



株式会社タカラトミー
2006年3月期決算説明会

タカラトミー 2006年 3月期 通期 決算概要

2006年5月29日

株式会社タカラトミー
常務取締役
三浦 俊樹

1.決算実績

①2006年3月期 連結業績

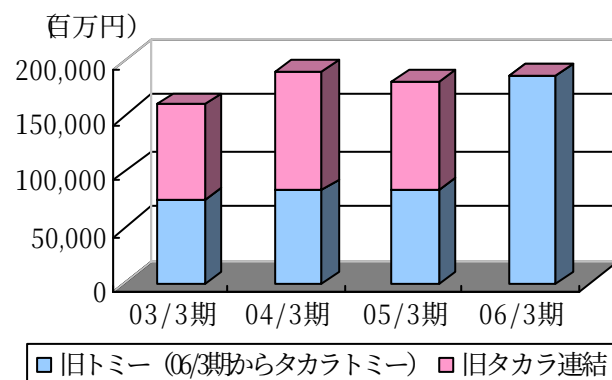


【連結】

単位:百万円)

	2006/3期 集積)	2005/3期 単純合算※)	前年対比	
			増減額	増減率
売上高	185,581	180,432	5,149	102.9%
営業利益	△ 418	△ 7,078	6,660	-
営業利益率	-0.2%	-3.9%		
経常利益	△ 1,044	△ 7,815	6,771	-
経常利益率	-0.6%	-4.3%		
当期純利益	△ 9,712	△ 13,007	3,295	-
当期純利益率	-5.2%	-7.2%		

<連結売上高推移>



◆2006年3月期 決算サマリー

・合併効果を早期に最大化するための準備が完了。

一規模による合併効果

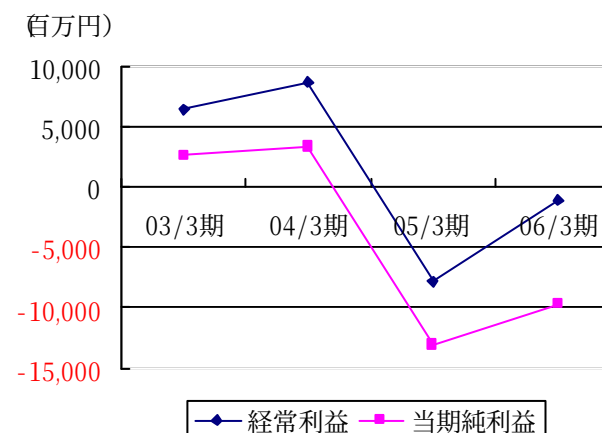
一事業ポートフォリオの見直し

・売上高は子会社整理、国内不振分を
新規子会社でカバー。

・利益はタカラの販管費削減効果、トミーの海外グループ
会社の利益増により大幅改善。

・合併費用、子会社整理のための特損発生。

<連結 経常利益/当期純利益 推移>



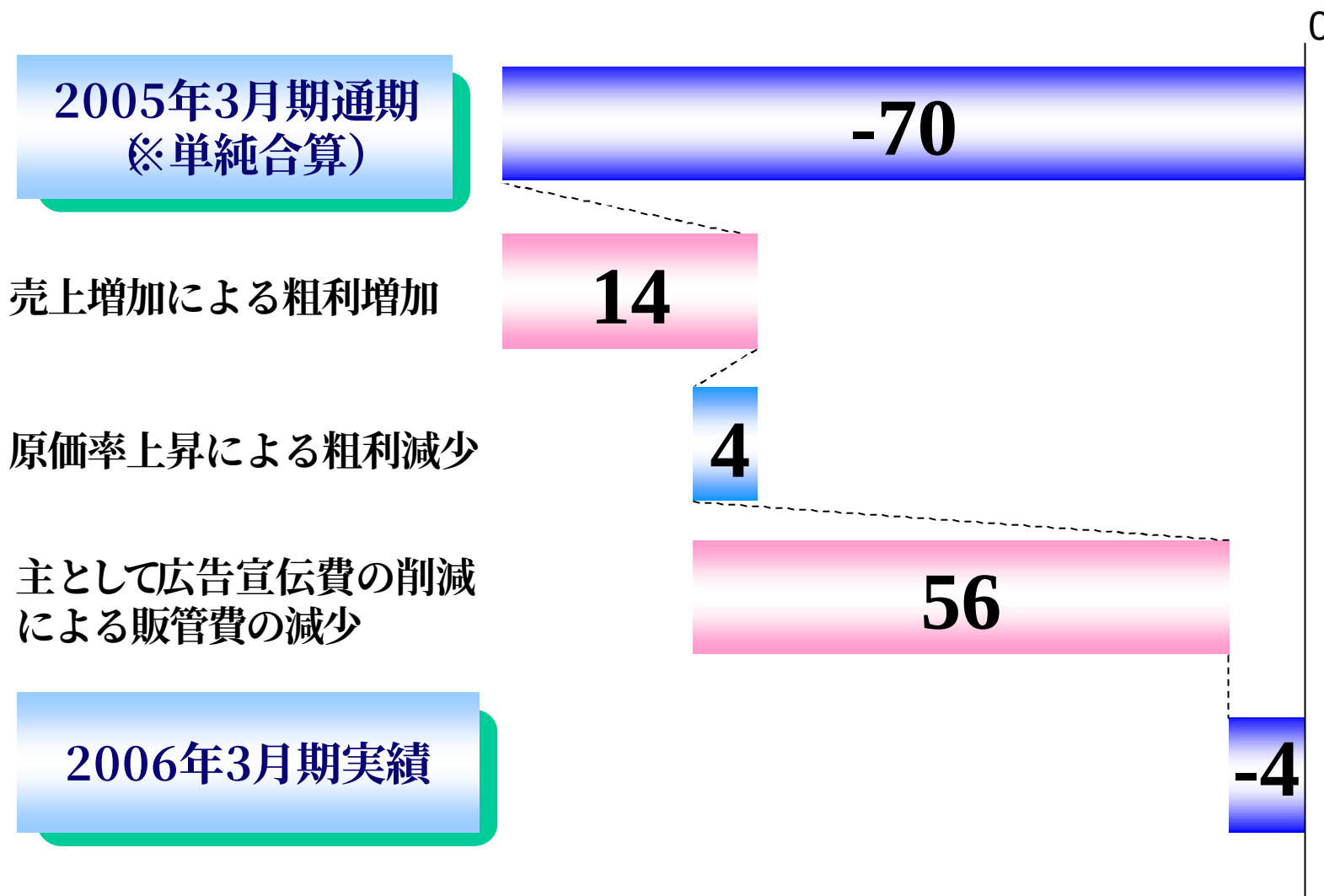
1.決算実績

②営業利益増減要因分析



【連結】

単位：億円)



1.決算実績

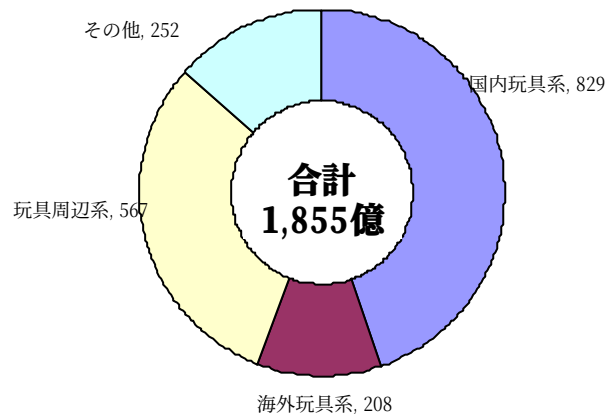
③売上構成内訳



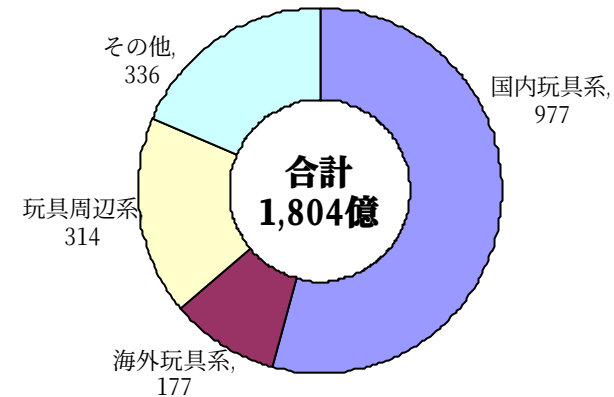
【連結】

単位：億円

2006年3月期実績



2005年3月期実績



◆ 売上高のポイント

- ①国内玩具事業：エアロアールシー、カードゲーム、CS等は好調だったが、その他リードアイテム不足。
- ②海外玩具事業：北米およびヨーロッパにおいて、トーマス等のアイテム好調により牽引。
- ③玩具周辺事業：ホビー事業、ガチャ事業が好調に推移、トイズユニオンが新規に連結対象会社。

1.決算実績

④ B/ S分析



【連結】

単位 :百万円)

	2006/3期	2005/3期 ※)	増減	コメント
流動資産	76,409	93,589	-17,180	
たな卸資産)	14,058	21,756	-7,698	不良在庫処分完了
固定資産	40,496	44,987	-4,491	子会社再編に伴う投資有価証券減
総資産	116,933	138,600	-21,667	
流動負債	56,565	73,034	-16,469	
固定負債	24,512	25,197	-685	
有利子負債)	45,115	54,365	-9,250	普通社債70億円償還
負債合計	81,077	98,232	-17,155	
株主資本	26,867	30,284	-3,417	増資+97億円、当期純損失-97億円、自己株-35億円
株主資本比率)	(23.0%)	(21.8%)		総資産減少により株主資本比率は上昇

【今後の課題】

1、有利子負債の削減

2、株主資本比率の向上

利益計上、CB転換、増資など

※2005/3期のB/ Sは、単純合算の数値で表示。

2.業績予想

2007年3月期 連結業績予想



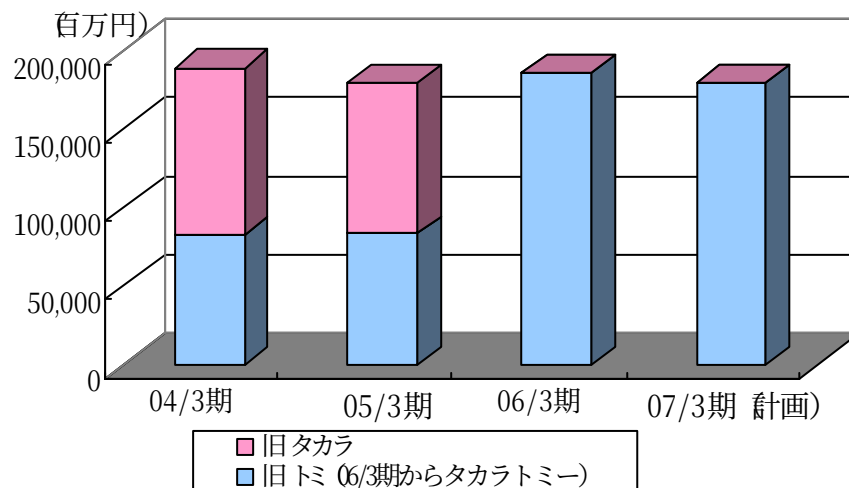
【連結】

単位：百万円)

	2005/3期 単純合算※)	2006/3期 実績)	2007/3期 計画)
売上高	180,432	185,581	170,000
営業利益	△ 7,078	△ 418	7,000
営業利益率	-3.9%	-0.2%	4.1%
経常利益	△ 7,815	△ 1,044	6,500
経常利益率	-4.3%	-0.6%	3.8%
当期純利益	△ 13,007	△ 9,712	5,000
当期純利益率	-7.2%	-5.2%	2.9%

※2005/3期は旧タカラ（連結）と旧トミー（連結）の単純合算。

＜連結売上高推移＞



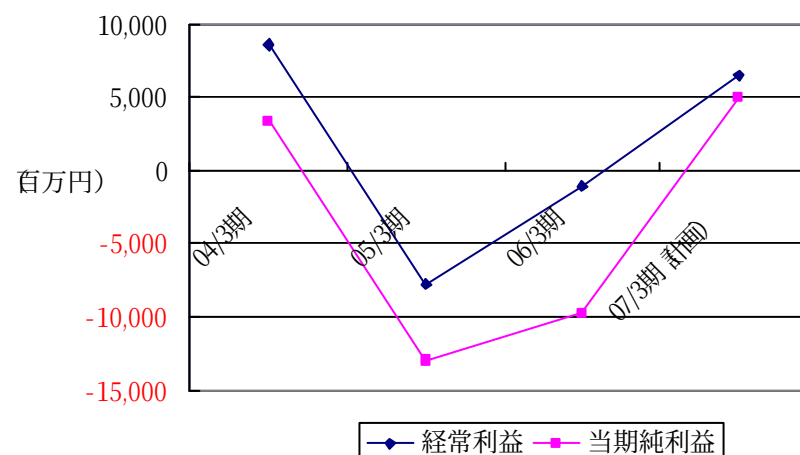
◆ 2007年3月期 事業方針

詳細別紙説明

タカラトミーグループ経営計画

連結（2007年3月期）」

＜連結 経常利益/当期純利益 推移＞





タカトミーグループ
経営計画
(連結2007年3月期)

2006年5月29日

株式会社タカトミー

1. レビュー Ⅱ / 13説明会レビュー)
2. 連結子会社再編報告
3. タカラトミーグループビジネス展開概要
4. タカラトミーグループ会社別事業戦略
5. タカラトミー連結計数計画詳細
6. 中期戦略策定スタート
7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

1. レビュー (3月13日の説明会)

・ タカラトミー経営理念／中期ビジョン

経営理念：“すべての夢」の実現のために、わたしたちは新しい遊びの価値を創造します。”

中期ビジョン：“おもちゃルネッサンス”

・ タカラトミーの現状認識と3つのテーマ

1) 両社の「強み」を活かし「弱み」の克服

・成長シナリオのコア

2) 「スリム化 守り強化」から「攻め 守りのバランス」へ

・タカラのスリム化の実績推移および施策
・来期経費構造
・更なる最適化に向けて（プロ型機能集団の更なる機能促進）

3) 2007年3月期経営計画についての報告

単体売上高：760億円 営業利益：37億円 経常利益：35億円

I. コンプライアンス強化 ～ 5つの徹底 ～

II. アクションプラン：①中核玩具事業の強化

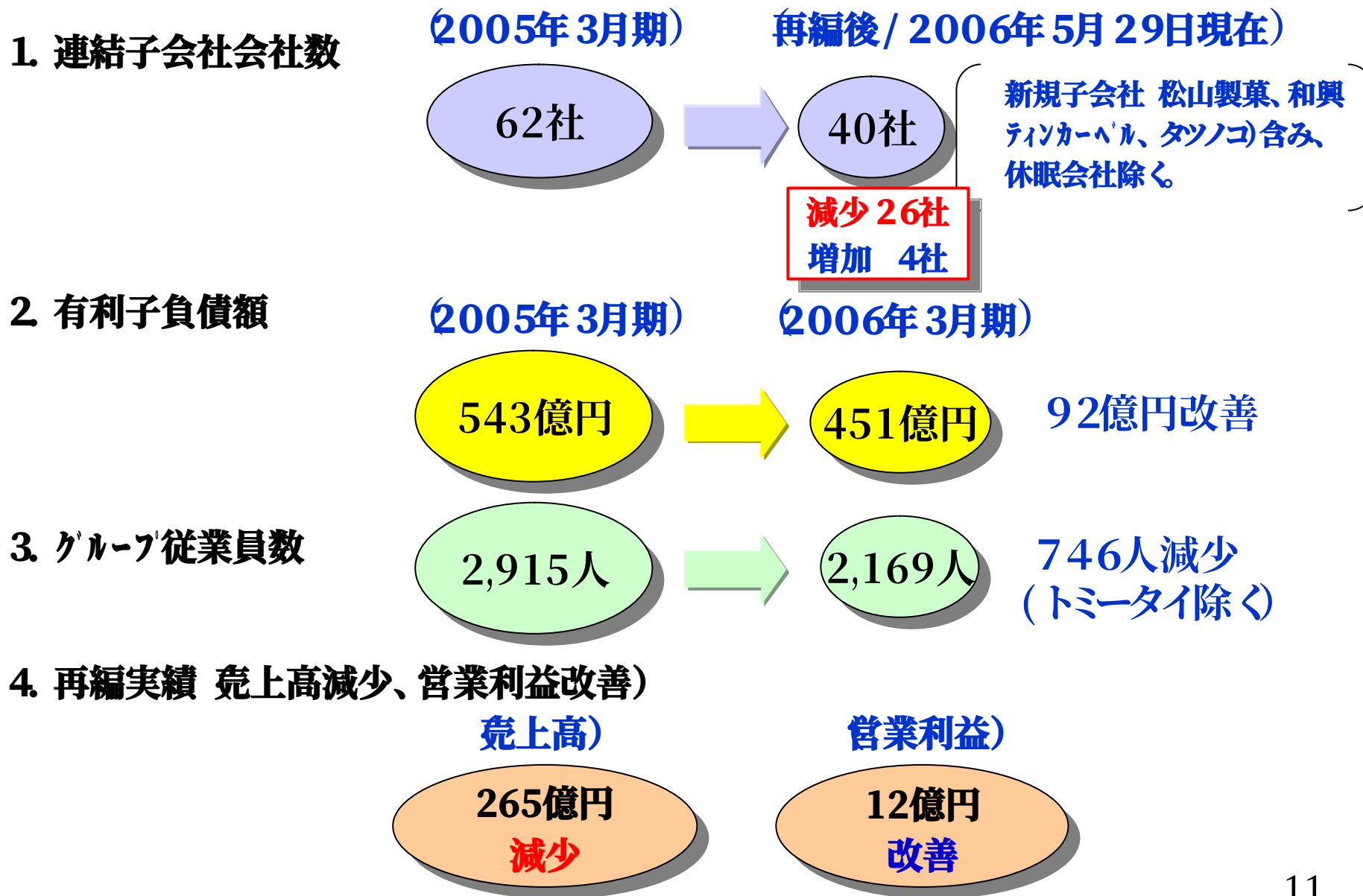
②ヒット商品／ヒットキャラクター創出

③2つの構造改革（BPR・CCPR）

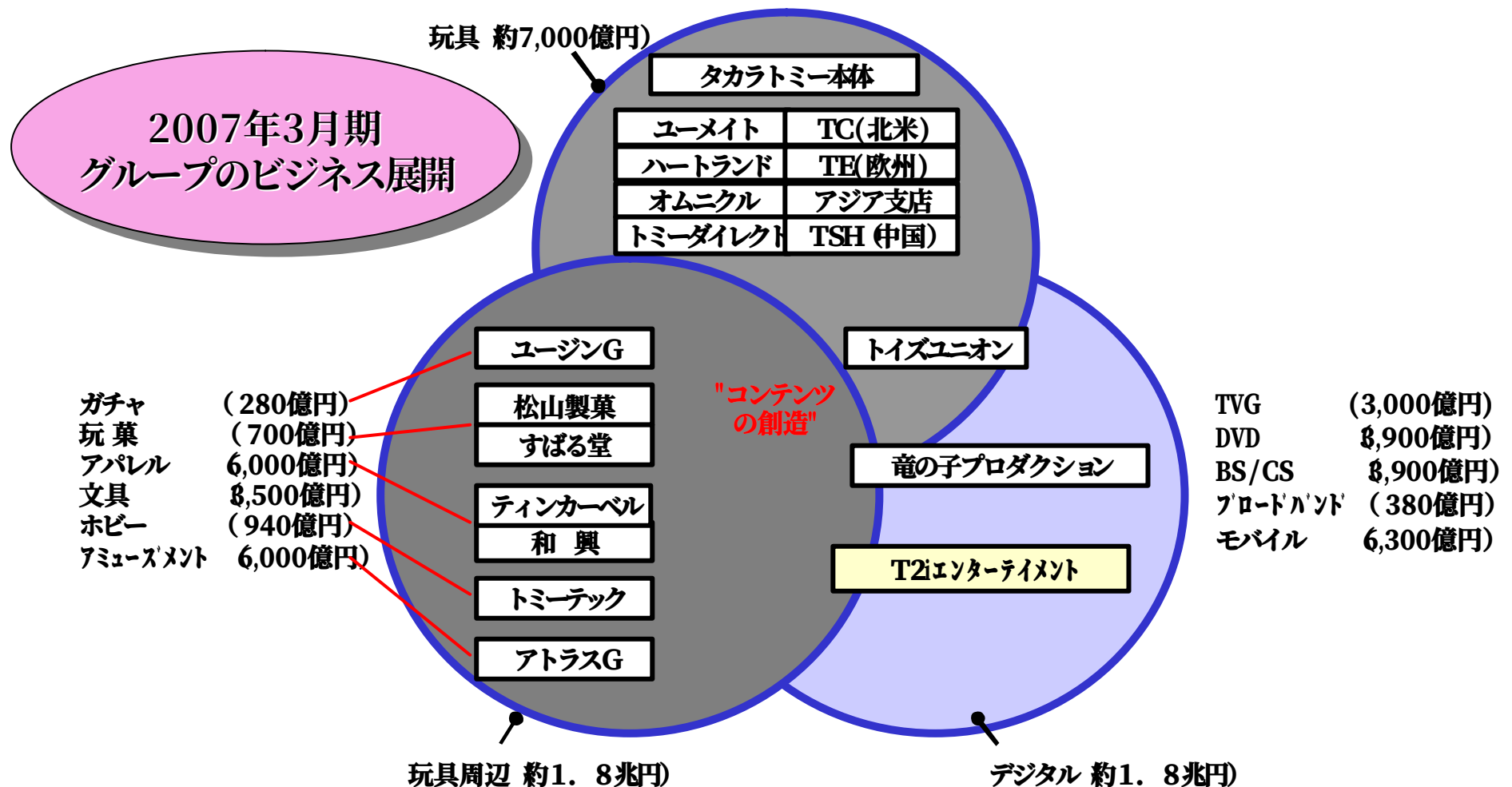
連結売上高：1850億円 営業利益：77億円 経常利益：70億円

I. アクションプラン：コンテンツ事業力の強化

2 連結子会社再編報告



3. 2007年3月期グループビジネス展開概要



コンテンツ創造を軸に、玩具、玩具周辺、デジタルの3領域にフォーカス

国内玩具系・・・売上高 793億円 営業利益 36億円

雑貨トイ

- ・ユーメイト・・・プライズ・シーズン事業の拡大、書店等への販売ルートの拡大
- ・オムニクル・・・黒ひげシリーズ20万個、70百万円)、パックマン (15万個・46百万円)、ソーラーライト (15万個・60百万円)等の雑貨シリーズの水平展開による売上拡大。
企業コラボレーション、優良コンテンツの活用及び積極的なOEMビジネスの実施。

ぬいぐるみ

- ・ハートランド・・・癒し系ぬいぐるみ新シリーズ「のこのこ」の発売。(3.5億円)
「ほーのぼーの」のリニューアル。(1.0億円)
デザイナーズ「だっこちゃん」等タカラトミーのコンテンツ利用による売上拡大。
物流体制の見直しによるコスト低減

輸入玩具

- ・トミードirect・・・SWファン待望の「限定フィギュア」抽選キャンペーン実施、好評の「エピソードIII」オリジナルSWアイテムの続編商品を計画。(SWシリーズ4.5億円)
「ジェンガ」の企業向けプレミアム商品の提案。シリーズ20万個・1.8億円)
ディズニー/ピクサー最新作「カーズ」を重点にファミリー向け商品の展開。

2007年3月期事業会社別事業戦略 海外玩具系)



海外玩具系・・・売上高 209億円 営業利益 10億円

北米

TOMY Corporation

- ✍ NO. 1アイテムの“トマスキャラクター”の売上増により、経常利益は安定継続黒字化
- ✍ 新CS事業初2タイトル米版「サル1」ゲームソフト売れ行き好調。5月現在出荷実績計画超え、GBA10万本、GC15万本。今秋発売2タイトル「サル12」期待。

欧州

TOMY Europe

- ✍ No. 1アイテムのトマスの継続売上確保
- ✍ UK/フランスの組織およびITシステム統合による
販売管理費 (バックオフィス費・物流費)のコスト減
損益分岐点の継続改善 中期的に05.03期対比10ポイント

アジア・オセアニア

TOMY Asia Branch

- ✍ オリジナルブランド育成 (ミカ、ゾイド、カブトボーグ、騎刃王など)
- ✍ ローカルマーケティング (アジア・オセアニア8拠点)強化

中国

TOMY Shanghai

- ✍ オリジナルブランド育成 (ミカ、プラレール、ゾイド、チョコQ、リカちゃん・ジェニーなど)
- ✍ 新販売チャンネル獲得 (カーアクセサリー店、雑貨・ギフト店、大手自動車メーカーとタイアップ)

注)売上高・営業利益は、単体のOEM分を除く数字。

2007年3月期事業会社別事業戦略 玩具周辺系)



玩具周辺系・・・売上高 672億円 営業利益 21億円

ユージングループ

- ・SCMの導入及びユージン香港の設立による安定供給の実現と収益性の向上。
グローバル拡大促進による売上の向上、ガチャビジネスの拡大。

玩具菓子

- ・すばる堂・・・ポケモン (8億円)、任天堂 (4.7億円)、チュッパC (2.5億円)等の商品に加えて、話題性のあるTVキャラ等のコンテンツを取得による売上拡大。
エリア倉庫の設置、輸送時間短縮等による物流費の削減

- ・松山製菓・・・新型固形発砲飲料 (30万個)、カード付スナック (30万個)、新テイスト錠菓 (10万個)等の新製品発売及び「健康食品市場」への商品供給等による売上拡大。
タカラトミーGへの商品提供 (30百万円)、チョコ等OEM (100万個)供給の強化、販売ルート拡大による売上拡大。

アパレル

- ・和興・・・キャラクター商品「いないいないばー」の継続、ピーターラビット等タカラトミーコンテンツの活用による売上拡大。(4.5億円)

- ・ティンカーベル・・・新ブランドFOTO立ち上げに伴う店舗増強 (+5店舗)による売上拡大。

ホビー

- ・トミーテック・・・JR700-3000系東海道新幹線の発売等によるトミックスの事業安定化。(シリーズ26億円)
新感覚ホビーツール「ドッツ」(20万個・1億円)のシリーズ展開。
「鉄道コレクション」等1/150コレクションシリーズの強化。(シリーズ40万個・5億円)
「鉄道むすめ」等キャラクターホビーの充実。(キャラクターホビー合計40万個・1億円)
生産の効率化によるコスト低減 (▲50百万円/年)の継続。

アトラスグループ

- ・M&A活用によるアミューズメント施設関連事業の拡大 (84億円)、
他社とのアライアンスを活用した遊技機 (パロット等)関連事業への本格参入による売上拡大 (10億円)

竜の子プロダクション

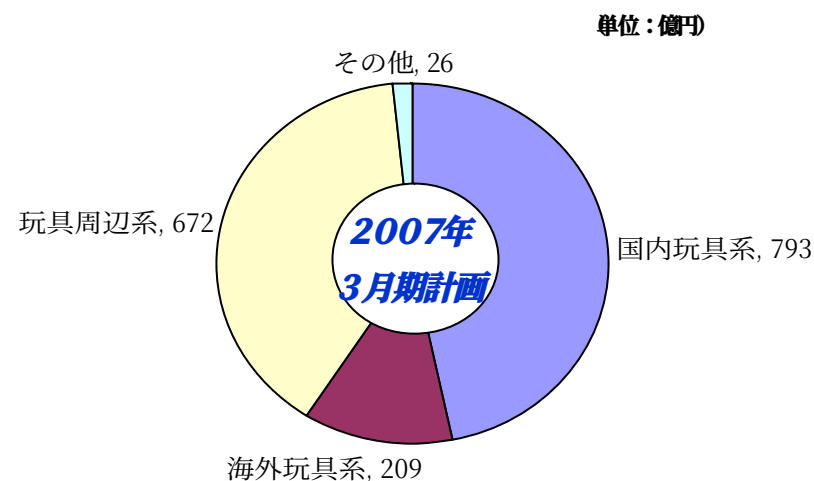
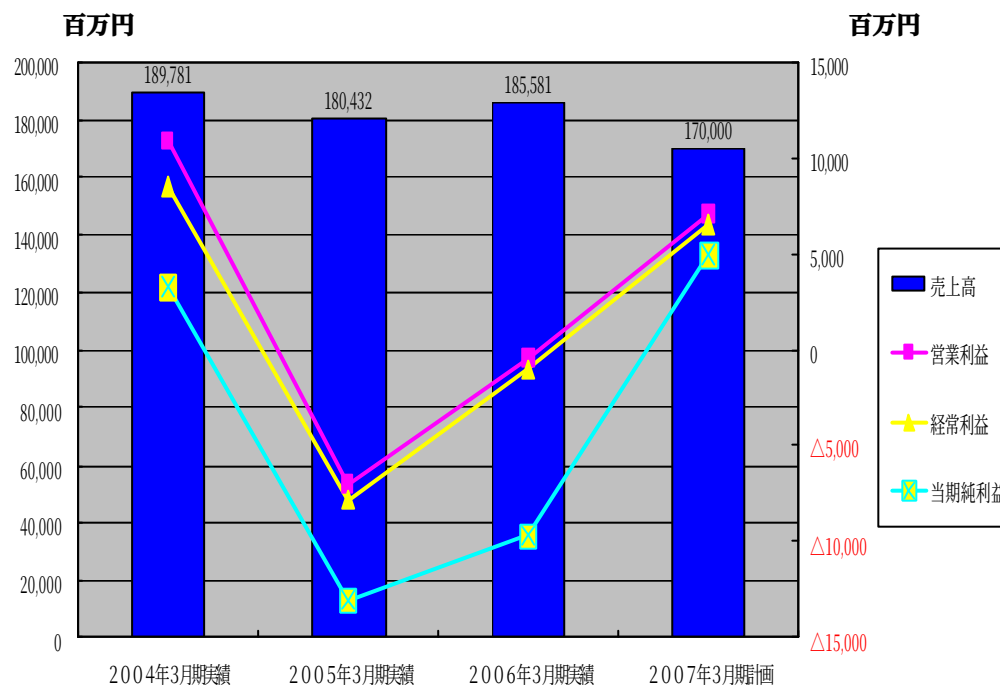
- ・著作権ビジネスの拡大、制作部門の収益強化、新たなビジネスチャンスの創造

- ・CS枠で7月より放送開始のショートコンテンツの製作収入およびライセンスによる収益拡大

トイズユニオン

- ・TVゲーム、任天堂商品の拡販、その他経費の抑制

5. 連結2007年3月期計数計画



	2004年 3月期実績		2005年 3月期実績		2006年 3月期実績		2007年 3月期計画	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上高	189,781	100.0%	180,432	100.0%	185,581	100.0%	170,000	100.0%
営業利益	10,832	5.7%	△7,078	-3.9%	△418	-0.2%	7,000	4.1%
経常利益	8,550	4.5%	△7,815	-4.3%	△1,044	-0.6%	6,500	3.8%
当期純利益	3,300	1.7%	△13,007	-7.2%	△9,712	-5.2%	5,000	2.9%

※ 2004年3月期・2005年3月期実績は、単純合算数値

5. 連結2007年3月期計数計画内訳

1. 2006年3月期との差異

1) 売上高減少 (1856億円→1700億円 :156億円減)

①再編子会社による売上高減少 :265億円

②新規子会社による売上高増加 :75億円

③グループ各社微増 :34億円

2) 営業利益増加 ▲4億円→70億円 :74億円改善)

①再編子会社による利益改善 :12億円

②タカラトミー利益改善 (連結上) :47億円

統合シナジー20億円含む)

③新規子会社による増加 :1億円

④グループ各社改善 :14億円

2. 前回 (3/13説明会)との差異

1) 売上高減少 (1850億円→1700億円 :150億円減)

①日本電熱の整理 (75億円減)

②アトラス中期計画修正 (75億円減)

2) 営業利益減少 (77億円→70億円 :7億円減)

①アトラス中期計画修正 (6億円減)

②日本電熱整理 (1億円減)

飛躍＝“おもちゃルネッサンス”に向けた3つの施策

- ① 統合コストシナジーの早期創出 —破壊と融合—
- ② 『おもちゃ×デジタル』によるコンテンツ創造、発信、回収の実現
—創造×拡大×回収—
- ③ 玩具業界の再生の実現 —飛躍—

成長の為のドメイン・成功の鍵が不明確

安定 + 成長 の具体的な施策が不足

18

6. 中期戦略策定スタート

2) 中期戦略策定

仮説としての目標・仮説としての戦略を明示しながら、
社内外プロジェクトスタート (6.04.04)

※ 8月末までに第一次プランを策定・提示

□ 仮説としての戦略

1. コンテンツ創造・育成力の強化
 - 玩具 ●映像 ●モバイル/ ネット
2. コンテンツ育成を支える玩具周辺事業の拡大・強化
3. 中核 (玩具) 事業の収益構造の変革
 - SCM (グローバル) ●収益構造
 - 売り場 ●顧客囲い込み (DBM)
4. 真のグローバル化
5. 継続的成長力の獲得
 - 継続マーケティング ●人材育成

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

- 前提 (P.17参照) -

①再編子会社営業利益改善 : 12億円

②単体利益改善 : 47億円

(単位: 億円)

	2006年3月期実績	2007年3月期計画	営業利益改善額
売上総利益	230	271	+41
人件費	59	55	+4
広告宣伝費	87	83	+4
物流費	25	23	+2
研究開発費	12	26	▲13
その他経費	56	47	+9
営業利益			+47



- ☐ 売上原価
生産ベンダーの集約
・サポート機能子会社化によるプロ型機能集団による効率化促進
- ☐ 人件費
機能子会社への転籍に伴う人件費減
玩具及び玩具周辺事業への特化による、
玩具外事業整理による人員減
- ☐ 広告宣伝費
統合によるスケールメリットを生かした広告効率化
T2IEを通じたプロ型機能集団による効率的宣伝の
投下
- ☐ 物流費
SCM推進による物流全体最適化
倉庫の統廃合 物流の共同配送の効率化
- ☐ 研究開発費
研究費の効率化と新規商材の為に投資拡大
- ☐ その他経費
合併に伴うバックオフィス経費節減
・人員減に伴う活動経費減

③既存・新規子会社による営業利益の増加 : 15億円

- ・アパレル新規子会社 : 1億円
- ・既存子会社 : 14億円

以上を前提としつつ、事業上のポイントについては以下の通りである。

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

□ 単体経営目標達成のポイント

① 総合力発揮の為の組織改訂

—狙い—

- 総合力発揮 (グループ横断含)
- 開発力強化
- スピードと活力あふれる企業風土作り

—骨子—

- 国内事業と海外事業を二分し、責任の明確化を図る
(海外事業統括本部)
- 国内事業の売上 (出口) を一本化する
(営業統括本部)
- 総合力発揮のためのマーケティング機能を統括する
(マーケティング統括本部)
- 新事業創造の専門部署を設置する
(新規事業本部)
- 経営と執行の分離を廃止し、全社一丸で事業推進に取り組む
(役付役員の事業執行化＝本部長)

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント



～①総合力発揮のための組織改訂

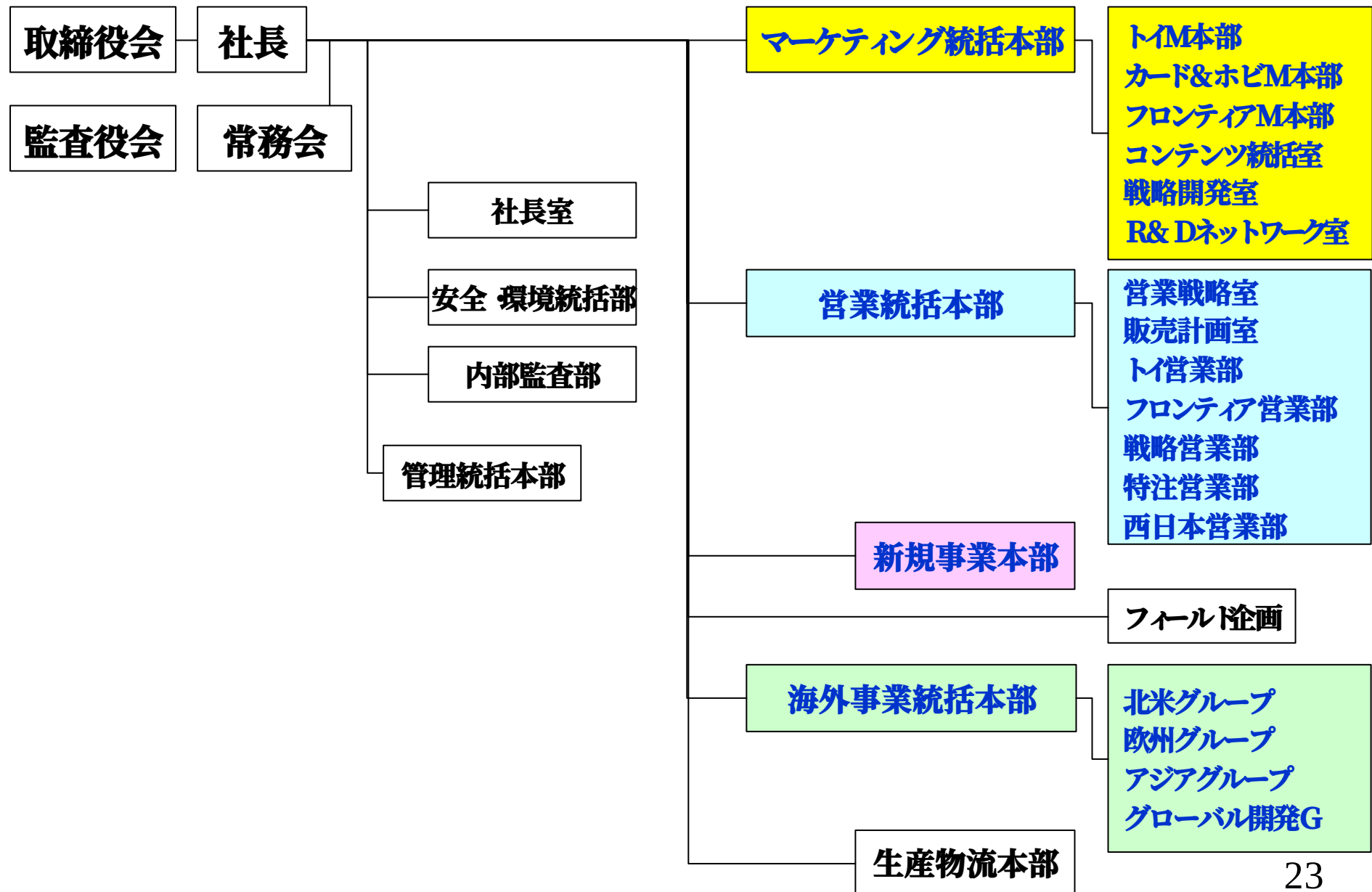
～ 何故、今組織改訂を実施するのか

- 合併後、社内環境整備や人材コミュニケーション等が予定を上回り、早期融合が果たせた
→ 下期予定の事業統合組織編制を前倒し
- 業界を取り巻く経済環境は決して改善の方向とは言えない現状から脱却するために
→ 全社一丸となった体制によって「玩具ルネッサンス」を推進
- 事業および営業のカニバリの回避
→ 入口（開発マーケ）および出口（営業）の一本化による効率性の追求

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント



～①総合力発揮のための組織改訂



7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

～①総合力発揮のための組織改訂



マーケティング統括本部の3つの施策

グループ開発・マーケティングの司令塔として、

1. 集中ヒット化

- ・TVCFの集中化
- ・販促物の集中化
- ・パブリシティーの一本化
- ・営業活動の優先順位の明確化

2. ブランド育成のためのグループ横断プロジェクト

- ・ライセンス (ディズニー、ポケモン、ライセンスNew) の一元化
- ・2ブランドのダイナミックな立ち上げと成功事例の拡大
 - ① リカちゃん40周年プロジェクト
 - ② Xプロジェクト (6月発表)
→外部タイアップにより、そのノウハウ還流

3. コラボレーション

新規事業本部、戦略開発室、(タカラインデックスeRラボ)をスタッフ機能に終わらせない

- ①技術 (シャープ、ウルコム、セイコーエプソン、ビクターetc.)
- ②コンテンツ 任天堂、三井物産、松竹etc.)
- ③チャレンジ … エイジレスエイジ事業
小ロットチャレンジ事業

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

～①総合力発揮のための組織改訂



営業統括本部の3つの施策

グループ営業／販売の司令塔として、

1. 将来に向けて流通戦略の立案と推進（売り場ルネッサンス 総合販社構想）」

<背景>

玩具業界商流・既存問屋の衰退

- 玩具問屋は低収益構造による売り場構築できず、商品供給機能のみに
- 消費者への商品提案力の衰弱化
- 玩具業界は今ぎりぎりの状況

<タカラトミーの目指すもの：中長期展望>

“売り場ルネッサンス”＝商品を並べるだけでなく、売り場をマネジメント
＝玩具メーカーの総合販社へ

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

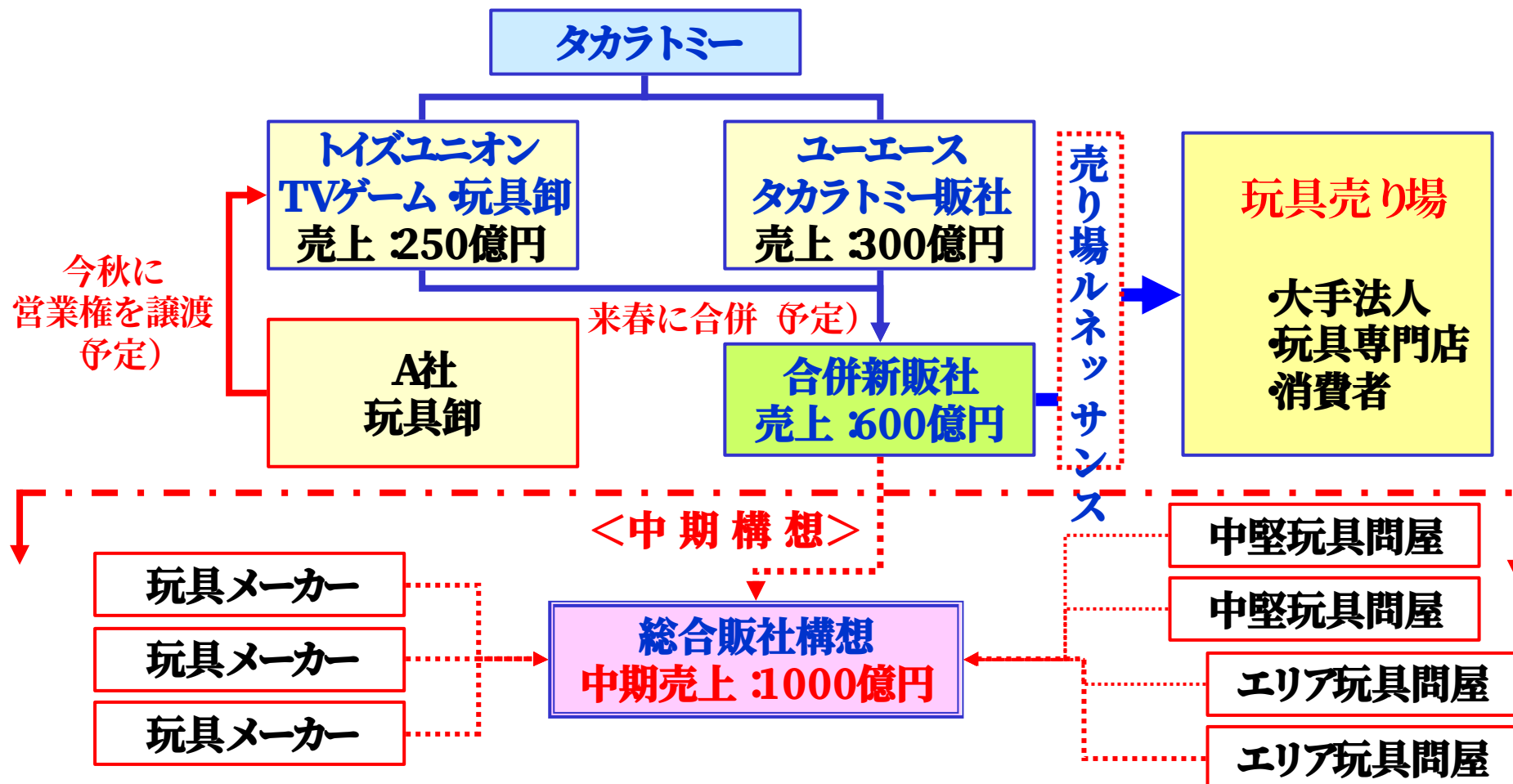
TAKARA
TOMY

～①総合力発揮のための組織改訂

営業統括本部の3つの施策

<タカラトミー流通戦略>

※売上数値は2007年3月期予想



7. 2007年3月期経営目標達成のポイント



～①総合力発揮のための組織改訂

営業統括本部の3つの施策

2. 生販在庫管理の一元化

在庫管理の徹底 ⇒ 旧トミー方式の生販在システムの徹底導入 (単位：百万円)

2005年3月期実績	期首在庫	期末在庫	平均在庫	在庫評価減	評価減前 在庫回転率	評価減後 在庫回転率
タカラ	5,781	4,532	6,451	6,108	7.07	6.55
トミー	1,377	1,215	1,840	206	26.34	26.09
差異	▲4,404	▲3,317	▲4,610	▲5,902	+19.27	+19.54

3. 売場ルネッサンスの実践 売り場に根差した商品企画・マーケティング

トミプラSHOP ミニポケモンSHOP リカクラ67	等・直営展開の充実
トミカ博・プラレール博	等・イベント型販売の拡大
リカちゃんタウン キッザニア	等・集客施設型販売の拡大
T2 i公式サイト See Boxサイト	等・ECサイトスタート

4つのタイプの販売展開による

- ・販売機会の多様化
- ・顧客のデータベース化
(マーケティング力UP)
- ・高収益化

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント



～①総合力発揮のための組織改訂

海外統括本部の3つの施策

グループ海外戦略の司令塔として、

1. 地域密着型海外マーケティング強化

カテゴリー別組織から地域別組織に改組し、地域密着型マーケティング提案により、地域毎の売上・利益拡大を目指し、合併の総合力強化及び真の統合効果を狙う。

□北 米・OEMパートナーとの取引拡大

□欧 州・汎欧州拡大（ドイツ開業・イタリア・スペイン展開）

□アジア・中国小売パートナー協業によるプレミアム市場拡販

2. 海外戦略コミッティの設置と人材抜擢

グループ中長期戦略立案と進捗管理を担保する海外戦略コミッティを設置する。
次世代を担う若手マネジメントの抜擢

3. 海外開発体制の効率化

OEM及び販社向けのグローバル開発グループを設置し、国内開発部門及びUK販社開発部門との連携を強化し、海外市場ニーズに適した商材開発の効率化とグローバルプロダクトマネジメントを実施する。

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

～①総合力発揮のための組織改訂

管理統括本部の3つの施策

グループガバナンス・シェアードサービスの司令塔として、

1. 機能子会社 ～プロ型機能集団の更なる機能促進～

生産 (T2DC)・・・生産委託先の選択と集約、生産効率化の更なる促進。

物流 (T2L)・・・現地買付条件変更 (FOB)による原価低減、運送業者の選択と集約、倉庫の集約、SCMの推進。

シェアードサービス・・・グループ内支払業務代行の推進、業務統合促進。

2. リスク対応 ～コンプライアンス強化 (5つの徹底)～

■ 製品安全性の徹底強化・・・安全で安心な製品づくり

■ 品質管理の徹底強化・・・検査体制の再構築

■ 個人情報管理の徹底強化・・・顧客情報管理の徹底

■ 産業廃棄物管理の徹底強化・・・環境重視の視点に立ち、法令順守の徹底

■ 情報開示の迅速性および透明性の徹底強化・・・上場企業としての迅速な開示姿勢、
経営と執行の融合による経営の透明性の向上

3. グループ経営強化 (グループガバナンス強化)

・リスクコンプライアンス委員会 (6月設置)を中心とした全社視点からのリスクマネジメント体制の確立

・会社法施行に伴う最適な経営機関を設定するためのプロジェクト立ち上げ

・本社スタッフ部門機能強化による実務サポートの充実

・本社・グループ間、グループ間人材交流による経営人材育成

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント



～②売上拡大

②売上拡大

－前 提－

徹底した選択と集中

(SKU等削減、TV、CF選択と集中・パブリシティ一本化)

a.主要コンテンツ別売上とその売上拡大のポイント

主要コンテンツ	売上計画 億円)	拡大のポイント
リカちゃん	22	ライセンスアウト、生誕40周年イベント
チョコQ	21	売場再構築 (トミカモデル)
トミカ	60	大型商材ハイパーレスキューシリーズ
エアロ	14	新シリーズ (へり) 導入による展開幅の拡大
きらりんレボリューション	13	女児NO1キャラクターとして定着
妖逆門	10	メディアミックス、デュエルマスターズ成功体験

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント ～②売上拡大



②売上拡大

b-1. 集中ヒット化アイテム創出

- ・ 赤ちゃんけろっとスイッチ
- ・ 魔法でへんげえ でい～にゃ
- ・ 日本語鍛えよう

b-2. 話題アイテムの発売（オールターゲット向け）

- ・ 世界最小級セキュリティ二足歩行ロボット
- ・ エアロシリーズ「ヘリコプター」

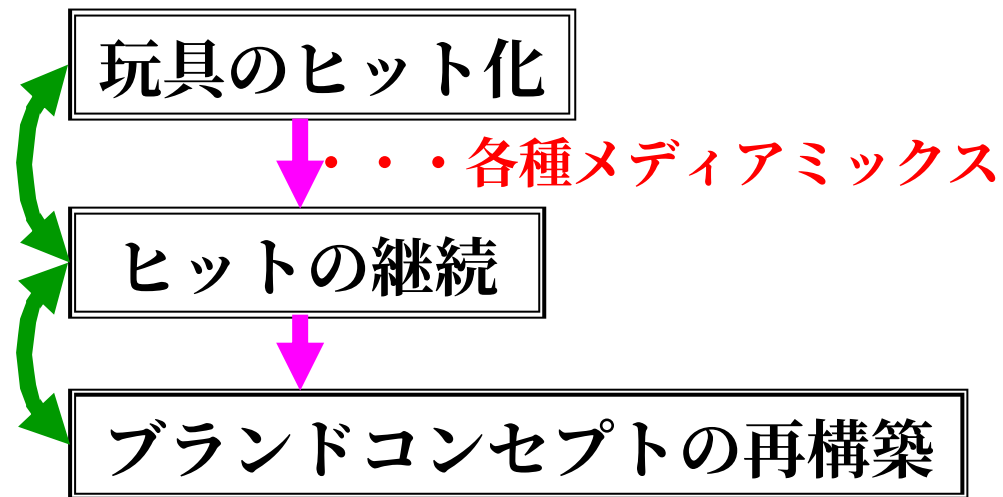
b-3. チャレンジ専任部隊の新テーマ発掘とチャレンジ

7. 2007年3月期経営目標達成のポイント

～③ブランド育成の成功モデルつくりと拡大

③ブランド育成の成功モデル作りと拡大

□ ブランド化と育成のモデル



<2007年3月期取組>

第1弾

～ リカちゃん
プロジェクト ～

- ・・・ 1) 中期戦略に基づくグループ内事業化の仕組み作り
- 2) ライセンサーとしての機能強化
- 3) 顧客の組織化 (DBM・ファンクラブ)

玩具事業
充実

SHOP化
イベント展開

グループライセンサー
事業拡大