

## ハピネット

7552 東証 1 部

2015 年 7 月 9 日 (木)

Important disclosures  
and disclaimers appear  
at the back of this document.

企業調査レポート  
執筆 客員アナリスト  
寺島 昇

### ■ 玩具、映像音楽ソフト、ゲームなどの卸売りで業界トップ

ハピネット<7552>の主要事業は、玩具や映像音楽ソフト、ビデオゲーム（ハードとソフト）、アミューズメント商品などの卸売りにある。仕入れ先約 700 社、販売先約 1,500 社と取引のある業界トップクラスの企業である。バンダイナムコホールディングス<7832>の関連会社だが、バンダイ以外の製品も幅広く取り扱っている。

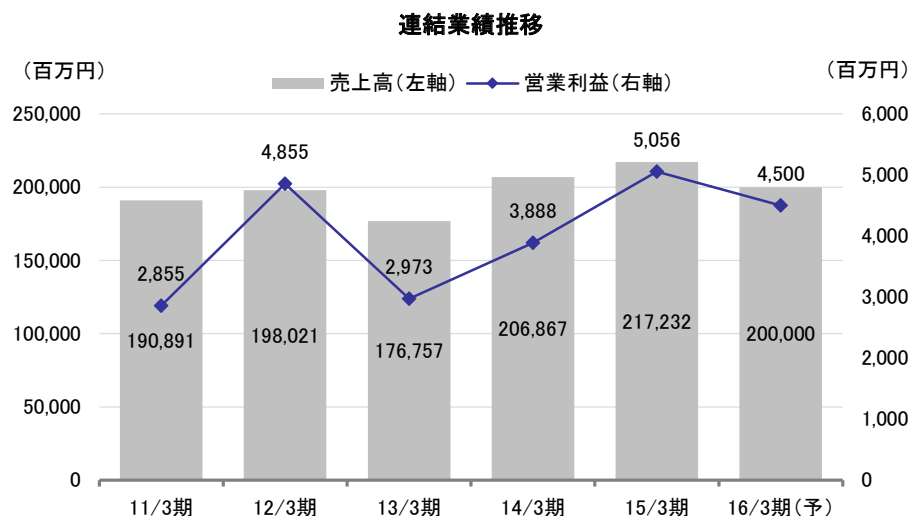
2015 年 3 月期の連結業績は、売上高 217,232 百万円（前期比 5.0% 増）、営業利益 5,056 百万円（同 30.0% 増）、経常利益 5,124 百万円（同 30.8% 増）、当期純利益 4,049 百万円（同 64.2% 増）となった。主力の玩具事業が「妖怪ウォッチ」のヒットなどにより好調に推移したことに加え、ビデオゲーム事業も在庫整理が進んだことから増益となり全体の大増益に寄与した。

2016 年 3 月期の連結業績は、売上高 200,000 百万円（前期比 7.9% 減）、営業利益 4,500 百万円（同 11.0% 減）、経常利益 4,500 百万円（同 12.2% 減）、当期純利益 3,000 百万円（同 25.9% 減）が予想されている。2015 年 3 月期が好調であったことから減益予想となっているが、今後のヒット商品や年末商戦の動向次第では、通期予想が上方修正される可能性もありそうだ。

中長期的には、少子化による玩具市場やゲーム市場の縮小、ネット配信による映像音楽市場の縮小が予想されるなかで、同社は流通事業でのシェア拡大、周辺商材の取扱い拡大、メーカー事業での集中と選択、更なるコスト削減などによって成長を維持する計画だ。少子化が懸念される市場の中の勝ち組として、同社の今後注目する必要がある。

### ■ Check Point

- ・豊富な仕入れ先と販売先が強み、バンダイとも太いパイプを持つ
- ・「妖怪ウォッチ」などのキャラクター商材が好調で増収増益
- ・アミューズメント事業では単品管理システムを導入



## ■ 会社概要

### 「妖怪ウォッチ」のヒットで玩具事業の売上高比率が向上

#### (1) 会社沿革

バンダイを退社した河合洋（かわいひろし）氏が 1969 年に個人商店として創業した（有）トウショウが同社の前身である。その後 1991 年に玩具卸 2 社を吸収合併して商号を株式会社ハピネットに変更、1994 年にはバンダイの関連会社となり、さらに同年に初めて「PlayStation（プレイステーション）」「セガサターン」の取扱いを開始してゲーム業界へ参入した。

また 1999 年には DVD 卸を子会社化して映像業界へ参入、2001～2002 年には玩具卸 2 社を子会社化・営業譲受することで玩具業界での販社の地位を確立した。さらに 2007 年にはカプセル玩具卸 2 社を子会社化することで同業界のトップとなり、2009 年には CD・DVD 卸を子会社化することで音楽業界への参入も果たした。また 2013 年にはゲーム卸大手を子会社化してゲーム業界でのシェアを大幅に拡大している。

この間、株式については 1997 年に店頭公開（現東京証券取引所 JASDAQ 市場）、1998 年に東京証券取引所市場 2 部上場、2000 年には同市場 1 部上場を果たしている。なお 2015 年 3 月末現在、バンダイナムコホールディングスが筆頭株主として、議決権の 26.0%（588 万株）を保有している。

#### 沿革

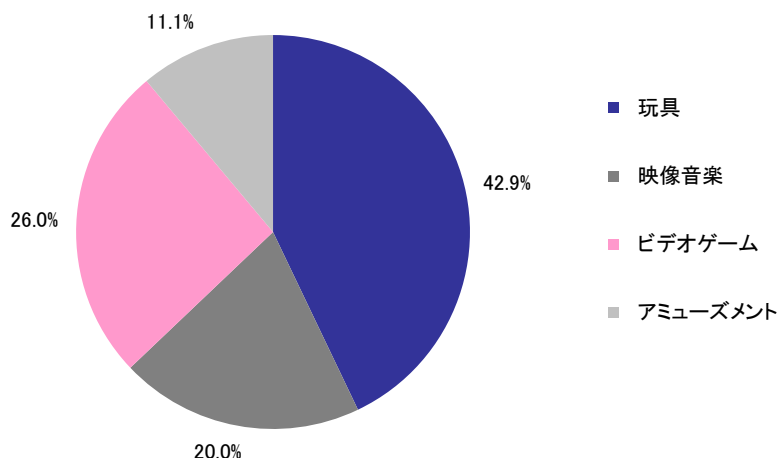
1969年 6月	東京都北区滝野川六丁目 51 番 3 号に有限会社トウショウを設立
1972年 9月	株式会社ポピー（現 株式会社バンダイ）と本格的に取引を開始 有限会社トウショウを株式会社トウショウに組織変更
1991年 10月	株式会社ダイリン及び株式会社セイコーを吸収合併し商号を株式会社ハピネットに変更
1994年 8月	本社を東京都台東区駒形二丁目 4 番 5 号に移転
1994年 11月	株式会社バンダイが当社の株式を追加取得し、当社は株式会社バンダイの関連会社となる
1997年 8月	日本証券業協会に株式を店頭登録
1998年 12月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場
1999年 12月	株式会社ビームエンタテインメントの株式を取得
2000年 3月	東京証券取引所市場第一部に指定
2001年 4月	物流業務全般の受託を目的として千葉県市川市に株式会社ハピネット・ロジスティクスサービスを設立（現連結子会社）
2001年 10月	当社の玩具卸売部門を株式会社ハピネット・ジェイピーに会社分割 株式会社トヨクニの株式を取得
2002年 3月	株式会社ハピネット・ジェイピーと株式会社トヨクニが、株式会社ハピネット・ジェイピーを存続会社として合併 株式会社ハピネット・ジェイピーが、地方玩具卸売業の松井栄玩具株式会社より営業を譲受
2004年 4月	株式会社ハピネット・ジェイピー、株式会社ハピネット・ピクチャーズ、株式会社ハピネット・ロビンを当社に吸収合併
2005年 12月	株式会社バンダイの関連会社株式管理業務の一部が会社分割により株式会社バンダイナムコホールディングスへ移管されたことに伴い、当社は株式会社バンダイナムコホールディングスの関連会社となる
2006年 6月	株式会社モリガングの株式を取得
2007年 4月	株式会社モリガングの玩具事業を会社分割により、株式会社ベストハートに事業承継し、社名を株式会社モリゲームズに変更
2007年 11月	株式会社サンリンクの株式を取得（現 連結子会社）
2008年 2月	株式会社ハピネット・マーケティングを設立（現 連結子会社）
2008年 10月	株式会社アップル及び株式会社サンリンク九州のアミューズメント事業を会社分割により、株式会社サンリンクに承継し、当社及び株式会社ハピネット・エーエムサービスのアミューズメント事業を移管し、株式会社サンリンクの社名を株式会社ハピネット・ペンディングサービスに変更
2009年 3月	株式会社ウイントの株式を取得
2011年 4月	当社の映像音楽事業販売部門を株式会社ウイントに移管し、株式会社ウイントの社名を株式会社ハピネット・ピーエムに変更
2013年 7月	トイズユニオン株式会社の株式を取得（現 連結子会社）
2014年 4月	株式会社ハピネット・ピーエムを当社に吸収合併
2014年 7月	トイズユニオン株式会社が株式会社モリゲームズを吸収合併し、社名を株式会社マックゲームズに変更

## 豊富な仕入れ先と販売先が強み、バンダイとも太いパイプを持つ

### (2) 事業内容

同社の主要事業は、玩具、映像音楽ソフト、ビデオゲーム（ハード、ソフト）、アミューズメント商品の卸売りであるが、一部を自社で製造、企画、制作も行っている。会社側ではこれらの商品・製品を「玩具」「映像音楽」「ゲーム」「アミューズメント」の4つの事業に分けており、2015年3月期の事業別売上高（構成比）は、玩具 93,270 百万円（42.9%）、映像音楽 43,372 百万円（20.0%）、ビデオゲーム 56,448 百万円（26.0%）、アミューズメント 24,140 百万円（11.1%）となった。「妖怪ウォッチ」のヒットなどにより玩具事業の売上高比率が高くなっている。

事業別売上高  
(2015年3月期)

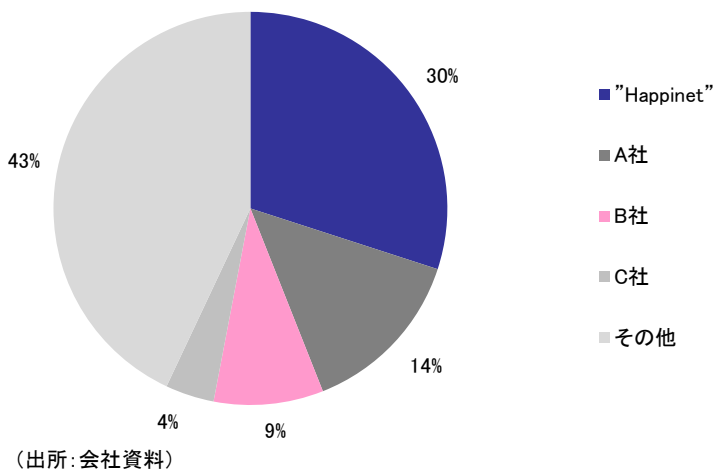


以下は各事業の詳細内容である。

#### (a) 玩具

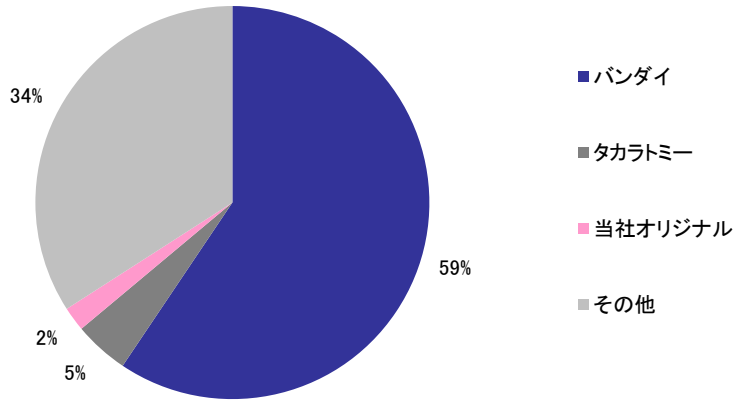
バンダイは言うに及ばず、タカラトミー<7867>、セガトイズなどの多くの国内メーカーの商品を取り扱っており、中間流通業界では最大手（推定シェア 30%）である。

玩具中間流通市場シェア



メーカー別の売上高構成比（2015年3月期）は、バンダイが59.4%、タカラトミーが4.5%、その他メーカーが34.1%となっているが、同社のオリジナル製品も2.0%を占めている。粗利率は製品によってまちまちであるが、バンダイ製品と自社製品が比較的高い。

玩具事業メーカー別売上高構成比  
(2015年3月期実績)



ハピネット

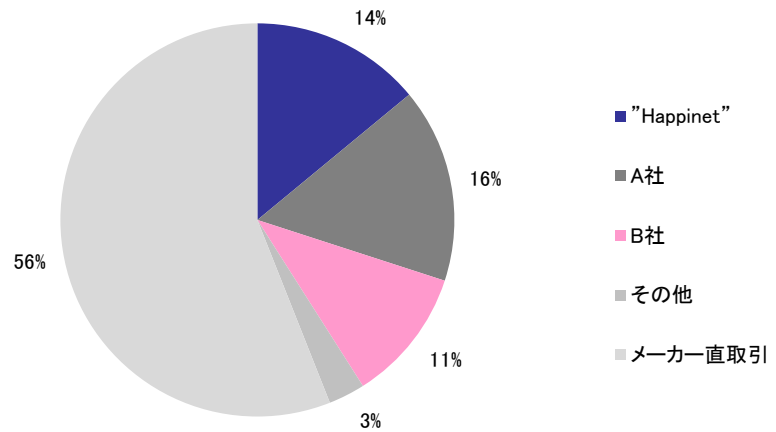
7552 東証1部

2015年7月9日(木)

(b) 映像音楽

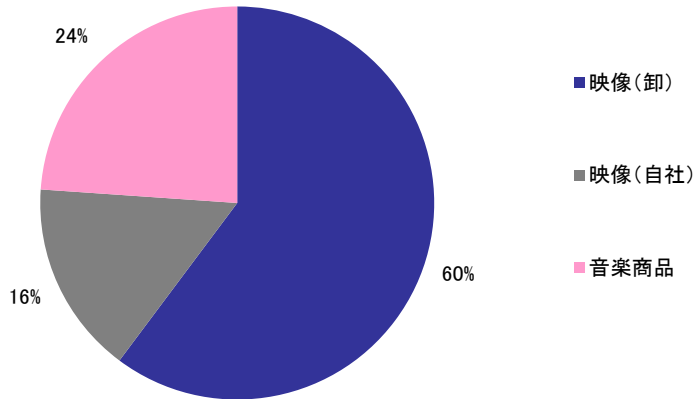
DVD・CDなどの映像・音楽作品を仕入れて販売する事業で、中間流通業界でのシェアは約14%と推定され、トップクラスである。商品別の売上高構成比（2015年3月期）は、映像商品が約76.1%（うち卸商品が60.2%、自社製品が15.9%）、音楽商品が23.9%となっている。

映像音楽(中間流通)市場シェア



(出所:会社資料)

映像音楽事業商品別売上高構成比  
(2015年3月期)



同事業では単に一般的な作品の流通だけでなく、カンヌ国際映画祭、アメリカンフィルムマーケットなどでの直接買付（独占販売権取得）も積極的に行っている。さらに自社での出資制作をする場合もあり、これらの自社制作作品は、劇場興行、DVD・ブルーレイ（パッケージ）、配信、TV などへの番組配信も行っている。自社制作作品・独占販売作品の取扱いは、年間 120 本ほどになっている。

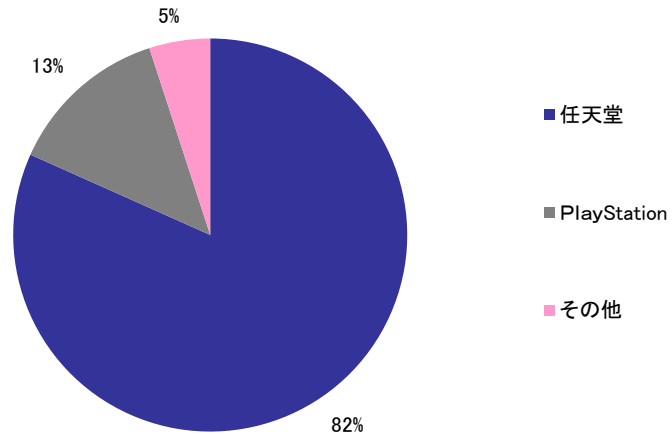
最近では特に制作出資を強化しており、今後の注目作品としては、「ザ・シー・オブ・ツリーズ」（原題）、「シカリオ」（原題）、「極道大戦争」などカンヌ映画祭に出品された作品や、「明烏」、「奇跡のひと：マリーとマルグリッド」などがある。同事業は、自社制作の作品がヒットすれば利益率が大きく向上するが、反対に損失を出す可能性もある。将来の収益拡大のために、自社制作は続けていく方針である。

### (c) ビデオゲーム

任天堂〈7974〉、PlayStation（ソニー〈6758〉）、Xbox（マイクロソフト）に関するハードとソフトの卸売りを行う事業。2015 年 3 月期の商品別の売上高構成比は、任天堂（携帯型）が 65.5%、任天堂（据置型）が 16.2%、PlayStation（携帯型）が 7.7%、PlayStation（据置型）が 5.6%、その他が 5.0% となっている。なお、任天堂の売上高比率が高くなっているのは、2013 年 7 月に子会社化したトイズユニオン（株）（現（株）マックスゲームズ）の影響による。

市場シェアは、Xbox については国内で同社が国内総代理店、PlayStation についてはメーカーの直接販売を除いた玩具業界で同社が独占的な地位となる。また、任天堂商材の取扱いは以前、業界第 4 位であったが、上記のトイズユニオンを子会社化したことで推定シェアが約 25% となり業界 2 位と肩を並べる規模となった。ちなみに第 1 位の A 社のシェアは約 30%、同じく 2 位規模の B 社のシェアは約 25% となっているが、これらの競合企業は任天堂専門の卸であり、同社のように取扱商品が分散されていない。

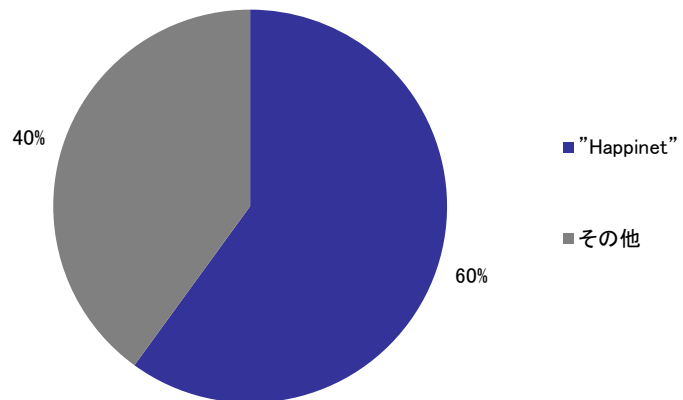
ビデオゲーム事業商品別売上高構成比  
(2015年3月期)



(d) アミューズメント

キッズカードやカプセル玩具を自社が設置した機械によって販売する事業。以前は約 8,600 ヶ所の機械を全国に設置していたが、採算性の見直しによって一時期 5,000 ヶ所前後まで減らしたが、採算性の見直しも一巡し 2014 年 3 月期からは少しずつではあるが増加に転じている。なお、同社の市場シェア（推定）は約 60% で、残りはほとんどが中小業者となっている。

カプセル玩具市場シェア



(出所:会社資料)

(3) 特色と強み

同社は玩具や映像音楽ソフト、ビデオゲーム（ハード、ソフト）、アミューズメント商品の中間流通市場で高いシェアを誇る最大手クラスの企業であるが、その特色や強みは以下のような点に要約される。

### ●豊富な仕入れ先と販売先

既述のように同社の仕入れ先は約 700 社、さらに販売先は約 1,500 社に上る。同社がこれら企業の間位置することで、メーカーと販売先へそれぞれの情報をフィードバックすることが可能になり、これが双方に対して販売支援や新製品開発支援につながっている。このため、同社の存在は、メーカーと販売店の両サイドにとって欠かせないものとなっている。数多くのメーカーや販売先との取引があるのは同社の強みである。

特に国内最大手の玩具メーカーであるバンダイと太いパイプを持っていることは、他社に比べて比較的高い利益率を得られるだけでなく、販売店側から見ても同社と取引することによって最大手メーカーであるバンダイ商品の動向などの情報を得られることになり、このメリットは大きいだろう。これも同社の強みの 1 つである。

### ●事業ポートフォリオ：安定した収益基盤

玩具やゲーム機器、さらに映像音楽作品などは、商品や作品によって当たりや外れが大きい。そのため流通卸の企業でも特定の商品や特定メーカーの製品に偏っていると、収益が大きく伸びる場合もあるが、一方で落ち込むのも早く、経営基盤が大きく崩落するリスクもある。

この点、同社の取扱商品は上記のように玩具、映像音楽ソフト、ビデオゲーム（ハード、ソフト）、アミューズメント商品と分散している。この結果、特定の商品の当たり外れによって収益が大きく崩れるリスクは同業他社に比べて少なく、収益基盤は安定していると言える。この事実は、収益のブレが大きい玩具やゲーム業界において強みとなっており、下記に述べるような今後の拡大戦略にもつながってくる。

### ●最適流通システム

さらに同社の情報力を支えているのが、EDI (Electronic Data Interchange : 電子データ交換)、POS、Web などを活用し、メーカーから小売店までを結んだ「最適流通システム」である。その拠点となるのが国内 4 ヶ所（下表）にあるロジスティクスセンターで、これらの合計面積は 74,359 平方メートルに達する。このような大規模、高効率の物流センターを有することで、リアルタイム・高精度の在庫管理と迅速かつ適切な出荷業務が可能となり、サプライチェーンマネジメントによる生産数量の適正化支援や流通在庫のスリム化など流通の合理化に寄与している。なお、ロジスティクスセンターは、連結子会社（株）ハピネット・ロジスティクスサービスが運営している。

#### ロジスティクスセンターの拠点

	稼動	所在地	床面積
東日本ロジスティクスセンター	2001 年 4 月	千葉県市川市	24,741 m <sup>2</sup>
東日本第二ロジスティクスセンター	2006 年 2 月	千葉県船橋市	28,151 m <sup>2</sup>
西日本ロジスティクスセンター	2008 年 1 月	兵庫県尼崎市	11,774 m <sup>2</sup>
西日本第二ロジスティクスセンター	2011 年 7 月	兵庫県尼崎市	9,693 m <sup>2</sup>

### ●信用力、資金力

今後の国内エンタテインメント市場、特に玩具市場を中長期的な視点から考察すると、人口構成の点から残念ながら必ずしも成長市場とは言えず、むしろ縮小していく可能性が高いと考えられる。そうすると、市場の寡占化が進み、M&A なども頻繁に起こる可能性が考えられる。そのような環境下で成長を続けるために必要なのは、経営力に加えて信用力、資金力である。この点で同社はバンダイナムコグループの一員であること、上場企業であること、業界最大手規模であることなどから、同業他社に比べて信用力や資金力が高いと言える。これも同社の強みである。

また玩具、映像音楽ソフトやゲームソフトなどの商品は「鮮度」が重要であり、長期間の在庫保有はリスクが高い。その一方で少量在庫しか持たないと商機を逸することになり、市場動向を予測しながら常に適正在在庫を保有することが収益性を高めるポイントとなる。このような適正在在庫を保有するには、やはりある程度の資金力が必要であり、この点も同社の強みと言える。

## ■業績動向

### 「妖怪ウォッチ」などのキャラクター商材が好調で増収増益

#### (1) 2015 年 3 月期の業績概要

##### ●損益状況

2015 年 3 月期の連結業績は、売上高 217,232 百万円（前期比 5.0% 増）、営業利益 5,056 百万円（同 30.0% 増）、経常利益 5,124 百万円（同 30.8% 増）、当期純利益 4,049 百万円（同 64.2% 増）となった。「妖怪ウォッチ」を始めとしたキャラクター商材が好調であったことから主力の玩具事業が増収・増益となったことに加え、ビデオゲーム事業も在庫整理の進展により増益を達成した。また過去に買収した子会社による税効果などにより当期純利益は前期比で大幅増益となった。

#### 2015 年 3 月期の連結業績概要

(単位：百万円、%)

	14/3 期		15/3 期			
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率
売上高	206,867	100.0	217,232	100.0	10,365	5.0
売上原価	182,828	88.4	191,080	88.0	8,252	4.5
売上総利益	24,039	11.6	26,152	12.0	2,113	8.8
販管費	20,150	9.7	21,095	9.7	945	4.7
営業利益	3,888	1.9	5,056	2.3	1,168	30.0
経常利益	3,917	1.9	5,124	2.4	1,207	30.8
当期純利益	2,466	1.2	4,049	1.9	1,583	64.2

#### セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円、%)

	14/3 期		15/3 期			
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率
売上高	206,867	100.0	217,232	100.0	10,365	5.0
玩具事業	76,821	37.1	93,270	42.9	16,449	21.4
映像音楽事業	42,955	20.8	43,372	20.0	417	1.0
ビデオゲーム事業	63,609	30.7	56,448	26.0	-7,161	-11.3
アミューズメント事業	23,481	11.4	24,140	11.1	659	2.8
営業利益	3,888	1.9	5,056	2.3	1,168	30.0
玩具事業	2,710	-	4,279	-	1,569	57.9
映像音楽事業	307	-	202	-	-105	-34.3
ビデオゲーム事業	79	-	254	-	175	217.9
アミューズメント事業	2,053	-	1,796	-	-257	-12.5
(内部消去)	-1,263	-	-1,475	-	-	-



各事業の状況は以下のものであった。

#### (a) 玩具事業

セグメント売上高は93,270百万円(前期比21.4%増)、営業利益(全社消去前)は4,279百万円(同57.9%増)となった。バンダイの「妖怪ウォッチ」を中心にキャラクター商材が好調に推移したことから売上高、利益ともに前期比で大幅増となった。

キャラクター商材では積極的な販売戦略を取り商品の生産を大幅に増加させたことから、期末の在庫処分金額は16億円(2014年3月期10億円)へ増加した。それにも関わらず上記のような大幅増益を達成した点は評価できる。またこの在庫処分の結果、期末の在庫金額は23億円(前期末24億円)にとどまり、在庫回転率は38.7回(2014年3月期31.0回)へ大きく改善したが、この点は今後の利益率を見るうえで大いに注目する必要がある。

#### (b) 映像音楽事業

売上高は43,372百万円(同1.0%増)、営業利益は202百万円(同34.3%減)となった。ソフト配信の影響によりパッケージ市場全体が低迷するなかで、「アナと雪の女王」などのヒット作があり同社の売上高は堅調に推移した。しかしながら、利益率の高い自社作品で目立ったヒット作がなかったことから全体の利益率は低下し、前期比では減益となった。

#### (c) ビデオゲーム事業

ソフト配信やスマートフォン向けゲームの普及の影響などによりパッケージ市場全体が低迷するなか、同社グループも苦戦を強いられ売上高は56,448百万円(同11.3%減)と減収となったが、買収した子会社の在庫整理が進んだことなどから、営業利益は254百万円(同217.9%増)となった。在庫の処分金額は3億円(2014年3月期8億円)、期末在庫金額は12億円(前期末17億円)となり、それぞれ大幅に減少した。

#### (d) アミューズメント事業

売上高24,140百万円(同2.8%増)、営業利益1,796百万円(同12.5%減)となった。売上高は玩具自動販売機(いわゆる「ガチャガチャ」)において人気のキャラクター商材が好調に推移したことから前期比で増収になったが、利益面では利益率の高いキッズカードゲーム機商材の売上高比率が低下したこと、2014年3月期の利益水準が異常に高かった(2,053百万円、前々期1,265百万円)ことなどから前期比では減益となった。

#### ●財政状況

2015年3月期末の財政状況は、流動資産は52,449百万円(2014年3月期末比5,423百万円増)となったが、主に現金及び預金の増加5,871百万円、売掛債権の増加1,577百万円、棚卸資産の減少658百万円などによる。売掛債権が増加したのは、販売が好調に推移したことによる。固定資産は7,443百万円(同589百万円増)となったが、子会社が保有する土地の売却などによる有形固定資産の減少654百万円、無形固定資産の増加408百万円、投資その他資産の増加835百万円が主要要因。その結果、期末の総資産は59,893百万円(同6,013百万円増)となった。

負債は30,312百万円(同2,127百万円増)となったが、主に業容拡大による未払金の増加1,134百万円、退職金制度の変更による退職給付に掛かる負債の増加425百万円による。また当期純利益の計上により純資産は29,580百万円(同3,885百万円増)となった。

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	14/3 期末	15/3 期末	増減額
現金・預金	9,996	15,867	5,871
受取手形・売掛金	24,104	25,682	1,577
棚卸資産	7,404	6,746	-658
流動資産計	47,025	52,449	5,423
有形固定資産	1,342	688	-654
無形固定資産	446	854	408
投資その他資産	5,065	5,900	835
固定資産計	6,854	7,443	589
資産合計	53,879	59,893	6,013
仕入債務	20,099	20,118	18
未払金	2,545	3,679	1,134
流動負債計	25,036	26,957	1,921
退職給付に係る負債	2,103	2,528	425
固定負債計	3,148	3,355	206
負債合計	28,185	30,312	2,127
純資産合計	25,694	29,580	3,885

### ●キャッシュフローの状況

2015 年 3 月期のキャッシュフローは、営業活動によるキャッシュフローは 6,658 百万円の収入であったが、主に税金等調整前純利益の計上 4,508 百万円、減価償却費 393 百万円、売上債権の増加による支出 1,579 百万円、棚卸資産の減少による収入 658 百万円などによる。投資活動によるキャッシュフローは 158 百万円の支出であったが、主に固定資産の取得による。財務活動によるキャッシュフローは 628 百万円の支出となったが、主に配当金の支払いによる支出 609 百万円による。

この結果、2015 年 3 月期の現金及び現金同等物は 5,871 百万円の収入となり、期末残高は 15,867 百万円（前期末 9,996 百万円）へ大幅増となった。

## 連結キャッシュフロー

(単位：百万円)

	14/3 期	15/3 期
営業活動によるCF	2,547	6,658
税金等調整前純利益	3,706	4,508
減価償却費	615	393
売上債権の増減額 (▲増加)	5,028	-1,579
棚卸資産の増減額 (▲は増加)	81	658
仕入債務の増減額 (▲は減少)	-3,725	18
法人税等の支払額	-898	-1,558
投資活動によるCF	-87	-158
有形・無形固定資産の取得	-425	-798
有形・無形固定資産の売却	276	564
財務活動によるCF	-2,618	-628
借入金の純増減額 (▲減少)	-2,194	-
配当金の支払額	-506	-609
現金および現金同等物増減額	-159	5,871
現金および現金同等物期末残高	9,996	15,867

## 好決算の反動から 16/3 期は減収減益と控えめな業績予想

### (2) 2016 年 3 月期の業績予想

2016 年 3 月期の連結業績は、売上高 200,000 百万円（前年比 7.9% 減）、営業利益 4,500 百万円（同 11.0% 減）、経常利益 4,500 百万円（同 12.2% 減）、当期純利益 3,000 百万円（同 25.9% 減）が予想されている。2015 年 3 月期が好調な決算であることから、2016 年 3 月期は一服するとの控えめな予想となっている。

### 2016 年 3 月期の連結業績予想

（単位：百万円、%）

	15/3 期		16/3 期 (予)		
	金額	構成比	金額	構成比	前年比
売上高	217,232	100.0	200,000	100.0	-7.9
玩具事業	93,270	42.9	84,000	42.0	-9.9
映像音楽事業	43,372	20.0	40,000	20.0	-7.8
ビデオゲーム事業	56,448	26.0	52,000	26.0	-7.9
アミューズメント事業	24,140	11.1	24,000	12.0	-0.6
営業利益	5,056	2.3	4,500	2.3	-11.0
玩具事業	4,279	-	3,800	-	-11.2
映像音楽事業	202	-	200	-	-1.0
ビデオゲーム事業	254	-	200	-	-21.3
アミューズメント事業	1,796	-	1,600	-	-10.9
(内部消去)	-1,475	-	-1,300	-	-11.9
経常利益	5,124	2.4	4,500	2.3	-12.2
当期純利益	4,049	1.9	3,000	1.5	-25.9

事業別では、玩具事業は売上高 84,000 百万円（前期比 9.9% 減）、セグメント利益 3,800 百万円（同 11.2% 減）、映像音楽事業は売上高は 40,000 百万円（同 7.8% 減）、セグメント利益 200 百万円（同 1.0% 減）、ビデオゲーム事業は売上高は 52,000 百万円（同 7.9% 減）、セグメント利益 200 百万円（同 21.3% 減）、アミューズメント事業は売上高 24,000 百万円（同 0.6% 減）、セグメント利益 1,600 百万円（同 10.9% 減）を計画している。

具体的な施策としては、下記に述べる新しい中期経営計画の基本方針に沿った施策を実行していく計画だ。

## ■ 中期経営計画

### アミューズメント事業では単品管理システムを導入

同社は 2015 年 3 月期を最終年度とする「第 6 次中期経営計画」を発表していたが、残念ながら数値目標（売上高 250,000 百万円、経常利益 7,000 百万円）は未達に終わった。また基本戦略においては、「既存事業の継続的な成長」では玩具事業を中心にヒット商材に恵まれ、シェア拡大を図れたが、「新たな事業領域への挑戦」では目立った成果は出せなかった。「流通機能の強化・確立」では、新基幹システムの構築に向けての準備が進み、アミューズメント事業で単品管理システムの導入ができた。

このように「第 6 次中期経営計画」の結果はまちまちであったが、これに基づいて同社では新しい「第 7 次中期経営計画」を発表した。以下がその概要である。

2015 年 7 月 9 日（木）

### ●第 7 次中期経営計画：基本方針と基本戦略

全社的な基本方針として「流通事業の更なる拡大とメーカー事業の選択と集中」を掲げている。さらにそれぞれの事業における基本戦略を以下のように設定した。

#### 基本戦略 1（流通事業）：

ビジネスユニットの強みを活かし、継続的な成長と事業領域の拡大を図る。

#### 基本戦略 2（メーカー事業）：

優位性のある市場へ集中することで収益の改善を図り、新たな成長ステージを目指す。

#### 基本戦略 3（管理運用システム）：

経営・事業環境の変化に対応するため、様々な仕組みの改革を推進する。

### ●第 7 次中期経営計画：中間流通業での戦略

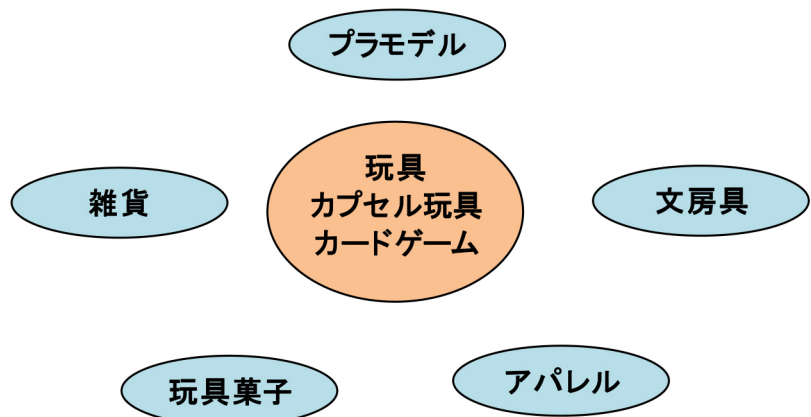
上記の基本戦略（ビジネスユニットの強みを活かし、継続的な成長と事業領域の拡大を図る）に沿って、各事業においては以下のような戦略、施策を実行していく。

#### (a) 玩具事業

##### 基本戦略：

あらゆるエンタテインメント商品のラインアップを活かし、新たな領域を切り開く。

具体的な施策としては、今までの玩具関連商品（玩具、カプセル玩具、カードゲームなど）だけでなく、その周辺商品（例：プラモデル、雑貨、文房具、玩具菓子、アパレルなど）の取扱いを拡大する。またグループの強みを活かした商材ミックスで売場の提案を行い、新たな売場展開を図っていく。



#### (b) 映像音楽事業

##### 基本戦略：

ビジネスモデルを革新するとともに、メーカーとの協業体制を構築する。

具体的な施策としては、メーカーと卸の両方を併せ持つ同社の特色を活かしてシェアの拡大を図る。例としては、ソニーピクチャーズが保有するカタログ作品を同社が独占販売する。劇場公開の大作を含む 200 タイトル以上の旧作を今夏より発売していく。今後も同社が持つメーカー販社機能を活かしてメーカーとの関係を強化していく。

またローコストオペレーションを追求して利益率を改善する。具体的には、現在は「新譜提案」、「問合せ」、「販促」など業務ごとにバラバラとなっている Web ツールを統合する。さらに仕入先への旧譜補充発注を計数設定し、日々の発注業務を自動化する。これにより、現在「属人化」している発注業務を「システム化」する。

2015 年 7 月 9 日 (木)

**(c) ビデオゲーム事業****基本戦略：**

すべてのプラットフォームを取り扱う強みを活かして利益を確保する体制を構築する。

多様な販売チャネルとローコストオペレーションの強みをメーカー、小売店へ提案することや独占販売商品の取扱いを拡大することで利益額を確保する。

**(d) アミューズメント事業****基本戦略：**

全国オペレーションネットワークを活かして新たなロケーション開発とビジネスの創造を図る。

提案力の強化（ライブイベント販売、イベント販促ツール開発）や新たなオペレーションモデルの開発（モールワンストップオペレーション、エリア集中開発）などによりロケーション開発を継続し、事業規模を拡大する。

また単品管理システムの更なる拡大や電子マネーの普及に合わせた IC カード対応のカプセル自販機の投入などにより、オペレーションの高度化を一段と推進して安定した収益体質を構築する。

**● 第 7 次中期経営計画：メーカー業での戦略**

上記の基本戦略（優位性のある市場へ集中することで収益の改善を図り、新たな成長ステージを目指す）に沿って、各事業においては以下のような戦略、施策を実行していく。

**(a) 玩具事業****基本戦略：**

オリジナル玩具事業が安定的に収益を生み出す基盤を構築する。

そのために、販売数量の見込める商品へ注力する、ヒット商品を生み出すために顧客ニーズを掴み企画・開発力を強化するなどの施策を実行していく。

**(b) 映像音楽事業****基本戦略：**

アニメを中心とした自社幹事作品に投資を集中する。

メーカー業への投資は継続するが、外部パートナーとの共同制作などにより自社幹事作品へ集中的に投資を行う。また番組提供を継続し、キッズ作品のビデオグラム化権を取得していく。さらに過去の人気アニメのブルーレイ BOX 化権も積極的に取得していく計画だ。

**(c) ビデオゲーム事業****基本戦略：**

収益基盤となるシリーズの創出とパブリッシャーのとしての体制強化を図る。

具体的な施策としては、自社作品を増やすと同時にこれらの作品をシリーズ化していく。これによって同一ブランドで複数商品を出すことができる。

#### ディスクレーマー（免責条項）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ