

(証券コード 7867)

タカラトミーグループ 再生計画

2013年3月25日

株式会社タカラトミー
代表取締役社長 富山 幹太郎

- 2013年3月期業績予測
- 前回(2012年11月13日公表)予想との乖離要因
- 今期業績に対する定性的要因分析
- 責任・権限の明確化
- タカラトミーグループ再生計画
- 再生計画を推進する新体制
- 2014年3月期計数目標
- 事業戦略

2013年3月期業績予測



□ 2013年3月25日公表 通期業績予想修正数値

単位:億円

	当初計画 (2012年5月10日公表)	修正予想① (2012年11月13日公表)	修正予想② (2013年3月25日公表)	差異 (前回予想)
売上高	1,900	1,700	1,750	+50
営業利益	100	51	23	△ 28
経常利益	93	43	19	△ 24
純利益	50	6	△ 71	△ 77

配当(1株あたり)	年間14円	年間14円	年間10円	年間△4円
-----------	-------	-------	-------	-------

前回業績予想(2012年11月13日公表)との乖離要因



単位:億円

	営業利益	経常利益	純利益
前回予想 (2012年11月13日公表)	51	43	6
今回予想	23	19	△ 71
差異	△ 28	△ 24	△ 77

□ 前回予想との乖離主要因

1. 営業利益(▲28億円)

① トミーインターナショナル(TI) (▲18億円)

- ・最大商戦期X`マス商戦の不振(売上予測差異:▲6億円)
- ・新製品発売中止およびベビー向けフィーディングの不振による売上減少(▲30億円)
- ・新製品発売中止に伴う開発費・金型費用(▲2億円)

② ティンカーベル(▲7億円)

- ・年末年始商戦不振および組織再編による在庫見直し処分
*組織再編(2013年3月1日実施)
 - ・キャラクターアパレル事業のタカラトミーアーツへの移管
 - ・SPA(製造小売)事業の分割独立化

前回業績予想(2012年11月13日公表)との乖離要因



単位:億円

	営業利益	経常利益	純利益
前回予想 (2012年11月13日公表)	51	43	6
今回予想	23	19	△ 71
差異	△ 28	△ 24	△ 77

□ 前回予想との乖離主要因

1. 営業利益(▲28億円)

③中国事業(▲3億円)

- ・最大商戦期である旧正月での対予想売上減(約10億円)とそれに伴う過剰在庫の処分

2. 純利益(経常利益減少分除く:▲53億円)

①TI無形固定資産減損(▲59億円)

②TIにおける統合に伴う事業再構築費用(▲4億円)

③国内玩具関連希望退職募集による割増金等費用(▲10億円)

④法人税および調整額等の変動予想(+20億円)

1. **海外事業業績変動への対応遅れ**
 - ・欧米事業および中国事業での業績変動への対応遅れ
 - ・対応策に対する経営判断がスピーディに出来なかった

2. **国内玩具事業の生産性低下**
 - ・国内玩具事業の損益分岐点売上高上昇への対応遅れ
 - ・国内玩具売上牽引アイテム創出への対応遅れ
 - ＊但し、国内玩具は中間期以降対応
 - ⇒12月以降、前年並みに回復

3. **事業執行責任者の取締役の業務多様化**
 - ・経営判断業務と業務執行多様化への対応煩雑化
 - ・グループ事業監督機能の低下

⇒1. 業績不振に伴う経営責任の明確化

□ 本社取締役の経営責任の明確化

①代表取締役社長：報酬カットの継続

②取締役および執行役員体制の大幅見直し

※尚、上記内容②は、定時株主総会後に予定

⇒2. 取締役会改革

□ 取締役数のスリム化

- ・経営意思決定のさらなる迅速化
- ・経営執行透明性の強化

□ 経営と執行の分離

- ・取締役は、「何をするか」を判断・決定
「どうするか」は執行役員に大幅に権限委譲

※尚、上記内容は、定時株主総会後に予定

1. 国内事業で安定的収益基盤作り

- 国内事業を収益基盤と位置づけ、損益分岐点比率を低減し、安定的な成長を目指すとともにCF創出・投資原資獲得を目指す。

2. 投資原資を欧米へ集中投下しグローバル化促進

- 国内事業で獲得した投資原資を欧米へ投資し、グローバル事業への大きな足がかりをしっかりと確保する。

3. 成長するアジアでの事業トライアルによる次世代事業形成

- 成長性の高いアジアは、市場での認知度拡大に軸足を置き、急速な成長を求めず、当社グループが目指す「リバースイノベーション戦略」のベース基地と位置づけ、事業トライアルの“場”と捉え戦略的実験を行う。

*「リバースイノベーション戦略」=アジア市場向けに低単価商品を開発し、アジアにて市場実験した上でグローバル展開を図る。

1. 国内事業損益分岐点比率低減

- 希望退職募集による来期損益分岐点売上高低減による収益基盤強化
 - * 損益分岐点: 2012年度対比: 10%・2011年度対比: 15%低減
 - * 希望退職募集の結果: 応募数: 138名・特別損失: 10億円
 - ◇ 来期人件費削減予定額: ▲15億円

2. 大型投資に依存しない市場創造型商品群の創出

- 事業単位での損益分岐点低減とKPI管理
- 市場創造型アイテムの連続創出スキーム作り

3. 国内主導でのグローバルコンテンツの育成・開発

- 本社主導でグローバルコンテンツを定期的に取り得し、グローバル化するサイクルの継続化
- タカラトミーアーツ連動で即効性コンテンツの導入によるタイムリーな収益獲得
- 本社主導での育成型コンテンツの導入による次世代収益確保

4. 売り場に即した販売促進活動の徹底

- 2012年10月設立したタカラトミーマーケティングでの商流・物流一元管理
 - *2013年3月31日に国内物流機能(タカラトミーロジスティック)をタカラトミーマーケティングに統合

⇒ a)流通対応・関係の強化とリテールマーケティング強化
b)国内物流効率化とコスト削減

- フィールドサポート機能の徹底強化による消費者ニーズへの対応
 - *定番事業(トミカ・プラレール・リカ・カード)にフィールド部隊設置

⇒a)実演・ティーチングによる商品特性の認知拡大
b)ライトユーザーの発掘とファン化

1. 経営責任の明確化

- カートCEO体制からグレッグCEO／永竹COO体制へ
- 新設の海外事業統括本部とのコミュニケーション強化による事業可視化
- KPI管理による事業リスクの早期発見と対策実施

2. トミーインターナショナルにおける玩具事業強化

- グローバルコンテンツ取得サイクルによる安定的な市場占有率拡大
*ポケモン、ディズニー
- アジアにおける『リバースイノベーション』商品群の展開
- 日本人駐在員増員による企画開発強化およびガバナンス強化

3. トミーインターナショナルにおけるベビー事業強化

- グレッグ新CEOを中心に再建策実行
- 成長性のあるブーン&キーンビジネスおよびアッパー向け商材
(JJCole・ラマーズ)強化
- ベビーフィーディング事業の再構築

1. リバースイノベーション戦略の実験と成功シナリオ構築

- 中国における『騎刃王』導入を成功事例として

2. 中国事業の再構築

- 売り場作りの見直しと効率化
 - * 拡大した店舗のプライオリティ付けによる収益力強化
- グローバル共通商品の展開プラン再構築
 - * タグオンシステムによる小ロット展開とタイムリーな商品展開
- 過去実績のある定番(トミカ・プラレール)育成の仕組み作り

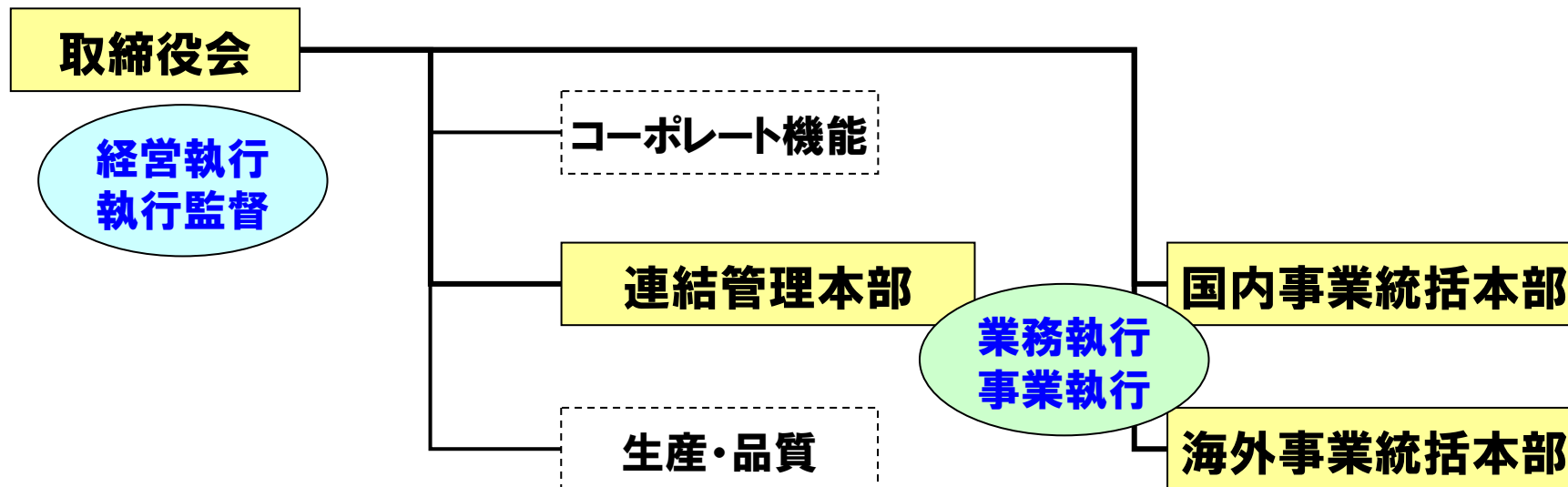
3. ASEANへの本格参入

- 大手代理店協業での『リバースイノベーション』の実験展開

4. 既存アジア事業の効率化

- 不採算事業である韓国支店閉鎖によるリストラ
- 大手代理店協業方針の明確化

再生計画を推進する新体制



- 取締役会：執行と分離し、経営執行業務と執行監督業務に専念
- 新組織体制(3本部制)
 - 連結管理本部
 - ・連結管理体制強化を目的とした組織体制
 - ・旧連結戦略局機能のうち、業務執行に関わる機能を継承
 - 国内事業統括本部
 - ・国内事業に関わる業務執行を統括する組織体制
 - 海外事業統括本部
 - ・海外事業に関わる業務執行を統括する組織体制

2014年3月期計数目標



単位:億円

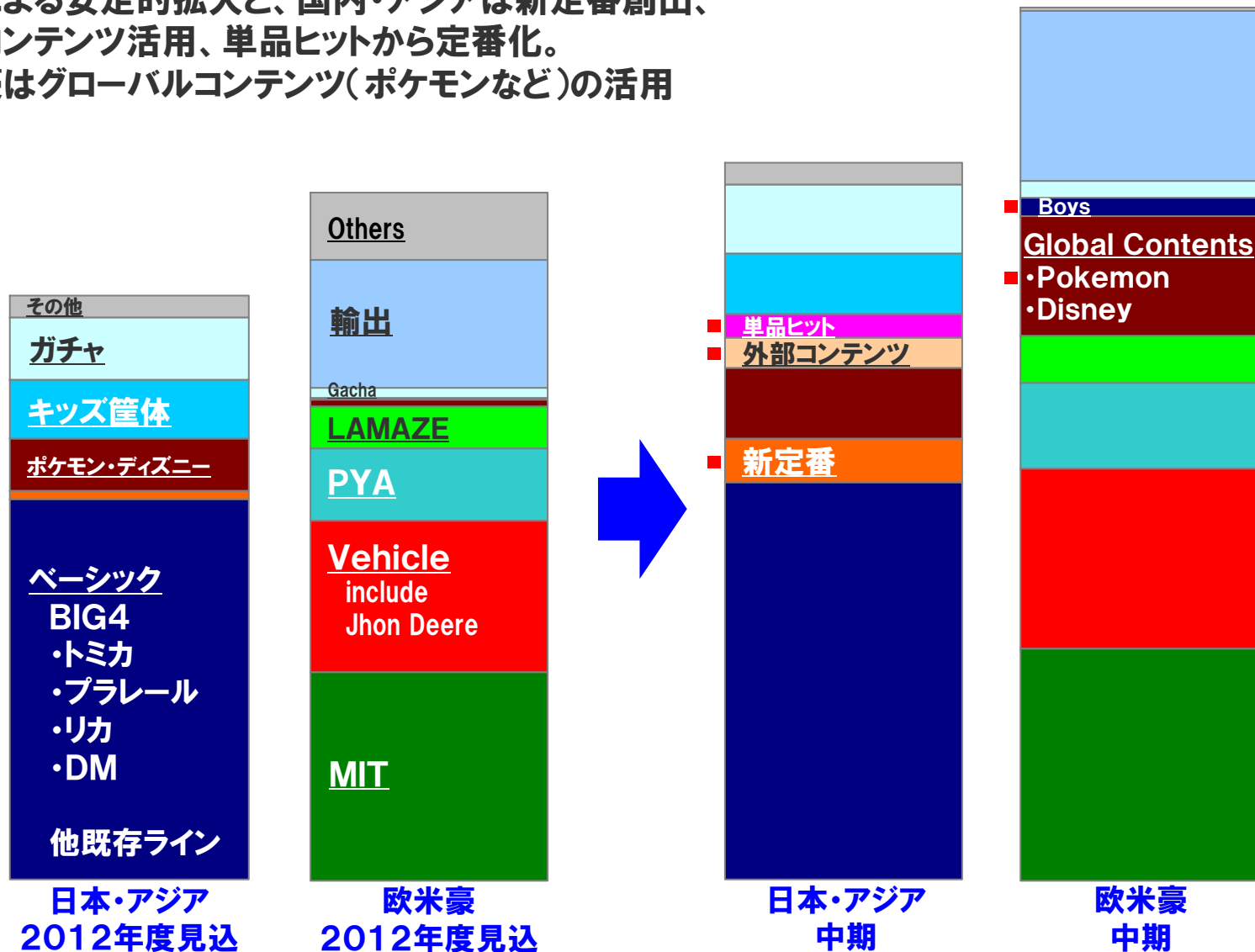
	2012年3月期 実績	2013年3月期 今回予想	2014年3月期 計数目標	差異 (今期予想対比)
売上高	1,873	1,750	1,780	+30
営業利益	102	23	50	+27
経常利益	98	19	41	+22
純利益	37	△ 71	13	+84

配当(1株あたり)	年間14円	年間10円	※年間10円予想	
-----------	-------	-------	----------	--

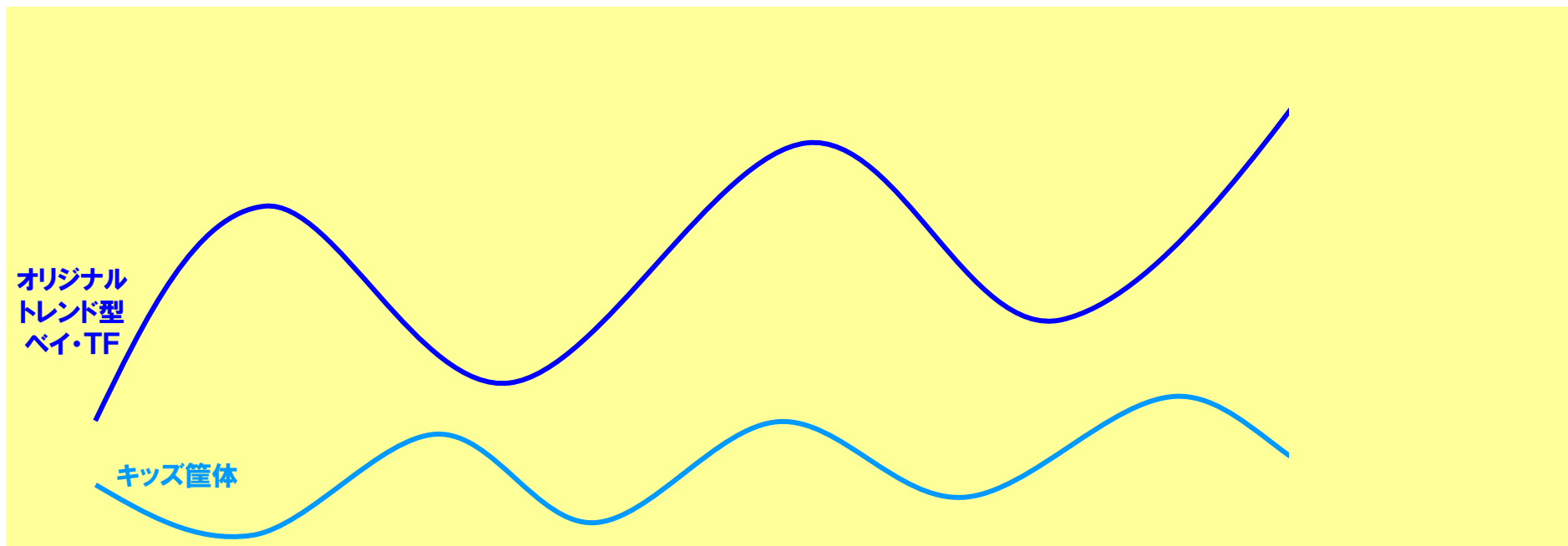
タカラトミーグループ 事業戦略



- 日本・アジアと欧米豪の2柱構造
- 定番による安定的拡大と、国内・アジアは新定番創出、外部コンテンツ活用、単品ヒットから定番化。欧米豪はグローバルコンテンツ(ポケモンなど)の活用



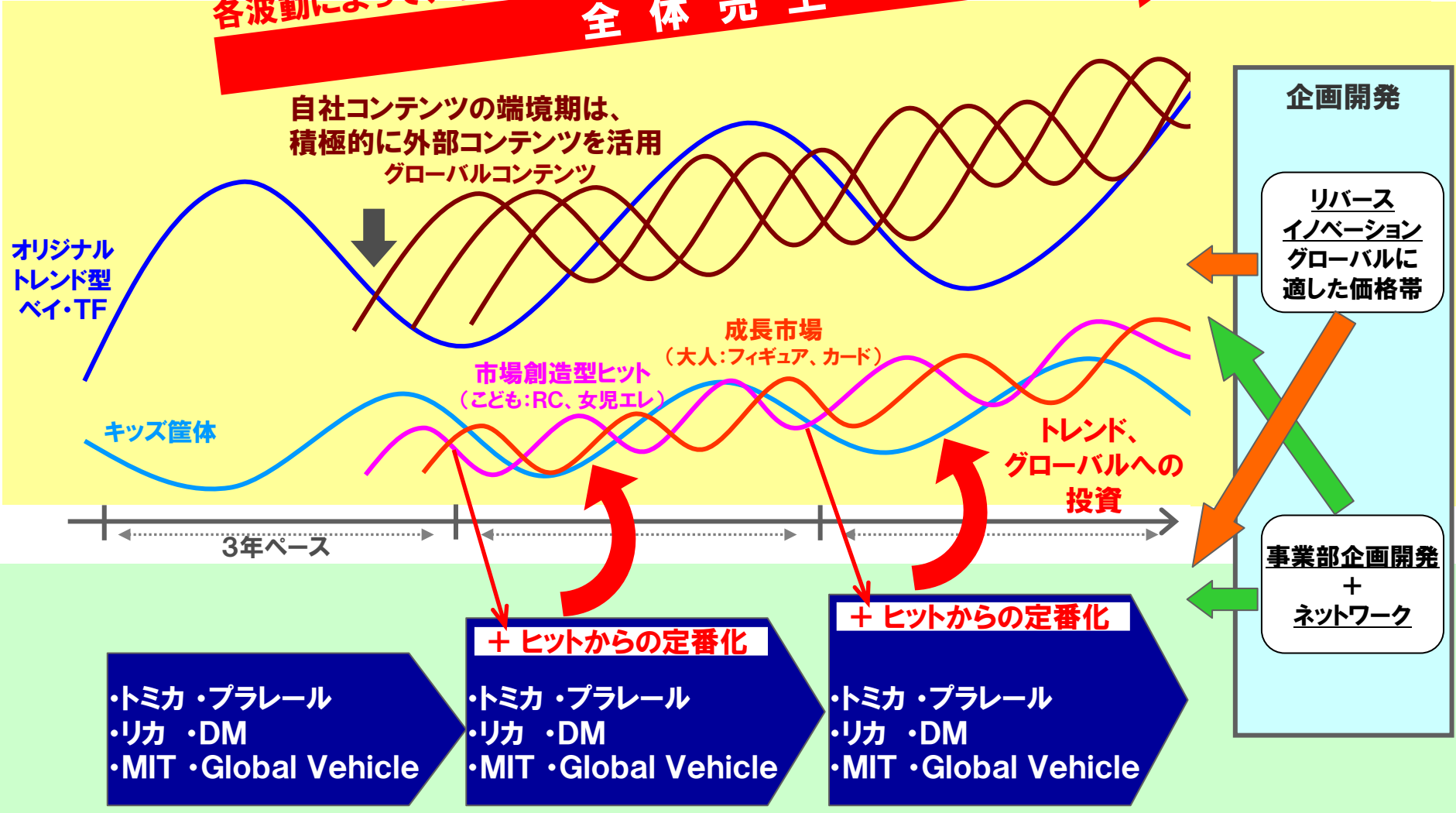
タカラトミーグループ 事業戦略(従来)



タカラトミーグループ 事業戦略(今後)



各波動によって、年度別の波動曲線を最小化し、安定成長させる。
全体売上





本資料には、タカラトミーの現在の見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれておりますが、これらは現在入手している情報に基づく判断および仮定に基づいており、将来における当社の実際の業績または事業展開を確約したり、保障するものではありません。