



# BUSINESS MODEL IN THE VALUE CREATION PROCESS



## タカラトミーグループの企業価値創造

タカラトミーグループのおもちゃづくりは企画・開発から販売、マーケティングの各プロセスにおけるスタッフの共同作業によって実現されています。「アニュアルレポート 2014」の特集はヒット商品となった「バトロボーグ」をとりあげ、どのような「こだわり」が魅力的な商品の創造に貢献したのかについてご紹介しました。

玩具市場はニーズの把握が極めて難しいと言われています。その中においてヒットの確率を高めるためには、変化を察知し、スピーディに商品開発にとり入れることに加え、一歩先を行くアイデアで楽しさや驚きを創造し続ける必要があります。今回の特集は、次世代玩具市場を力強く航行し、価値を生み出すために必要な「エンジン＝ビジネスモデル」にフォーカスします。市場の変化や外部環境に応じて「エンジン」を整備、刷新し、新たな価値創造に奮闘する最前線の現場から、その取り組みをご紹介します。





特集

SPECIAL  
FEATURE



企画・開発



リニアライナー  
JR東海承認済



# 「何だっておもちゃになる」の発想で おもちゃの枠を超える

## 井上 拓哉

タカラトミー 新規事業部 ニュートイ企画部 企画開発課



### Q1 企業価値創造における役割

枠にとらわれない未来志向の発想と豊富なアイデアを常に持つよう心がけながら、過去から伝わる技術の蓄積を活用することで、新しいおもちゃを作り出すことです。例えば、「“リニアモーターカー”をいち早く玩具化したい!」という強い思いから開発に至った「リニアライナー」は、タカラトミーの技術の粋を集め、量産型としては世界初の磁力浮上、磁力走行の両方を実現しました。タカラトミーは、鉄道トイ・鉄道模型のパイオニアとして、**プラレール** 56年、**TOMIX** 39年の歴史の中でその技術・ノウハウを伝承してきましたが、リニアライナーは、こうした技術を長年支えてきた生粋の玩具開発職人、発想豊かな若手エンジニアなど幅広い技術開発陣と融合することで生まれた、玩具開発力・技術の粋を結集した商品だと言えます。そこにはまた、**のぼん族・ひだまりの民**で開発されたコイルと磁石の駆動装置の技術も活かされています。こうした一見無関係に見える技術との新しい関係性を見出すことで革新的な技術を創出していくのも、企画開発に求められる大きな役割の一つです。



のぼん族  
太陽電池内蔵で、磁石の力によりキャラクターの頭が左右に揺れる電子玩具



TOMIX



プラレール  
E7系北陸新幹線かがやき

JR東日本商品化許諾済

### Q2 企画開発機能の強化に向けた具体策

全く新しい企画の実現には、商品ごとに蓄積された独自の技術を過去の遺産と捉えず、抽出・応用し、新技術として再編集していく力が欠かせません。リニアライナーの開発に見られた、個々の点として存在していた技術を融合させ世界初の新技術を生み出したタカラトミー技術開発陣の総力とセンスは無形資産だと思います。

もう一つ機能強化で大切なことは、各部門との連携力です。基礎開発段階での生産部門、品質管理部門との連携で安全性や性能のチェックを早期から実施し、コストコントロールも効かせた点がリニアライナーの量産化に繋がりました。

### Q3 第四創業に向けた「変化」

事業部の枠を超え、関係部署との連携が強まった結果、伝播力が強化されていると感じます。リニアライナーのプロモーションでは事業部、広報部、次世代チームが徹底連動することで、これまでにないほど情報が拡散され、幅広い媒体での露出に成功し、「親子3世代で楽しめる」「科学教材としても活用したい」など、幅広い層の方にご関心をお持ちいただいています。

### Q4 「企画開発」におけるこだわり

「世の中を賑わせ、沢山の人がワクワクさせたい」という思いは、タカラトミーで働く人々の原動力であり、私にとっても大きな源です。遊び手はもちろん、作り手自身もワクワクし、ときめく商品をこれからも情熱をもって創っていかれたらと思います。



特集

SPECIAL  
FEATURE



生産・製造

# 徹底したコスト意識で 安心・安全なおもちゃを量産する

原島 駿

タカラトミー ベーシック事業部 生産技術部



## Q1 企業価値創造における役割

競争力のあるおもちゃづくりを実現するために生産・製造のプロセスに求められる役割は、良品質な商品を低コストで提供できる体制です。そのため、“原価削減”と“不良撲滅”に努めています。“原価削減”を実現するために、トミカの生産・製造に関しては、ベトナムでの生産を拡大させるとともに、技術やノウハウが蓄積されているタイの自社工場を有効に活用しています。またトミカは特に継続品が多いことから、国内・海外の倉庫、調達、物流全体のサプライチェーンマネジメントを徹底的に強化することで、大幅なコスト削減を実現しようと注力しています。さらに、“不良撲滅”の推進として試作段階で実施するデザインレビュー<sup>※</sup>をこれまで以上に徹底しています。デザインレビューの徹底により、問題の無い最終試作を作成し量産化の段階でのタイムロス、無駄なコストを省き、品質が安定するような仕組みづくりにも取り組んでいます。

注：生産部門内や開発部門と品質管理部門、などその他の部門が必要に応じて試作について、それぞれの立場から評価し、意見を述べる機会。



## Q2 生産・製造機能の強化に向けた具体策

昨今の円安傾向は、製品原価の上昇など利益を押し下げる要因となることから、対策として原価削減を実現すべく、新生産拠点開拓のための準備を推し進めています。すでに一部の商品はバングラデシュで

の生産がスタートしており、今後はインド、メキシコなども視野に入れ、カントリーリスクの把握やヘッジ方法の検討も進めています。また、中国では昨今の人件費の高騰を踏まえ、工程表の事前確認を日本にて実施することで、現地工程での品質をコントロールし、技術面・品質面での競争力維持に努めています。

## Q3 第四創業に向けた「変化」

2015年4月に生産調達室が統合されるなど、目に見える形で組織体制の変化がありました。技術部門と生産管理部門が一つになることで、技術的ノウハウと関連部門とのコーディネートノウハウが融合され、生産の前段階から生産時に起こりうる問題を事前に想定した上で解決できるケースが増え、作業効率が向上しています。



## Q4 「生産・製造」におけるこだわり

生産・製造に携わる者にとって、もっとも大切なことば「安心・安全なおもちゃをお客様の手元に届ける」ことです。そのためにも、常に自分自身がお客様の立場に立つことを忘れないように心がけ、少しでも気になる点があれば修正を怠らない姿勢を貫いています。お客様のご満足のために、些細に思えることであっても徹底的にこだわっています。



特集

SPECIAL  
FEATURE



## 品質管理



開発段階サンプルでのベイブレード強度テスト

# 「安全」と「楽しさ」の絶妙なバランスで 付加価値を高める

渡邊 良平

タカラトミー 安全品質統括部 プロダクト保証課



## Q1 企業価値創造における役割

子どもたちが遊ぶおもちゃである以上、ケガや事故の発生は絶対に起こしてはならず、その発生を未然に防ぐことが品質管理における一番の使命であることはこれからも変わりません。しかし、安全性のみを追求してしまうと、楽しく、ワクワクするおもちゃが開発しづらくなってしまう側面もあります。例えばベイブレードバーストシリーズの企画においても、“バースト”する「楽しさ」を失わずに「安全」に遊んでいたために、開発や原料調達、製造設計から取扱説明書での注意喚起に至るまで、社内で徹底して議論や検証を重ねました。こうした「安全」と「楽しさ」のバランスを調整し両立させる役割が、競争力のあるおもちゃづくりにつながると思います。

### プチコラム

ベイブレードバーストシリーズは企画当初、「コマがはじけ飛ぶ新ギミック（バーストするギミック）を持った新しいベイブレード」という企画案でした。当然、コマがはじけ飛んで顔や目に当たってしまえば怪我につながるため、最初の企画案では「安全」とは言いづらいものでした。しかし、子どもたちに楽しく安全に遊んでもらえるおもちゃにするため「はじけ飛んだパーツが子どもたちの顔や目に当たらないようにスタジアムへはカバーをつけよう」「カバーの形状によっては遊びやすさが失われてしまうので、ベイブレードの開発サンプルを用いて、どの程度飛び出すのかを検証していこう」といった議論や検証を実施することで「安全」と「楽しさ」のバランスをすりあわせていきました。

また、ベイブレード本体において「高速で回転しながらぶつかったら、すぐに壊れてしまうのでは？」という懸念に対しても、丸みを帯びた壊れにくいデザインや、最適な原料を検討することで、製品基準への適合も実現しました。



## Q2 品質管理機能の強化に向けた具体策

「より早い段階での安全・品質面の懸念事項の発見」を重視し、安全・品質面の問題の早期発見を目的とした安全品質統括部全員参加型の新企画製品検討会を週に3回実施しています。新規企画案の試作品や時には企画案資料を使って、早期の段階から大人数の視点で安全・品質面での問題有無を確認・検討することで、問題点の早期発見はもちろんのこと、部員全体の知識の共有・向上にもつながっています。

## Q3 第四創業に向けた「変化」

おもちゃ4.0の名のとおり、最近の新規企画案には、スマートフォン連動企画や、リニアライナーのような新技術企画など、これまでにないおもちゃの企画案が多くなってきています。当然、安全品質部門にも、これまでの業界基準や過去のノウハウの枠を超え、おもちゃから離れた分野における法令や条例、ガイドラインなど、幅広い分野での知識が求められるようになっていきます。こうした変化に対しては、新しい企画案が提案されるごとに、製品1点1点を細かく確認していくことがおもちゃ4.0の成功のためには大切だと感じています。

## Q4 「品質管理」におけるこだわり

創業理念「われらの優良な商品で世界の市場をにぎわせよう」で語られている「優良な商品」には、様々な意味合いがあると思いますが、そこには「安心・安全」であることが当たり前存在していることが大前提となっています。この、存在して当たり前の「安心・安全」を引き続きしっかり守り続け、「楽しさ」との究極の両立をはかりながら、第四創業での成長・成功を担っていきたいと思います。





特集

SPECIAL  
FEATURE



販売

## パートナーとの連携強化で 魅力的なおもちゃを世界中に届ける プロセスを進化させる要素：販売チャネル

### エド ヤング

トミーインターナショナル 販売担当 ヴァイスプレジデント



#### Q1 企業価値創造における役割

販売の役割は、既存小売店との連携強化と販売チャネルの新規開拓の二つです。私自身はターゲット社、アマゾン社など米国の大手小売店に加え、玩具専門店や中規模小売店向けの営業に携わっていますが、各店舗内での当社商品のポジション向上や売り場スペース拡大につながるよう、日々既存小売店との連携を図っています。時には各小売店に特化した商品を開発することが売り場スペースや販促機会の拡大につながることから、社内のマーケティング部隊と協同しながら販売戦略を練っています。小売店の新規開拓については、当社の全商品について、POA (Point of Availability) の向上を意識しながら進めています。

#### Q2 販売機能の強化に向けた具体策

ディズニーやポケモンなどのIPを取り込むことによるブランドポートフォリオの拡大で、小売店側は当社を戦略的なマーケティングパートナーとして重視するようになってきました。強力なパートナーと協業していくことは当社の事業領域の拡大と当社商品のグローバル展開を後押ししていくと考えます。ポップアップパイレーツ (黒ひげ危機一発) のようなゲームプラットフォームやインパルスプロダクツ (子どもがおこづかいで買えるような低価格商品) などは、近い将来、1ドルショップ (米国版100円均一ショップ) やコンビニエンスストアにも配荷されますし、長期的に見れば、グローバルに拠点を持つ大手小売店 (ターゲット社、ウォルマート社、トイザらス社) への販売を通じて、当社商品がグローバル市場でPOAを拡大していけるよう注力していきます。

#### Q3 第四創業に向けた「変化」

販売体制の再編を通じて、営業の軸足は自社営業部隊と小売店の営業企画部隊の二つに集約されましたが、その結果、一元的に各チャネルにおける在庫動向の管理や商品ミックスの適正化を図れるようになりました。また、販売やマーケティングにおいてはライセンスパートナーと緊密に連携し、小売店の棚割の最大化や消費者ニーズの掘り起こしなどを積極化しています。

新規IPによるブランドポートフォリオの拡大で、販売チャネルの新規開拓と既存小売店との連携強化の両側面が強化されていると感じます。

#### Q4 「販売」におけるこだわり

商品ラインアップや強力なブランドが増えることで、小売店、そしてその先にいる消費者に向けた販売の仕事は、これまで以上に戦略的に重要になっていきますが、世界中で、一人でも多くの方にタカラトミー・マジックの詰まったおもちゃを楽しんでいただくことで、この重要な仕事に携わる喜びが大きくなっていくと感じています。





特集

SPECIAL  
FEATURE

#5

プロモーション



# 「おもしろさ」以外を削ぎ落とし、 過去にとらわれず ユーザーとの関係性を徹底追及

大庭 晋一郎

タカラトミーアーツ アミューズメント事業本部 プロデュース2課



## Q1 企業価値創造における役割

私は、女兒向けアミューズメント筐体「プリパラ」に開発からプロモーションに至るまでトータルで携わっております。ゲームとアニメとの連動、さらに音楽やイベント企画などプロモーションをしていく中では、様々な協力企業様との連携が欠かせません。「プリパラ」は稼動開始後半年で会員登録数が100万人を突破するなど、大ヒットにつながっていますが、競争力のあるコンテンツづくりに向けたプロモーションの役割は、しっかりとした年間運営スケジュールに沿って、関係者の方向性がぶれることのないよう、密接に相談・議論を進めていく、地道な作業の積み重ねだと思っています。

## Q2 プロモーション機能の強化に向けた具体策

ユーザーとコンテンツの新しい関係性を考える際には、過去の蓄積から学びつつも、時にはその「おもしろさ」以外の要素はすべて削ぎ落として発想していく覚悟も必要です。「プリパラ」のプロモーションでは、声優キャストが出演するライブイベントを実施するなど、ゲームやアニメなどの画面の中に閉じこもらず、現実の世界とも緩やかにつながるような仕掛けも好評を博しています。「プリパラ」の事業開始から1年目のタイミングで「らぁらプリパラデビュー1周年記念プロジェクト」も協力企業様とともに実施するなど、ユーザーとの新しい関係性を生み出しながら感動を提供できていると思います。

## Q2 第四創業に向けた「変化」

第四創業のキーワードに、従来のアナログにデジタルを融合させる「新しいテクノロジー」がありますが、「プリパラ」は第四創業での「変化」を先取りして具

現化した例だと思っています。デジタル面では、当社のアミューズメント筐体として初めて通信機能を搭載したことで、高頻度でのアップデートを可能にし、常に新しい何かを楽しんでもいただける仕組みを実現できています。その一方で、筐体から出てくる友達との交換用カード「トモチケ」は、敢えて女の子の喜ぶアナログ的交換要素を生かしつつ、ゲーム画面に友達のキャラクターが登場するというデジタルの楽しさも盛り込んでいます。結果、予想以上に「トモチケ」交換が受け入れられ一種のムーブメントとなっています。



## Q4 「プロモーション」におけるこだわり

社内のチームワークはもちろんですが、多くの協力企業の方々とも一緒に一つのプロジェクトに取り組み、歯車が噛み合って成功へとつながることの喜びは、想像以上に嬉しいものです。今後も様々なプロモーションを通じて、「プリパラ」で女の子の夢を叶えるお手伝いをしていきたいと思っています。

© T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP2 製作委員会

特集

SPECIAL  
FEATURE

#6

アフター  
サービス



# お客様の声・評価を集約し、 全活動を顧客視点でチューニングする

平野 利枝

タカラトミーアイビス お客様相談室



## Q1 企業価値創造における役割

お客様相談室においては、新人であっても、タカラトミーの代表としてお客様に対応し、お客様視点で物事を判断し対応する能力が求められます。そのためには①迅速、②丁寧、③親切、④公正・公平の4原則を各人が徹底して取り組むことが必要です。そして直接いただいたご意見をいかに企業活動へと活かしていくかという点でも、重要な役割を担っています。お客様の声をきちんと聴く力を持って聴きだし、その内容を正しく記録に残し、情報分析力・問題発見力を通じて適切に社内に課題をフィードバックすること。これも、競争力のあるおもちゃづくりを実現するうえで重要な役割です。

## Q2 アフターサービス機能の強化に向けた具体策

お客様に直接向き合う接点となるという点で、コミュニケーション能力や情報分析力、問題発見力、さらには課題設定力などを個々のメンバーが高めていく必要があります。同時に、多チャンネル分析やSNS対応への挑戦など、組織としての効率化も、機能強化には欠かせません。

## Q3 第四創業に向けた「変化」

定番と呼ばれるプラレール・トミカ・リカちゃん商品においてもモバイル・ウェブツールとの連動が進み、スマートフォンもお子様世代にまで普及する中、現場においては、メールでのお問い合わせ件数やウェブ上のFAQ(よくあるお問い合わせ)へのアクセス件数が著しく増加しています。お客様相談室では、こうした変化を受け、ITなどの特性ある商品への対応強化に向け、お客様と同じ環境での再現や事前の勉強会を通じたナレッジ・蓄積を心がけています。

時代の変化に合わせ、組織体制やメンバー各人が備えておく知識、さらにはシステム設計なども、迅速に変化させていくことが求められていると思います。

## Q4 「アフターサービス」におけるこだわり

お客様の満足度は上昇しているようですが、私はお客様にただご満足いただくだけでなく、ご期待以上の対応をすることで、お客様に感動していただけるようなお客様相談室でありたいと思っています。またお客様相談室は、商品から接客対応に至るまで、幅広い視点で社外からの声・評価を直接キャッチできる部署ですから、貴重なご指摘・ご意見を社内にフィードバックして当社の変化につなげていくほか、外からの視点で当社への評価等に変化がないか察知しながら、引き続きお客様視点で活動していきたいと思います。



社内に掲示されている「お客様からのお手紙」

