



平成 14 年 10 月 17 日

各 位

会 社 名 株式会社 ブロッコリー
代表者名 代表取締役 木谷 高明
(登録銘柄 コード番号 2706)
問合せ先 取締役財務経理部長
興津 吉繁
(TEL . 03 - 5372 - 6343)

業務構造改革プロジェクト策定について

当社は、平成 14 年 8 月 26 日付にて「平成 15 年 2 月期中間及び通期業績予想の修正に関するお知らせ」を公表いたしましたが、今般その対策として、別紙のとおり「業務改革プロジェクト」を策定しましたので、お知らせいたします。

なお、平成 15 年 2 月期中間決算及び通期見通しにつきましては、本日発表しました中間決算短信をご参照下さい。

以 上

株式会社ブロッコリー 業務構造改革プロジェクト

業務構造改革プロジェクト策定の背景

1. 成長戦略の考え方について

当社の基本的な成長戦略の構造は、端的に表現すると、直営店舗という「安定走行エンジン」とリスクはあるが飛躍の可能性を秘めたコンテンツ開発という「ターボエンジン」の二つのエンジンでもって推進しようというものであります。

マーケティング機能という観点からこれを見れば、当社は、4つの機能（コンテンツ開発機能、マーチャンダイジング機能、小売・流通機能、イベントネットワーク機能）を統合的に運用し、常により大きなマーケットセグメントを志向して、キャラクターを切り口とした事業を展開しようとするものであります。

2. 現状認識について

当社は、ヘビーユーザー（マニア層）を中心とするコアマーケットをターゲットに毎期50%の成長を継続してきました。ただ、当初より同マーケットでの売上高が150～200億円程度に達した場合には「成長の踊り場」に到達するものと想定しておりました。

この拡大過程において、人材の大量採用、ゲーム開発及びアニメ制作等の先行投資並びにTV・CM等の広告宣伝活動を積極的に推進してきました。しかし、想定以上に消費不況が進展したため、予定より早く「成長の踊り場」を迎えつつあると認識しております。

この「成長の踊り場」に至って、前期から今期にかけての拡大施策の中には、戦略の緻密さが不足していたために非効率な投資となっているものと、将来に向けて成長の足掛かりになる有効な先行投資とが顕在化してまいりました。当社としてはこれらを正しく認識して、再構築のための材料としてまいります。

幸い、当社はコアマーケットにおけるオンリーワンカンパニーとしての地位を築いており、今後はこれまでに構築した経営資源を活かして、本格的により大きなマーケットセグメントへ進出して行く方針であります。

業務構造改革プロジェクトについて

1. 安定走行エンジンの整備 : 店舗運営の効率化の推進

(1) コストを重視した出店政策を推進いたします。具体的には、全国主要都市への売場面積200坪以上の大型店の配置が一段落しましたので、今後は50坪から100坪の損益分岐点の低い中・小型店舗を効率的に配置していき、早期の利益貢献を実現できるような出店政策を推進いたします。

- (2) 10月に営業企画部長(店舗運営責任者)を新規採用しました。物流体制を含めたチェーンオペレーションのシステム化を図るとともに、店長、店員及びアルバイト等の要員教育を実施いたします。
- (3) 店舗粗利益率を向上させるために、粗利益率の高い自社製品売上比率の引き上げ、他社商品の仕入条件(掛率・返品条件等)の改善を図り、ロス管理の精度向上策等を推進してまいります。
- (4) 秋葉原地区店舗の再構築を図ります。キャラクター関連の最大のマーケットでありまた競争の激しいマーケットである秋葉原地区において、当社の3店舗のそれぞれのストアコンセプトを明確に表現し、顧客ニーズに最大限応えられるように体制を整備し、名実ともに秋葉原のナンバーワン店舗としての圧倒的存在感を示していきます。

2. ターボエンジンのレベルアップ :

「拡大」から「集約」へ、そしてさらに「拡大」へ

当社の成長戦略の基本的枠組みを変えずに、各事業において拡大した商材及び経営資源を主力事業にいったん整理・集約し、そこから再び拡大への道筋を明確にいたします。

具体的には次の施策を推進いたします。

アニメは「デ・ジ・キャラット」を中心とした展開に集約し、「デ・ジ・キャラット」のマスマーケットへの拡大を志向

ゲームソフトでは「ギャラクシーエンジェル」などの当社の得意分野に集約し、これまでに開発投資した資産を活用し効率的で収益重視の観点から推進

カードゲームは主力の「アクエリアンエイジ」を中心とした勝組みタイトルに集約、同時に「アクエリアンエイジ」顧客層のさらなる開拓に注力

マーチャндаイジングにおいてはライセンス案件を絞り込み、また POS システムを活用した効率的な商品仕入を実現し、製商品の不良在庫化のリスクを押える

ライセンスとしての地位を高め、国内に留まらず海外に向けて著作権ビジネスを着実に拡大する

3. 先行投資的経費の圧縮

従来の拡大戦略に基づく先行投資(市場開拓のためのマーケティングコスト、人材の大量採用、大型店舗投資、アニメ・ゲーム開発の積極展開等)を一巡させ、次のように大胆な経費圧縮を図ります。

- (1) マーケティングコストの圧縮: 新しいマーケットを開拓するために実施してきたTV・CM等を真に戦略的なものに絞込み、売上高に対する比率を従来の12%から7%台に5ポイント程度引き下げます。但し、マーケットに対する露出に関しては、効率的な運用により、実質的に減少させないよう工夫してまいります。
- (2) 正社員採用を退職者補充程度に抑制し、純増をゼロとします。一方で、最近2年間に採用した新卒社員50名に対するOJTを中心とした教育・訓練により、早期戦力化を図り、生産性の向上を目指します。

4．収益基盤の安定化

上記施策の目的は、第一に経費圧縮の実効を確保し、第二に粗利益率の向上を図り、第三に売上増加を実現することであり、これによって収益基盤の安定化を図ります。

来期（第10期）の収益構造のイメージとしては、店舗部門の売上高と売上総利益を安定的に確保し、店舗部門の売上総利益が開発部門を含む全社の販売管理費の大半を吸収できるよう経費を圧縮（第9期比約10%圧縮）します。加えて、ボラティリティーはありますが大きな飛躍の可能性を秘めたコンテンツ開発機能を集約しつつ強化し、収益基盤をより確たるものにしていきます。第10期において、店舗部門が全体の約70%の売上高を確保したいと考えております。

なお、コンテンツ開発の具体的な仕掛けとしては、TV放送及び著名雑誌に主力キャラクターの「デ・ジ・キャラット」を展開し、また戦略的パートナーとタイアップしたマーチャンダイジングを拡大する計画であります。（2003年1月下旬頃に具体的プランを発表の予定）

5．キャッシュフローの改善

従来、当社のキャッシュフローの特徴は、積極的な店舗出店投資、キャラクター開発投資（アニメ・ゲーム等）によって営業キャッシュフロー及び投資キャッシュフローが赤字となり、これを財務キャッシュフローで補うという形で推移してまいりました。

今後は、過去の投資の成果を刈り取りつつ営業キャッシュフローの黒字化を果たし、また上記施策の効果と投資の絞込みによって投資キャッシュフローを改善させ、全体のキャッシュフローを大幅に改善する予定であります。

今回掲げた施策は短期的な成果を期待しがたいコンテンツ開発を含み、またマーケティング施策については半年ないし1年のサイクルで回転しているものが多数を占めます。従いまして、上記の構造改革プロジェクトの効果が顕在化するには一定の時間を要すものと予想されます。そのため、第9期（平成15年2月期）における効果は限定的で、来期以降に収益改善の明示的な効果の実現すると見込んでおります。

当社といたしましては、業務構造改革プロジェクトの推進によって、第10期は過去最高の売上高と利益を達成できるよう努力してまいり所存であります。

また、平成14年9月から来年4月までを業務構造改革期間と位置付け、同時にこの間に将来に向けた事業分析を行い、来年の5月に中期経営計画を策定し、第2次成長期入りを目指してまいります。

なお、今般の赤字転落に対する責任を表明するものとして、下期中の役員報酬カット（代表取締役の報酬を90%カットし創業時の水準とし、他の取締役についても20%カット）を実施してまいります。

以上