

TYO Business

NEXT WEB

インタラクティブ・コミュニケーションへ向けて。
「世界で戦えるプロダクション」のいま。

TYO特別インタビュー

人材育成と
クリエイティビティを
上げる組織づくりが
仕事を大きくする。

中国アニメ市場特集

中国発、世界
アニメーション
始動。

TYO Creative Business City in the World

「人」がいて、「街」が生まれる。
世界へと拡がるクリエイティブビジネス都市。

特集 経営戦略インタビュー第2弾

「人」がいて、「街」が生まれる。 世界へと拡がる クリエイティブビジネス都市。

TYOグループは、TV-CMやWebコンテンツ制作を行う広告映像事業をはじめ、ゲーム・音楽ソフト、コンピュータグラフィックス、アニメーション、デジタルコンテンツの制作を行うエンタテインメント事業、そしてデジタルコンテンツ販売や技術提供を担うコンテンツ・ソリューション事業を柱に業容を拡大し、現在では25社からなる「クリエイティブビジネス都市」を形成している。

2005年9月期の連結業績は、売上高で198億3,900

万円と前期比32%の増収、経常利益は12億700万円と前期比43%の増益となった。この増収増益の背景には、既存子会社の増収もさることながら、TYOの「マルチブランド戦略」によるM&A効果が大きく貢献している。

今回は、グループ代表である吉田博昭が、クリエイティブビジネス都市への誘致ともいえるM&A戦略、そして、世界へと拡がりゆくクリエイティブビジネス都市構想について語った。

25社に拡大したTYOグループ

TV-CM会社からスタートしたTYOグループは、6、7年前までは広告映像事業が100%でしたが、近年では、映画、アニメーション、ゲームソフトなどエンタテインメント性のある映像コンテンツに力を入れ、現在では、エンタテインメント事業が全体の23%までに成長しました。昨年度は、広告映像事業で2社、エンタテインメント事業で3社、コンテンツ・ソリューション事業で1社の新規参入があり、全体で25社（海外の持分法適用会社含む）のグループとなりました。

グループ参入の過程はM&Aのほか、(株)TYOから分社新設したケースや、会社を新設したいと考えている外部の人が独自に事業企画を立て、プレゼンテーションの結果、実現したケースもあります。

このうち10社が買収による参入で、株式交換は行わず、すべて現金で対応し、その買収総額は10社で8億2,000万円でした。一方、その10社がこの期にグループにもたらす売上は、合計66億円、経常利益は5億円に達します。

一般的に、マスコミの報道などでM&Aといえば破格の高値がつくように思われているのが事実です。当グループの場合は個々の会社が大きな会

社ではないということはあるものの、きわめてリーズナブルな条件が実現されています。それは買われる側の立場から見た時、買収価格以上のメリットがあるからなのです。

制作会社に多いのは、優れた作品を生み出す能力はあっても利益が生み出せないという、経営不在のケースです。こうした会社にもっとも必要なのは、資金ではなく経営ノウハウです。収益を生み出していく構造を作らずに、増資や融資などで無計画に資金を投入したら、経営はますます悪化してしまいます。

TYOが提示する額は、理由や根拠のない安価ではなく、その時点での

TYO Creative Busi



TYO グループ代表
株式会社ティー・ワイ・オー代表取締役社長 吉田博昭

資産はもちろん、向こう5年間に予想されるその会社の収益から算出しています。私たちは単なる投資家ではありません。継続的にその会社に経営参加して、経営ノウハウや経営管理機能を提供し、しかも無担保・無保証で何億という制作や設備投資に必要な資金を融資するわけです。参入会社が利益を上げられるように育て、あらゆる経済的責任をTYOが負うことになるため、その会社が持つ実力を無視した不相当な金額で買うということはありません。したがって参入会社とは、何度も

話し合いを繰り返し、相互の理解の上で子会社化を行っているため、年間50～60も案件がある中で、成立するのは、わずか10件に1件程度です。

**グループ規模の力と経営力が、
小さな会社を強くする。**

例えば昨年、中国でアニメ制作の合弁会社を設立しましたが、その中心となったのは、グループ会社のハルフィルムメーカーでした。この話は、春田社長がTYOグループに入る10年も前から

中国大連で準備をしていたものです。彼は大連で大きな信用を得ているのですが、会社としては小さく、その信用力では大連の市政府や党の中央までを巻き込んだビジネスはできなかった。そこでTYOグループへ参入し、TYOの上場会社としての信用力で、大連での新会社設立を実現したわけです。これは、グループとしての規模をもっただけで、より大きな事業が実現できることもあるという一例です。

またアニメーションのような場合は、制作に資金がかかるため、テレビ局などからのアドバンス（前受金）が必要なケースが多いのですが、TYOグループのアニメーション制作会社は、グループ内ファイナンスを利用すればアドバンスを必要としないため、テレビ局や代理店に対しても、請負価格を向上させる交渉力が生まれます。また、最近は制作中に倒産する会社もあるため、最後まで完成・納品させる保証ができる点も、発注者にとっては安心できる存在となります。グループ規模の力は、結局は会社を強くするのです。

またグループ会社の社長は金策に時間をとられることなく、自分の全エネルギーを制作に打ち込める。経営についてもTYOアドミニストレーションがついて、収益管理、月次決算、資金計画などを正確に作成するため、社長も経営判断が間違いなくできるようになります。

会社によっては参入前の累損を解消するまでに3、4年かかる場合もありますが、単年度では必ず2年目から黒字化を実践しています。これらすべてが、グループ参入のメリットといえるでしょう。

ness City

in the
World

クリエイティブビジネスシティの
拡大を支える、
満足に根ざしたM&A。

TYOグループに参加しようという社長の立場でも、決して価格の条件だけが大切なわけではありません。長い目で見てグループ参加が本当に自分の会社を伸ばし、最終的により大きな利益を自分自身にもたらすのか、という点が重要です。

最近では、デジタル映像制作会社のビルドアップを買収しましたが、岡部社長は業界では特撮の天才と言われていた人です。出会いは2年前で、当時は3億円のレンジで話が始まりましたが折り合いませんでした。1年後に再度申し出があり、価格的にはだいぶ近いところまではきたのですが、いろいろと条件が合わない点があり、これも成立しませんでした。そしてその1年後、「経営に頭を悩ますより、プロデューサーとしての自分の能力を生かし、さらに会社を成長させたいので、簿価で良いからグループ参入したい」という決意表明があり、大変友好的な、かつ前向きな話し合いの中でビルドアップのTYOグループ参入が決まりました。これは社長の考え方が大きく変わった結

果であり、決して我々が値切ったものではありません。将来に対する見方が一致した、ということでしょう。TYOグループでは、このようにM&Aを進めるため、8億2,000万円という価格で10社を買収したことは自然な結果なのです。

我々のグループでは、過去も、グループメリットを享受して成長した会社が、次の会社を紹介するということがありました。グループ参入の後、各社長が本当に満足していなければ、TYOグループは発展しない。クリエイティブビジネス都市とやっているように、グループと子会社の関係は、街と店の関係で、M&Aは企業誘致に近いわけです。あの街に行ってもよかったという結果がなくては、次の誘致は失敗に終わります。TYOグループにとっては、M&Aによって街の魅力が拡がるのが望む未来であり、敵対的買収などあり得ないのです。

しかし、過去には買収後にうまくいかなかったり、1年半後に社長が再度、自身のファイナンスによって当社から会社を買収したケースもあります。当社では買収の場合、会社のオーナーと話し合いを重ね、オーナー自身から買収取っていますが、その案件はベンチャーキャピタルからの紹介という経緯がありました。また、我々が株式の44%しか所有することができず、完全連結にはしたものの、経営権が中途半端になり、グループとしてのポリシーを徹底出来なかった事実もあります。数多く経営上の問題に対し改善に努めました。が、単年度黒字は達成したものの、社長とグループとの間の意識の相違を埋められず解消に至りました。

世界へ向けて。

一度は子会社化したもののグループから離脱したケースは、他に2件あります。1つは上場前のことで、創業40年以上のTV-CM制作会社。もう

1つは、インディーレーベルの音楽出版会社でした。いずれの場合も、解消に至る理由は異なりますが、買収段階での我々の判断が適正ではなかったこと、そして社長が会社の利益に徹することができず、またグループ参加のメリットを考え、実現しようとしなかったことにあると考えています。

TYOグループは、このように「マルチブランド戦略」のもとM&Aを推進し、数々の優れた映像コンテンツ制作会社とともにグループを築き上げてきました。そして昨年度は、いよいよ世界への展開も大きな歩みを見せました。

海外戦略を考える時、重要になるのが、「クリエイションとしての海外」と「マーケットとしての海外」という考え方です。クリエイションとして考えた場合、地上波のTV-CMというのは、本質的にローカルなものです。過去、世界企業が世界バージョンCMを作っていたり、国で流す試みや、EU圏で統一バージョンを作るという試みもなされましたが、うまくいかなかった。これは、TV-CMは消費者に密着したもので、その国固有のアプローチや表現こそが機能するものだったからです。一方、Webはボーダーレスです。TYOグループでも、デンマークのホテルチェーンのサイトを日本で作ったり、あるいは日本の広告会社のサイトをフランスで作ったりしています。つまりWebにおいては我々は世界中の良いクリエイターが欲しいわけです。

次にマーケットとしての世界を考えると、アニメーションやゲームソフトは、世界商品です。日本で作ったアニメーションやゲームソフトは世界中で受け入れられ、これを海外で売るための仕組みもあります。そしてTYOは実際にたくさんの作品を海外に出しています。この場合、販売行為そのものを自ら行う必要は全くありません。我々がTYOの作品を売りたい場所がく開か



れたマーケット>であるなら別に現地法人などいらない。しかし、<閉ざされたマーケット>の場合は現地への進出が必要になります。

**「マーケットとしての海外」
中国で、アニメーション制作
合併会社を設立。**

TYOグループでは、このように、2つの考え方のもとに海外への展開を始めています。

TYOグループでは、昨年8月、中国遼寧省の大連にアニメーション制作の合併会社「大連東方龍」を設立しました。これは、中国の外資規制の緩和により、外資比率が50%未満なら合併設立が可能になったことを背景とするものです。TYOは、合併会社に35%出資しており、持分法適用会社となっています。

私たちにとって中国の一番の魅力は、マーケットです。かつて日本で一番ヒットした映画の観客動員数は「南極物語」の1,000万人ですが、中国で最大のヒット作は1億2,000万人。日本とは比較にならない大マーケットが広がっているのです。

現在、中国には中学生以下の子供が4億人もおり、彼らは30年前の日本の子供と同じようにテレビや映画を楽しんでいます。それゆえに、政府もアニメーション制作を奨励し、中国のアニメーションマーケットを3年以内に1兆4千億円にする方針を固めています。

しかし現在の中国は、一般の商品については自由市場ですが、国民の精神や考え方に影響を与える映画やテレビ番組については、自由に輸入して公開できないよう強い規制をかけています。「1対1のルール」と呼んでいます。中国国内で制作した会社は、制作作品の放映時間と同量までなら、輸入作品を放映できるというもの。その制作会社には公の政府のライセンスが必要

で、作品にも政府の認可が必要です。こうした状況下で、TYOは遼寧省や大連市政府の協力を得て、日本の会社としては初めて、中国政府の認可を受けたアニメーション制作会社を作ることができました。

TYOの戦略は、クリエイティブな仕事の世界的なインフラを作ることですから、私たちがアニメーション制作の指導をして、中国人が制作する。しかしグループ連結しているため、ファイナンスや経営ノウハウも、資材や技術も提供することができます。しかも「1体1のルール」によって、日本の子会社が制作した作品の中国市場への輸出にも道が開けたわけです。国策の後押しのため、高い利益率やより多くの観客動員も期待でき、当社のエンタテインメント事業の飛躍にもつながると考えています。

**「クリエイションとしての海外」
WEB-CM人材の輪が広がる
ヨーロッパ。**

人材やクリエイション面の世界展開としては、ヨーロッパのWeb制作会社との連携を始めています。きっかけは、子会社のTYO-IDがカンヌ映画祭で、サイバーライオン賞銀賞を受賞したことでした。授賞式でTYO-IDの役員がスウェーデンやイギリス、フランス、ドイツ、イタリアなど各国の受賞会社と知り合い、現在は約7社とコンタクトして、10～15%程度の低率から出資を始める予定です。

ヨーロッパでは、TYOの100%出資会社を中間持株会社としてグループづくりを始めます。2006年3月には、アムステルダムに中間持株会社TYOインターナショナルを設立。クリエイティブビジネス都市の中の“区”というイメージで、数々の制作会社とゆるやかな連携を築き上げていきたいと考えていま



す。また、Web制作会社7～8社の他、TV-CMの会社もグループに入れていくという計画です。

**はじめに「人」がいて、「街」になり、
クリエイティブビジネスシティは
世界に広がる。**

中国への進出も、ヨーロッパでのネットワークづくりも、グループの中にそれを発案し、実行出来る人間がいたからこそ実現した事業です。

TYOグループは、まず人がいて、その自己実現を達成するために、優れた才能を活かすことができる仕組みが生まれ、街ができる。つねに人が先にいて、個人ではできなかったことをグループ力でビジネスモデルにまで高めるのです。机上で書いた組織図と作文だけで事業を考えることはTYO的なやり方ではありません。

TYOグループは、これからも、ひとりひとりの創造的な経営者やそのタマゴとの出会いによって、大きく広がってゆくでしょう。

人材育成とクリエイティビティを 上げる組織づくりが 仕事を大きくする。

テレビコマーシャルからWeb広告映像制作まで確かな実績を誇り、逸材を輩出する(株)ティー・ワイ・オー。今回は、人材育成に対する取組みを中心に、組織のあり方、今後の展望などをTYO 上席執行役員／エグゼクティブ・プロデューサーである福田と蛭原が語る。



株式会社 ティー・ワイ・オー
上席執行役員 福田和充



株式会社 ティー・ワイ・オー
上席執行役員 蛭原潤

勝ち続ける制作会社であるために。 成功へと向かう力とは？

蛭原：現代は市場ニーズが捉えにくく、広告の形は変わり、広告制作も難しい段階です。制作会社として勝ち続けるには、知識や手法をより深く広く知っていることに加え、お客様が何を考えているのかアンテナを張り巡らせて、いち早く情報を察知することも重要です。

福田：やはり、お客様と良い信頼関係を築けるか否かじゃないでしょうか。そこに焦点を当てて、どう動くかということですね。

そして、「高品質なものを作る！」。これは単純に作品として良いもの、と言う訳ではなく、広告としての高機能性も必要です。時代のハードルは高く、数も増え続けています。だからこそお客様との信頼関係が大切です。

蛭原：広告制作の仕事の発注は、会社ではなく人にくる。「この仕事だから、この人にとって欲しい」というように。だから、より個人の力が重要になってくるわけです。

あとはいかにお客様のニーズを聞きだせるか。だからこそ「人」がもっとも

大切で、組織的には「いかに人を育てるか」が重要になってきます。

組織として、 「人」を大きく育てるために。

蛭原：人は同じところに固定していると、マンネリ化して、発揮できるものも発揮できなかったり、土俵が違っていることに気づかなかつたりということがあります。組織としては、人を適材適所でうまく動かしていかなければなりません。

福田：問題は「人」の活性化です。いかにその人の能力が活きるようにできるかが、ポイントだと考えています。「人」の能力を発揮させることができるのであれば、組織の形もどんどん変えていって良いのではないのでしょうか。

蛭原：人には、その人が育ってきた過程というものがあります。それをすべて白紙に戻して記憶させられませんので、いいところをいかに引き出してあげるかを考えることが、我々にできることではないのでしょうか。

会社の規模が大きくなるほど歯車は多くなり、一個の歯車が回っていても、会社は回ったりする。でも回って

いない人が増えてしまうと、大変なことになると思います。その辺を見極めることと、最初に適材適所を慎重に考慮することが会社にできる最善のことです。

福田：TYOは20～30名の小さな会社の集合体です。スタッフ一人一人に目が行き届き、一人一人の持ち味が把握しやすいですし、指導もしやすい人数です。小さな会社では規模の大きな会社より無駄な人は居られないですから、能力を出さざるを得ない。誰かに言われて受身で仕事をしていると、おのずとジリ貧になります。高いレベルでのセルフマネジメントが出来る「人」をより多く育てるには、この規模がベストに近いと思います。

蛭原：TYOグループの武器の1つには、若い人達が現場を体験する環境を作れる点にあると思います。会社は常に老朽化していくものですが、うちでは、世代交代がうまく進んでいる。これはお客様にとっても良いことで、会社としては大きな強みといえるでしょう。

ひとり一人の成長は、 自分で自分を開発することにある。

福田：クリエイティブは、自分で生み出

していくものです。ゆえに個々が受身でいてはいけない。自分で考え、自分で正しい判断をする。仕事に能動的になれば、それが人材育成の上で、1つの成功だと思います。

蛭原：上に立つ人間が唯一できる教育は、チャンスを多く作ってあげること。チャンスを与えたあとに自分のものにできるかどうかは、本人次第です。最初からクリエイティブワークはできないので、最低でも2年か3年は、経験を積んでいかななくてはなりません。自分が成長しないと、他の人達と一緒に闘ってはいけません。それまではやはり積極的な姿勢で経験を重ねることだと思います。

当社の制作での最終目標は、プロデューサーになっていくことです。プロダクションマネージャーになったら、いくつか仕事を任されて、いろんな人と出会って、チーフになった時にどうするか考えていくことが育っていく道だと思います。

福田：ここ10年で広告は大分、変わってきました。1つのハードルを越せば良しということではなく、さまざまなニーズに応えていかななくてはなりません。プロデューサーには複眼が必要ですね。映像制作のプロフェッショナルとして、映画、音楽、美術、また時代の気分、等々に精通し、それらを再構築するプロデュース力を開発することです。多方面に精通することが21世紀型プロフェッショナル・プロデューサーである、と常に言い続けています。すべては自分ごととして意識すること、他に先駆けて行動すること、それらに気づいた時がプロフェッショナルへのスタートですね。

蛭原：私達の仕事は、売上も含めて、結果が数字で出ます。その環境の中で、プロデューサーは自分で自分を開発していかななくてはなりません。上に立つ人間は、目に見えない形でプレッシャーを与えることも大切かもしれません。本

人が、自分で気づいて、自分や仕事のやり方を変えていければ、それも1つの教育でしょう。

これからのTYOのクリエイティブは、どう変わっていくのか？

蛭原：かつては消費者が何を考えているかが読みやすく、広告でも導きやすいという面がありました。でも今は、情報が氾濫していて導きにくくなったのは事実ですね。

福田：そんな中で、どれだけ世の中へ素敵な贈り物が届けられるかというのが私たちの仕事。やることは昔から一緒でも、メディアもアプローチも複雑になってきていますね。

蛭原：今後、TYOでは、TV-CMだけでなく、イベントやテレビ番組、広告など全部インクルードしたパッケージを作って、企業に提供していこうと考えています。この方法をいい形に作り上げられたら、いいですね。

福田：広告全体を見渡すと、TV-CMだけでは限界が来ています。広告を多方面からプロデュースする人材が求められています。Webが新しいメディアとして脚光をあびて久しいですが、TV-CMの話法を知るTV-CMプロデューサーのWebはもとより他のメディアへの

進出は、広告会社とのコミュニケーションを考えるに非常に有効手段と思われます。昨年カンヌ国際広告祭に参加し、そういう思いをあらためて強く感じました。逆にいえば2005年、2006年は変革意識の終了と思っています。すでに変革は当たり前となって常態化し、あえてお題目にあげる事が古臭くも感じられます。TYOグループシナジーも具体的活用の時期に入っています。だからこそ、多方面に精通するプロフェッショナル・プロデューサーを育てることが重要な課題になるわけです。

蛭原：常に新しいことにチャレンジしていくことも大事なことですよね。例えば、ポスト・プロダクション・センター(PPC)という会社がありますが、ここでは、他に先駆けて、オフライン編集、オンライン編集からMAまでをフルデジタルでできるシステムを導入しました。クリエイティブの向上のため、また人のために多大な投資を行ったわけです。それが他のプロダクションとは異なる部分で、明らかに結果に出ています。すぐにはお金にはならないかもしれないけど、新しいことをしていくという意識が、大きな前進をもたらす。そして育った人間が仕事を大きくしていく。そう私たちは考えています。



Client: 東海旅客鉄道
Title: 05' JR 東海 京都・秋 善峯寺



Client: 東日本電信電話株式会社
Title: 企業広告「保守」篇

株式会社 ティー・ワイ・オー

〒141-0021 東京都品川区上大崎2-21-7 TEL.03-5434-1580 FAX.03-5434-1595
設立年月日 1982年4月2日 資本金 1,076百万円(事業持株会社)
事業内容 TV-CM企画・制作

中国発、 世界アニメーション 始動。

幼い頃に観たディズニーアニメーションの感動を忘れられず、子供たちに夢を与えるアニメーションコンテンツを作り続ける男がいる。ハルフィルムメーカーの代表取締役、春田克典である。TYOグループの中でも、原作からのアニメーション制作にこだわり、ファミリーコンテンツ制作にこだわる異色のフィルムメーカーだ。

2005年には、合併会社を通じて、中国市場へのアニメーション一番乗りを果たした。春田のアニメーションは、すでに欧米へ、中国へ、世界へと羽ばたいている。

有限会社 ハルフィルムメーカー
代表取締役 春田克典

ディズニーアニメの感動を きっかけに、映像の世界へ。

私が映像の仕事をしたと思ったのはかなり子供の頃のこと。4、5歳の頃、母親に連れられて、生まれて初めて観た映画が、ディズニーの『101匹ワニちゃん大行進』と『ピーターパン』でした。当時、テレビ放送もあったものの、大きなスクリーンで見る映画には興奮して、画面に吸い込まれていました。ハラハラドキドキ。笑ったり、泣いたり。初めての感動を味わったんですね。その感動がずっと心に残っていて、中学生の頃には、将来映画の仕事をする決めていました。とにかく映画を

作りたい。当時の思いのまま、今日まで生きてきたようなものです。

高校を卒業して、しばらく実写映画の助監督、プロデューサーを経験。その頃、映像コンテンツやパッケージソフトの企画・制作を行う会社からアニメーション制作の誘いを受けたのが、オリジナルビデオアニメを作り始めたきっかけでした。

4、5年もすると、幼い頃に観たあのディズニー映画の感動が蘇って、17、8年前に、自分が感じたあのアニメの感動を世界中の子供たちに伝えたいと思い、アニメーション専門のプロダクションとしてハルフィルムメーカーを立ち上げました。

TYOグループへの参入で、 社長業から解放され、 制作クオリティが向上。

アニメーションビジネスは、大きく3つぐらいに分かれます。1つは、漫画の原作もののアニメ化を企画して玩具メーカーなどに商品化してもらう方法。これは昔ながらの仕組みで、関連商品を販売し、映像コンテンツの放送を販促として商品を買ってもらうという、商品販売主体のビジネスです。2つめは現在の主流で、アニメマニア向けの映像そのものをビジネスにするもの。放送は2クール以内の短いスパンで、これをDVDにして利益を生む。

3つめは、単純にテレビ局からの発注で番組を作るというものです。

当社の場合は、会社設立以来、1つめと2つめの方法の融合をめざしています。そのためには、先行投資が必要です。当初は、当社単独で行っていたのですが、アニメーションは利益幅がない業種なので、少ない利益のなかでは限界がありました。そこで2年ぐらい前に、TYOグループへ参加しました。

私にとって、TYOグループに入った最大のメリットは、目先のビジネスにとらわれず、長期的なビジョンに向かうベースができたということです。かつては、小さな企業で社長業をしてプロデュース業もして、営業もしなくてはならなかった。作品づくりへのこだわりと利益管理は矛盾するもので、両方の立場を割り切って行うのは非常に辛かったですね。

TYOに入ってから、グループファイナンスを使うことによって、資金調達のための資料作りや、契約にかかる労力も時間も省くことができます。その時間を、本来のプロデュースや海外の業務提携などにあてることができるようになったわけです。財務管理面でもTYOアドミニストレーションがあるので、かなり時間を短縮できます。参加前は、社長業に時間を使わねばならず、1ヵ月の半分ほどプロデュースができない時もありました。社長業から解放されて、制作のクオリティを上げられるというのが、もっとも大きなメリットですね。

**ハルフィルムの個性は、
原作からの制作にこだわること。**

TYOグループには、ほかにもアニメーション制作会社がありますが、会社それぞれが個性を持っているので、「自分たちだけの表現をする」という部分では出発から差別化はできています。た

だ当社は、アニメ業界でも、グループ内でも特殊な位置づけです。それは、オリジナルのアニメーションを企画から制作までできるというところ。普通は漫画や小説といった原作があって、それがヒットしているのでアニメ化しようと思いますが、当社の場合は原作から作る。それをアニメーションにもするし、出版もしていくという形です。そうすることで、自分たちの著作権でビジネスを組み立てることができます。この方法は、業界の中でも、何本か試されたことがあります。それを軸にしている会社は多くはないはずです。また、もうひとつ他社と異なっているのは、海外との取り組みですね。

あるデータでは日本のアニメが世界のアニメ番組の60%を占めているといわれるほど、日本のアニメーションは海外で抜群の人気を誇っています。ただ現在の日本のアニメの90%はマニアを対象としたものです。

しかし、ハルフィルムメーカーが本来めざしているのは、子供や親子を対象にしたファミリーコンテンツなので、日本のマーケットで成立させるのはかなり努力が必要です。一方海外に目を向けると、海外のアニメのメインはキッズ&ファミリー。世

界のマーケットの方がビジネスがしやすいこともあり、当社はヨーロッパ・アメリカ・アジアという枠組みの中で事業を展開しています。

**2005年、日中合弁会社を設立し、
アニメーションで日本初の
中国進出を達成。**

海外との取り組みでは、欧米ではすでに多くのコンテンツを発表していますが、2005年に、中国にアニメーション制作の合弁会社「大連東方龍」を設立し、中国進出を果たしました。

私が中国と最初に付き合い始めたのはもう15年ほど前です。私たちが作るアニメの商品価値は、喜びや悲しみ、笑いといった「感動」で、そこには国境がない。国境を越えていこうと考えたときに、15年前には経験や実績もなく、アメリカではハードルが高い。そこで、感情や言語、習慣などが似た文化圏で、エンタテインメントが成熟していないところと手を組みたいと考えて、中国へ向かいました。

40～50年前までは、中国のアニメーションは日本より発達していて、アニメーションの国際賞を総なめに行っている時期もありました。ただ文革などの



天天笑

影響で、その才能が消えていったわけです。だから根本的な技術力や才能は、潜在的にある。そうした国と一緒にやれば、アジア発、ハリウッドに対抗する作品ができるんじゃないかとずっと考えてきました。

今回、東方龍の社長に就任した劉氏とも15年のつきあいで、彼とともに築いた中国中央政府やCCTV（中国中央テレビ局）との人脈が成熟し、政府、遼寧省を含めてアニメ産業をやりたいんだと話がありました。機が熟したというのでしょうか、近年、中国はアニメーションの国内制作強化を進め、制作・配給会社の外資規制緩和を行いました。3年以内に国内アニメーション市場の規模を1兆4千億円にする目標を立てており、現在はその10分の1以下。年間のテレビアニメ放映時間も、2004年度は2万分でしたが、2005年度は10倍の20万分に増やすと発表しました。

私は機を逃さず、吉田社長に「中国で会社を作るからお願いします」と申し出て、わずか半年のスピードで会社設立に至りました。私たちが、日本からの進出第1号です。

その時点でアメリカからワーナーブラザーズとソニーピクチャーズが進出していましたが、彼らの目的は配信システムの導入や米国作品の輸出。TYOは、中国の国内で、中国の子供たちに向けての良質なコンテンツを協力して作るという基本姿勢なので、3社の中では中国政府に一番喜ばれています。大連では、アニメの日中合弁会社ができたとことが最大の自慢になっているほどです。

今、劇場映画も制作中ですが、これも中国で年間3本しか認められない重点映画3本のうちの1本に承認されています。張芸謀（チャン・イーモー）の映画でさえ実現しない国家承認の1本が東方龍で作るのですから、どれほど期待されているかわかりますね。

このほか東方龍では、今年TV放送さ

れる3作品を作っています。動物の4人の主人公が登場する「天天笑」、中国古典の「聊斎」、探偵が活躍する「探長 奇奇」など。それ以外にTYOとして日本からハルフィルムが作っているコンテンツを2作品CCTVで放送します。これはCCTVの中ではかなりの比重を占めています。

**感動には国境がない。
私たちのアニメは、世界へ広がる。**

ハルフィルムメーカーは、アニメを通じて、世界中の子供たちに夢と感動、希望と勇気を与えることが目標ですから、今後もハイクオリティのコンテンツを、世界に向けてきちんと発信していける会社にしていきます。また、同じ意識を持った日本の会社とアライアンスを組む、あるいはTYOグループに入っていただくなどを考えながら、上質のクリエイターが上質の仕事をできる環境を作り上げていきたいと考えています。

海外進出については、フランスの政府出資も入った、「モリスターレーサー」という日仏共同製作のテレビシリーズをす



でに作っており、フランス国営放送のチャンネル3からスタートして、世界約50ヵ国での放送が決まっています。また、「天天笑」はアメリカのネットワークとプロジェクトを組んでいる最中です。その先は南米ですね。まず東方龍を軸に韓国・マレーシアを含めたアジアのネットワークをしっかりと作って、ファン、マーケット、クリエイターまでも共有できるような仕組みを完成させていきたいと思っています。

感動には国境がない。だから、仕組みを作り、良いコンテンツを作れば、かならず感動を世界へ広げることができると考えています。



（上左）「MOLLY STAR-RACER」
©2004 SAV! THE WORLD productions

（上中）「ARIA The ANIMATION」
©2005 天野こすえ / マッグガーデン・ARIAカンパニー

（上右）「ストレンジ ドーン」
© 佐藤順一・HAL / 「ストレンジ ドーン」製作委員会

（下左）「ふしぎ星の☆ふたご姫」©BIRTHDAY・NAS・TV TOKYO



有限会社 ハルフィルムメーカー

〒167-0043 東京都杉並区上荻1-10-6 荻窪福智ビル 4F
TEL.03-5347-9330 FAX.03-5347-9337

設立年月日 1993年8月11日

資本金 300万円（TYO 出資比率：85%）

事業内容 アニメーション企画・制作



株式会社 ティー・ワイ・オー インタラクティブデザイン
代表取締役／C.E.O. 馬淵忠則



株式会社 ティー・ワイ・オー インタラクティブデザイン
クリエイティブ・ビジネス本部
取締役副社長／C.O.O. /プロデューサー 森本研二

インタラクティブ・コミュニケーションへ向けて。 「世界で戦えるプロダクション」のいま。

Web 広告をはじめ、インターネットプロモーション、インタラクティブ・コミュニケーションコンテンツを手がけるティー・ワイ・オー インタラクティブデザイン。ボーダーレスなパートナーシップと、クライアント企業へのストラテジックなソリューション提供で、その

ビジネスフィールドは、世界へと広がっている。今回は、ティー・ワイ・オー インタラクティブデザインの C.E.O. である馬淵と C.O.O. 森本が、同社のコンピタンスについて語った。

ティー・ワイ・オー インタラクティブ
デザイン (TYO-ID) とは？
そして、そのコンピタンスとは何か？

馬淵：1994年からTYOの中にメディアデザイン部という部署があったのですが、企業サイトやWeb広告の需要拡大とともに軌道に乗りかけた2002年に、ティー・ワイ・オー インタラクティブデザインとして分社化しました。

社名から「Webデザインの会社」と思われる方もいらっしゃるのですが、当社では、もっとストラテジーに近い部分を担っています。クライアントの考えている自社の企業イメージや、商品販売の方向性、ブランディングなど、いわば「根元」の部分をサポートするケースが

多いですね。いわゆる制作会社の仕事の範疇よりも広い範囲をカバーするのが、当社のビジネスの現状だといえます。

森本：今日のように、ネットの影響力が強まった理由には、作り手がビジュアルな表現だけではなく、どうやって効果を出すかということに注力し始めたことがあげられます。このため、企業の課題に対して、コンサルティングに近いところから入って、ソリューションを提案するケースが多いですね。扱っているのは広告ですので、やはり「結果を出す」ということを我々は常々考えています。そのためにもソリューションや人材の幅を増やすために、国内外を問わず、いろんないいものに触手を伸ばしているというのがうちの特徴です。

馬淵：当社の売りといえば、企画、構成力。その部分が、今ご愛顧いただいている理由になっていると思うんですね。

ともすると「困った時のTYO-ID」といった、ある種の駆け込み寺のご利用いただいているところもあるかもしれませんが、むしろそこがビジネスチャンスだと思っています。わざわざ他社でもできることをやる必要ありませんからね。

インタラクティブ・
コミュニケーションの分野で、
今後、TYO-IDは何ができるか？

馬淵：今後、Web広告には、今以上にダイレクトマーケティングに近い要素が求められてくると思います。Webが唯

一、従来の4大メディアと違うところは企業と消費者とのダイレクトな結びつきがあること。今アメリカでもすでに2割近くの人がディーラーに行くことなく、Webで車を買うという状況が起きているそうですが、もっともっといろんなものをオンラインで買うことが当たり前になってくるはずですよ。

メディア特性としてのダイナミズムでは、やはりテレビには敵わないのですが、少なくとも、インタラクティブという観点で何ができるかというところで、よりマーケティングに近づき、セールスにぐっと近づくということだと思います。そういう意味で今後は、少し前からよく耳にしている、E-CRMなどとはひと味違う「何か」がこれからは必要になってくるのではないのでしょうか。例えば、現実世界で行われている、お店とお客さんとのコミュニケーションのような「何か」こそが次代のインタラクティブ・コミュニケーションのキーだと考えます。

森本：我々の名前がWebデザインではなく、インタラクティブデザインだということは、やはり、広告ってインターにアクティブじゃなくちゃいけないと考えているから。ユーザーとのコミュニケーションを常に意識したモノづくりこそが最も重要です。だから、カッコイイだけのものではダメだし、ただただ文字が並んでいるだけのものでもダメ。クライアントの商品やサービス、企業の色などを考慮した上でアイデアや企画が骨子なのは当然のことで、その上でより多くの人たちの目に留まる、または気にしてもらうためにいいデザイナーを使ったり、いいムービーを用意してみたり、より効果的で新しい試みにチャレンジする。そういったことをプロデュースしていけるのが我々の力だと思っています。

馬淵：最終的なアウトプットが、とするとアパレルに見えたり、理詰めに見えたりすることもちろん発生しま

す。ですが、それらにはすべて理由があり、都度の課題に対応したソリューションであるということを、明確に説明できる根拠があります。我々はそうしたモノを提供するクリエイティブチームだといえるのではないのでしょうか。

表現方法はある種無限ともいえます。しかし、それを用いる根拠にはロジカルでないものは存在しないですね。TYOグループに在るだけに、やはり広告屋としてのバックボーンがあるのだと思います。

森本：やはり業務の多くはWeb広告の制作なのですが、原宿にある「KDDIデザインスタジオ」のキオスク端末のアプリケーションも我々が作っています。インタラクティブなフィールドであれば、そのメディアはこだわらない。そう思っています。銀行のATMのインターフェイスを作るかもしれないし、ひょっとしたら自動車の操作系かもしれない。そういったところでも、我々のノウハウは生きると思っています。

Webのスペシャリストとして、 TYOのグループ力を どう活かしていくのか？

馬淵：TYOグループの力を活かしていくということだけではなく、逆に私たちの力を活かして欲しいという意識の方が強いかもしれません。ユーザーとのコミュニケーションの形も、CMとネットでは、はっきりと異なる。直接ものを売ろうという時に、お客さんにより近いのは、僕らなのだと思います。

森本：今後はインターネットを通じてのコミュニケーションがより効率的になってくることはある程度予測できます。もちろん、その結果、もっと多くの人たちがネットを見る機会を増やすでしょう。そういう意味でも、広告戦略の中心にインターネットが据えられるのは当然なのかも知れませぬ。

馬淵：ブロードバンド普及率が高まったことで、一般のユーザーが最初に情報を知る場所が変わってきていますね。ニュースしかり、CMしかり。昔はTVや新聞で情報を手に入れて、お店に行くというケースが普通だった。しかし、今では必ずしもそうとは限らない。もし商品情報を最初にネットから手に入れた場合、TVでやらなければならないことというのは、自ずと変わってきているはずなんです。ネットがいい、TVが偉い、そんなことはどうでもよくて、お互いをどう使うと効果的になるのかということに常に考えていかなければならない。

森本：グループ力を活かしてということであれば、TYOグループには、複数メディアのスペシャリストが同居しているので、メディアソリューションという意味において、大きな相乗効果を出せると思います。こうした業界ごとのノウハウの共有こそがポイントだと思っています。今までの単一方向でなく双方向になった時に、その双方向をどう使うかが問題でしょう。もちろんTYOというCMの本体のノウハウは絶対投下すべきだと思いますし、我々が双方向でやってきた部分というのはもっとやるべきでしょう。

馬淵：グループとしても、いろんなフィールドの人間をより多く集めていくべきだと思います。たとえば私はもともと紙媒体に携わっていた人間ですし、森本は制作でした。もちろんCM出身の人間も社内にはいます。そういった人を集めて何ができるかなんですよ。吉田の言葉を借りるとこのグループは「街」で、そこに様々な才能を持った人間が住んでいる。いざWebシネマ的なものをやりましようとなった時に、オフィスの階段を下りればいいだけ。たとえば森本が担当してカンヌ広告祭で金賞を受賞したWWFのパナー広告は、より良くメッセージを伝えるために、CMのプランナーやディレクターを入れたコラボレーションを実現した

ものです。

海外への取り組み、 そして、海外クリエイターとの パートナーシップ。

馬淵：我々は、海外にも目を向けて、現在、イギリス、スウェーデン、フランスのパートナーと提携をしています。我々が戦っているフィールドはインターネット上です。どこにいても見ることができ、制作もできるということを考えると、スタッフやクライアントに関しても国境を作る意味がないと考えたからです。

森本：具体例をあげると、現在、弊社役員も送り込んでいる英国の「UNIT 9」という会社は実に9カ国の人が集まって作った、いわば多国籍軍。スウェーデンの「GREAT WORKS」は、スタッフが16人ほどの会社ですが、営業もいればクリエイティブもあるスモールファミリー的なチームです。デザイン的なセンスが優れているのはもちろんのこと、Webの情報を更新する時にもHTMLを組んだりせず、システムを組んで流し込むなど先鋭的な技術を持っています。

馬淵：フランスの「GROUEK」は、企業コンサル大手の「アクセンチュア」のコンサルタントと大学の物理学の教授が始めた会社。クリエイティブだし知性的だし、とにかく優れたチームです。彼らとは日本の大手代理店のWebサイトを制作しました。

彼ら以外にも、今後もこうしたパートナーシップをどんどん広げていきたいと思っています。ブラジルや中国勢にも働きかけています。

森本：日本のクリエイティブというのは、今や世界的に有名ですが、具体的にコラボレーションしてどこまでやっているのかというと、実はさほどの例はない。だからこそチャレンジだと思うし、これからのことを考えると、やらないわけにはいかない。かれこれ1年になりま

すが、社内ではネイティブのスタッフを雇った英語レッスンをやっています。また、年に数回、「Exchange-Program」という提携会社との間でスタッフの交換留学も行っています。

馬淵：このプログラムによって、一番影響を受けているのは制作の現場ですね。得てして我々日本人は、欧米のクリエイティブをカッコいいと思いがちなわけですが、いざ行ってみると、同様に自分たち日本人のクリエイティブも高く評価されていることに気づくんですね。つまり、「ワタシも世界で戦える！」と思ってくれるわけですね。

これは仕事をするモチベーションとしては、とても大きいことです。

世界で戦えるインタラクティブ・ コミュニケーションの プロフェッショナルを目指して。

馬淵：当社には、ビジネスデベロップメ

ントグループという、海外のクライアントやエージェンシーからの案件を担当する部隊があります。所属スタッフの中には、オランダやニューヨークにデスクを置いて、営業活動を行っている者もいます。言うまでもなく、国内のお客さんも大切ですが、海外の、つまり、欧米の企業がアジア戦略として制作依頼先を考える時に、我が社をまず思い浮かべて欲しいですね。

森本：世界からいいものをとってくるし、世界からも欲しがられる存在になりたいということですね。そのためのノウハウを積んでいくというのが、私達の姿勢です。

馬淵：つまり、我々は、世界で戦えるインタラクティブ・コミュニケーションのプロフェッショナルであり続けるために「人も仕事も、いいものだけを世界中から集めたい」そう考え、日夜動き続けているプロダクションであるということです。



WEBサイト Client:トヨタ自動車株式会社
Agency:株式会社電通、株式会社電通テック



WEBサイト Client:ソニーマーケティング株式会社
Agency:株式会社電通



WEBサイト
Client&Agency:株式会社フロンテッジ



KDDI ContentsCardMaker
ショールーム・ディスプレイ
Client:KDDI株式会社
Agency:
株式会社デルフィス、
株式会社モンスターフィルムス

株式会社 ティー・ワイ・オー インタラクティブデザイン

〒153-0062 東京都目黒区三田1-7-13
TEL.03-5722-9956 FAX.03-5722-9951

設立年月日 2002年10月1日

資本金 1,000万円(TYO出資比率:100%)

事業内容 Web広告、インターネットプロモーション、インタラクティブコンテンツの企画・制作・運営

ブランディングの、その先へ。

～時代とともに、生きる。～

「ブランディング・エージェンシー」という位置づけで、事業を展開するストラテジア株式会社。日本の広告業界で、この名を標榜する会社は、おそらくほかにないだろう。ブランディングとは何か。なぜブランディングなのか。ストラテジアの代表が、ブランディング・ビジネスへの道筋を語る。

「ストラテジア」という言葉は、ストラテジー＝戦略という英語の語源になるギリシャ語です。その本質的な意味は、「動植物が、より種族を繁栄させていくための知恵や方法」。

ストラテジア株式会社 代表取締役 岸孝博

（ かつて、広告から受けた ココロの揺らぎ。 ）

僕が広告代理店に入ったのは20数年前。その当時から広告には、かつて自分が味わったチカラが、もうないのでは感じていたのです。皮肉なことに、広告の現場に入り実感が増しました。その後、パブルがはじけてモノが売れなくなると、特に、15秒の中に商品特性を詰め込むようになりました。本来、15秒で伝えられることは、ひとつしかない。詰め込むことで、消費者にはますます伝わりにくくなり、同時に面白みのない広告になっていきました。「広告」の「情報化」です。僕の記憶には、かつて、広告から受けた「ココロの揺らぎ」が、歴然と残っています。もう一度、そんなことができないか。記憶の中にあって、今の広告にないものは何か。実はそれが、「ブランド・コミュニケーション」に通じるものだと考えています。

（ 「ブランディング」とは何か？ ）

「ブランド」とは何か。ディビッド・A・アーカーが、「ブランド知名」、「ブランド・ロイヤリティ」、「ブランド連想」、「知覚品質」という4つのフレームで捉えました。フィリップ・コトラーが、マーケティングを、「Product」「Price」「Place」「Promotion」という「4つのP」で捉えたことと同様に、今、スタンダード化しています。

「ブランディング」とは何か？それは、残念ながら、海外のアカデミズムでもまだフレームワークされていません。自

社の企業名や商品名やサービス名が、どうやったらブランドになるかという「ブランディング」の方法は、誰も知らないのですね。

（ 「ブランディング」は、 大きなビジネスチャンス。 ）

かつてブランディングは、単なる商品のイメージづくりとして捉えられていました。こんなイメージの商品にしませんか、先進的なイメージビルディングをしませんか、といった根拠の薄い表層的なイメージづくり。それでは機能するどころか、商品自体が消えていく時代です。もっと商品や企業の本質的な特性を十二分に把握し、コアバリューを掴み、そこをベースにブランド・コミュニケーションを考える。非常にオーソドックスですが、本質を捉えたブランドづくりが、今、必要な時代になってきています（「オーソドキシ」は、何ものにも勝る戦略だと思っています）。僕らが普通に知っていて、「いいな」と感じるブランドは、売れ続けている。消費者が商品を「知っている」、「理解している」ということを超えて、ココロの奥深くで「好き」になっているからです。ブランドは消費者のココロの中につくられ、「いいもの」としてしっ

かりと存在する。そこには、必ず、消費者に明確に訴えるブランド・コンセプトがあり、アイディアがあり、ブランドをつくろうとする人がいるはずです。商品がブランドになれば、売れ続ける。ブランディングはブランドをつくるための手法。ストラテジアは、ブランディングをコア・コンピタンスにして、企業と一緒に、ブランドをつくっていききたい。しかもエッジの効いたコミュニケーションで、パワフルに。そこに、時代のビジネスチャンスがあると考えています。何故なら、商品が売れ続けること、それが企業にとってのベスト・ウェイだからです。

（ 商品を、よりよく生かしていく 方法。その迫力のある追求。 ）

僕は、33歳まで広告代理店のマーケティング局にいて、34歳からクリエイティブディレクターとして、マーケティングの知識を背景に、広告の戦略からクリエイティブまでをつくってきました。自分の記憶に残るのは、下位ブランドを上位ブランドへ押し上げた仕事や、新しいブランド価値を提供でき、商品を売った仕事。ココロの揺らぎを生み出せるようなブランディングを展開していきたいと考えています。



TV-CM Client: 日本郵政公社 Kampo

ストラテジア 株式会社

〒104-0061 東京都中央区銀座5-5-12 文藝春秋銀座別館
TEL.03-3569-1555 FAX.03-3569-1565

設立年月日 2005年7月1日

資本金 1,000万円 (TYO 出資比率: 80%)

事業内容 ブランド・コミュニケーションの戦略企画から表現の企画制作まで

TYOグループ+音楽 =メディアミックス戦略

5 Powered & Basics。視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚、人間の持つ5つの基本感覚をその社名に持つ5pb. は、ゲームやアニメーションの音楽・音響で、多くのファンの心をつかんできた。そして、今、彼らのパワーは、ゲームの世界へ、リアルな世界へと、クロスメディアの世界を作り上げつつある。



株式会社 5pb.(ファイブピービー) 代表取締役 志倉千代丸

（音響制作、音楽創作が 5pb.のコアコンピタンス。）

ゲームやアニメーションの音響や音楽制作を行っている私共株式会社 5pb. は、2005年の4月からTYOに参入した新しい会社です。私は学生時代から「とにかく音楽の仕事に就きたい!」という強い希望を持ち続けていた事もあり、当時大好きだったTVゲームを作っている会社の門を叩いたのが、この業界に入るきっかけになりました。

その数年後、ゲームのメディアは、カートリッジROM方式から光ディスク方式へと切り替わっていきます。ゲーム特有の「ピコピコサウンド」が、CDと同等のサウンドクオリティへ高まりました。またこの頃、ゲームやアニメの世界ではいわゆる「声優ブーム」が巻き起こり、作品の主題歌を歌うのも歌手から声優へと、完全にバトンが渡されていきます。このようなさまざまな要因が重なって、私自身「歌モノ」を専攻していたこともあり、ゲームに「歌」を提供する1人の作家として、本格的に動き出すことになります。

（オタク市場は、あなどれない。）

「萌え」とは、僕の解釈では「モノ」や「映像」、または「人物」であっても、その対象物に五感のどこかが触れることで、「気持ちが動かされる瞬間」のことを指すのだと考えています。そういった人の感情・感覚を刺激して、昨今の「萌えブーム」となっているわけですが、実はこの「萌え」は、とても大

きな市場規模と将来性を持っています。その特筆すべき点として、まず「ターゲットの年齢層が幅広いこと」が挙げられるでしょう。男の人であれば、大人になってもガンダムファンだったり、フィギュアやプラモデルが好きだったりという一面がありますよね。つまり萌える事に「卒業」はないのです。だからこそ「ターゲット層」の幅はますます広がっているのです。

もちろん弊社は「萌え」市場だけに拘っている訳ではありません。以前、在籍していた会社で携わったTV-CMソング制作（NOVAウサギの歌等）の経験を活かし、CMキャラクターとのコラボレーションに積極的に取り組んでいきたいと考えています。また、音楽だけでなく、新規事業としてコンシューマゲームの企画プロデュースやリアル店舗の企画運営など様々な事業基盤を生みだしてきました。従来は、他社でホールディングしているゲームやアニメなどの版權をお借りして、CDなどの連動商品を作り出してきたのですが、現在は自社内にもコンテンツプロデューサーを擁していますので、今後は原作自体の創造にも積極的にチャレンジしていきたいですね。

（リアル店舗が原作になる。 新しいメディアミックスの形）

これからは、制作の幅もさらに広げ、メディアミックスといわれる「連携ビジネスの面白さ」を追求していきたいですね。その一貫としてプロデュースを行ったのが、池袋にオープンさせた「ア

フィリア魔法学院」というリアル店舗。「店舗原作」という、新しい発信の方法を打ち出したカフェ & レストランです。店舗テーマを「魔法世界」とし、そのテーマに合わせて店舗内装、店員衣裳、メニュー、言葉使いなどすべてを統一しています。お客様もその世界のマナーやルールに沿ってもらうことで、究極の「魔法世界ごっこ」を楽しんでもらうというものです。その店舗の持つ独特の背景や世界観から、音楽やコミックス、ゲームやアニメなど、様々なメディアを巻き込み始めています。その結果、店員のアイドル化が始まり、その影響が店の売りに貢献。まさに、相乗効果を見込んだ仕組みです。

音楽や映像もパッケージ販売オンリーだった時代は終わり、今後ますますオンライン販売化がすすんでいくことでしょう。しかしどんなに購入経路や広告方法が変わっても「モノ創り」だけはいつの時代も絶対に必要です。より良い、クオリティの高い作品づくりこそが、この時代のエンターテインメント業界を生き抜くためのカギと言えそうですね。



「Memories Off #5
とぎれたフィルム
THE ANIMATION」

株式会社 5pb.(ファイブピービー)

〒150-0033 東京都渋谷区猿樂町28-11

NEST 代官山ビル B1F

TEL.03-5457-3567 FAX.03-5457-3568

設立年月日 2005年4月6日

資本金 1,000万円(TYO出資比率:51%)

事業内容 音楽・音響制作

グループ概要

当社グループは、当社(株式会社ティー・ワイ・オー)及び連結子会社及び持分法適用会社25社により構成されています。当社グループは、中期的な経営戦略である「マルチブランド戦略」(当社を事業持株会社とした多数の優秀なコンテンツ制作会社をグループ化する戦略)を核とした「クリエイティブ・ビジネス都市」の拡大・成長を目指し、広告映像事業、エンタテインメント事業、コンテンツ・ソリューション事業を展開

しています。当社を中心とした25社のグループは、グループ各社が属する映像マーケットにおいてのトップ・ブランドの確立を目指すと同時に、様々な映像コンテンツ・ビジネス領域へ事業拡大を行いつつ、グループ全社として、既存の映像コンテンツ・ビジネスにとらわれない新しい映像コンテンツ・ビジネスモデルを実現することを目標としています。

●本店所在地 東京都品川区上大崎2-21-7

●グループ執行役員及び監査役

代表取締役社長兼 グループ最高経営責任者	吉田 博昭	取締役兼グループ執行役員	飯田 浩一
取締役兼グループ上席執行役員	木村 克巳	監査役	松田 秀次郎
取締役兼グループ上席執行役員	早川 和良	監査役	森島 慶介
取締役兼グループ執行役員	柿本 秀二	監査役	水戸 重之
常務取締役プロダクションズ本部長兼 グループ執行役員	宇井 実		

(2005年12月22日現在)

- 資本金 1,076百万円 (2005年9月末現在)
- グループ会社数 25社 (2005年12月末現在)(持分法適用会社を含む)
- グループ従業員数 568名 (2005年12月末現在)
- 連結売上高 19,839百万円 (2005年9月末現在)

広告映像 事業

TV-CM企画・制作、WEBコンテンツ企画・制作

エンタテインメント 事業










ゲームソフトの企画・制作・販売、音楽のソフトの企画・制作・販売、コンピュータグラフィックス(以下「CG」という)、アニメーション等のデジタルコンテンツ企画・制作、キャラクター等の企画・開発

コンテンツ・ソリューション 事業

デジタルコンテンツ(写真・CG等)のインターネット及びCD-ROM販売、映像コンテンツ制作のプラットフォーム(編集スペースや編集機材等)や編集技術の提供、企画・プロデュース業務、映像撮影関連業務

グループ紹介






広告映像事業

 <p>(株)ティー・ワイ・オー 事業持株会社 〒141-0021 東京都品川区上大崎2-21-7 TEL : 03-5434-1580 FAX : 03-5434-1595</p>	TV-CM 企画・制作	 <p>(株)モンスターフィルムズ TYO出資比率 80% 〒106-0032 東京都港区六本木4-2-14 TEL : 03-6229-1611 FAX : 03-6229-1622</p>	TV-CM 企画・制作
 <p>(株)エムワンプロダクション TYO出資比率 100% 〒106-0047 東京都港区南麻布2-8-21 MICビル TEL : 03-5484-7761 FAX : 03-5484-7762</p>	TV-CM 企画・制作	 <p>(株)ティー・ワイ・オー インタラクティブデザイン TYO出資比率 100% 〒115-0051 東京都目黒区三田1-7-13 TEL : 03-5722-9956 FAX : 03-5722-9951</p>	WEB制作
 <p>(株)Camp KAZ TYO出資比率 100% 〒153-0062 東京都目黒区三田1-12-24 MT3ビル B1F TEL : 03-5725-6321 FAX : 03-5725-6322</p>	TV-CM 企画・制作	 <p>(株)サッソフィルムズ TYO出資比率 70% 〒106-0031 東京都港区西麻布3-17-39 TEL : 03-5785-3011 FAX : 03-5785-3012</p>	TV-CM 企画・制作
 <p>(株)ネクシスコミュニケーションズ TYO出資比率 80% 〒141-0021 東京都品川区上大崎2-21-7 TEL : 03-5434-8815 FAX : 03-5434-8816</p>	WEB制作	 <p>(株)キラメキ TYO出資比率 80% 〒141-0021 東京都品川区上大崎2-9-21 TEL : 03-5795-0702 FAX : 03-5795-0703</p>	TV-CM 企画・制作
 <p>OKプラン&プロデュース(株) TYO出資比率 80% 〒106-0047 東京都港区南麻布1-4-20 要ビル4F TEL : 03-5442-8391 FAX : 03-5442-8392</p>	広告等の 企画・制作		

エンタテインメント事業

 <p>(株)デジタル・フロンティア TYO出資比率 100% 〒153-0062 東京都目黒区三田1-7-13 TEL : 03-5794-8444 FAX : 03-5794-8445</p>	CG・デジタル コンテンツ 企画制作	 <p>(株)祭 TYO出資比率 100% 〒141-0021 東京都品川区上大崎2-21-7 TEL : 03-5434-8751 FAX : 03-5434-5530</p>	ミュージック クリップ 企画・制作
 <p>(株)朱雀 TYO出資比率 100% 〒153-0062 東京都目黒区三田1-7-13 TEL : 03-5724-5912 FAX : 03-5724-5913</p>	ゲーム ソフト 開発	 <p>(株)スティング TYO出資比率 80% 〒153-0062 東京都目黒区三田1-7-13 TEL : 03-5768-6234 FAX : 03-5768-6682</p>	ゲーム ソフト 開発
 <p>(株)ドワーフ TYO出資比率 100% 〒141-0021 東京都品川区上大崎2-21-7 TEL : 03-5436-7221 FAX : 03-5436-7223</p>	キャラクター 等の 企画・開発	 <p>(有)ハルフィルムメーカー TYO出資比率 85% 〒167-0043 東京都杉並区上荻1-10-6 荻窪福智ビル4F TEL : 03-5347-9330 FAX : 03-5347-9337</p>	アニメーション 企画・制作
 <p>(株)ゆめ太カンパニー TYO出資比率 80% 〒204-0022 東京都清瀬市松山1-42-20 横山ビル TEL : 0424-95-5116 FAX : 0424-95-5117</p>	アニメーション 企画・制作	 <p>大連東方龍動画発展有限公司(持分法適用会社) TYO出資比率 35% 中華人民共和国 遼寧省 大連市 高新園区黄浦路610号</p>	アニメーション 企画・制作
 <p>(株)5pb. TYO出資比率 80% 〒150-0034 東京都渋谷区代官山町14-23 セントラル代官山4F TEL : 03-5457-3567 FAX : 03-5457-3568</p>	音楽制作	 <p>(株)ビルドアップ TYO出資比率 80% 〒153-0062 東京都目黒区三田1-7-13 TEL : 03-5768-2520 FAX : 03-5768-2521</p>	VFX・CG 映像・ 特殊造形・ キャラクター・ 玩具開発

コンテンツ・ソリューション事業

 <p>デジタルアーカイブ・ジャパン(株) TYO出資比率 78% 〒153-0062 東京都目黒区三田1-7-13 TEL : 03-5720-7221 FAX : 03-5720-7222</p>	デジタル コンテンツ 販売	 <p>(株)ポスト・プロダクション・センター TYO出資比率 73% 〒106-0047 東京都港区南麻布4-11-30 南麻布渋谷ビル3階・4階 TEL : 03-3473-2861 FAX : 03-3473-2566</p>	映像ポスト・ プロダクション
 <p>(株)ウルトラ TYO出資比率 100% 〒141-0021 東京都品川区上大崎1-1-4-604 TEL : 03-5475-6922 FAX : 03-5475-6923</p>	企画・ プロデュース	 <p>(株)CRANK TYO出資比率 100% 〒106-0047 東京都港区南麻布4-11-21 ランディック南麻布ビル1F TEL : 03-5447-6081 FAX : 03-5447-6082</p>	映像撮影 関連
 <p>ストラテジア(株) TYO出資比率 80% 〒104-0061 東京都中央区銀座5-5-12 文藝春秋銀座別館 TEL : 03-3569-1555 FAX : 03-3569-1565</p>	広告の企画・ プロデュース		

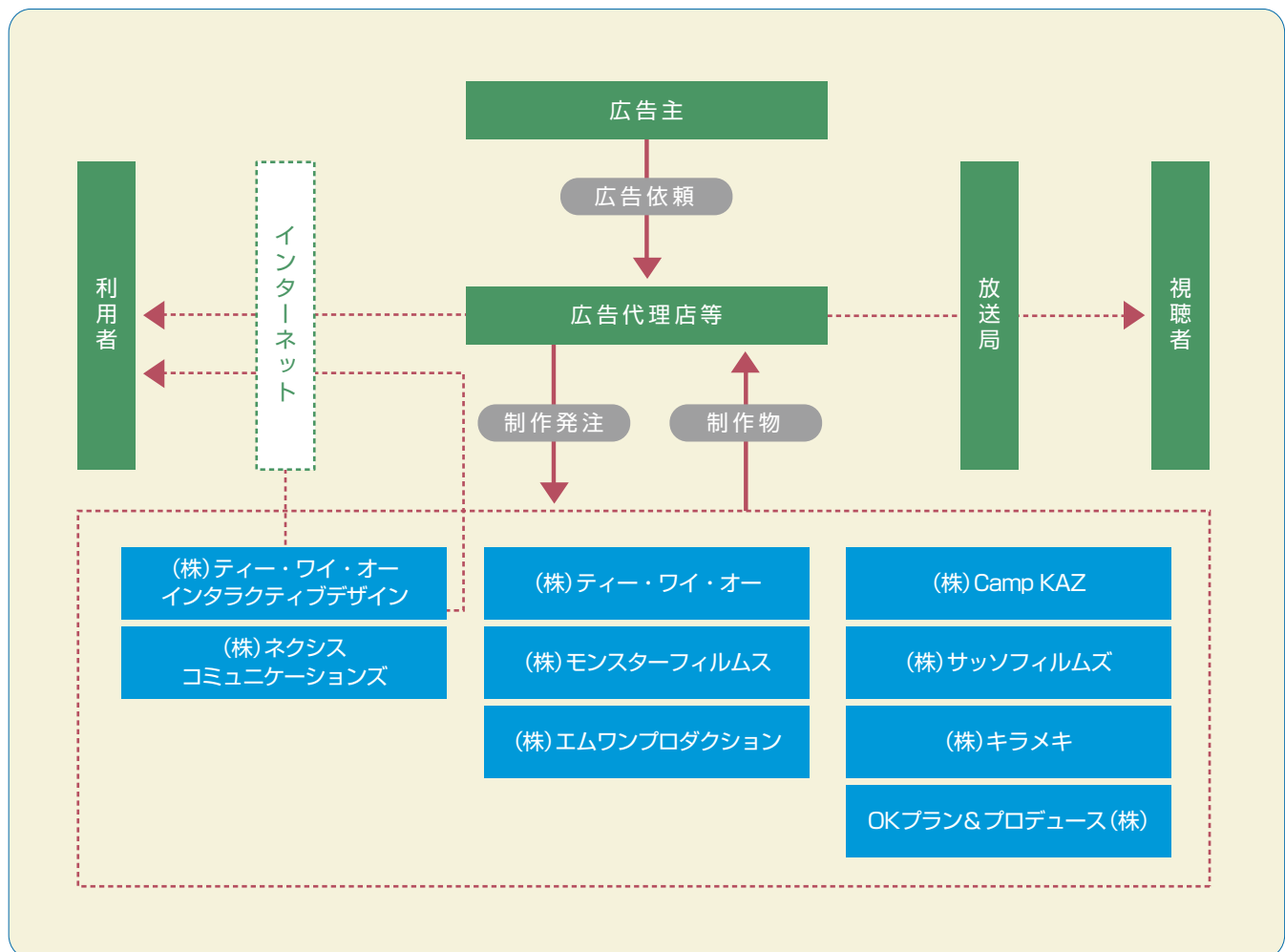
グループ管理業務

 <p>(株)TYO Administration TYO出資比率 100% 〒141-0021 東京都品川区上大崎2-21-7 TEL : 03-5434-1585 FAX : 03-5434-1595</p>	アドミニ ストレーション 業務
---	-----------------------

広告映像事業

当社は、設立以来 TV-CM制作を中心に行ってきた企業であり、広告映像事業は設立以来の基盤事業です。当事業の内容としては、市場規模2,006億円で、前年比100.3%（2005年電通「日本の広告費」より）と若干明るさを取り戻しつつある広告代理店を介したTV-CMの企画・制作と市場規模2,808億円で前年比155%増（2005年電通「日本の広告費」より）と急激な拡大を見せているインターネット広告

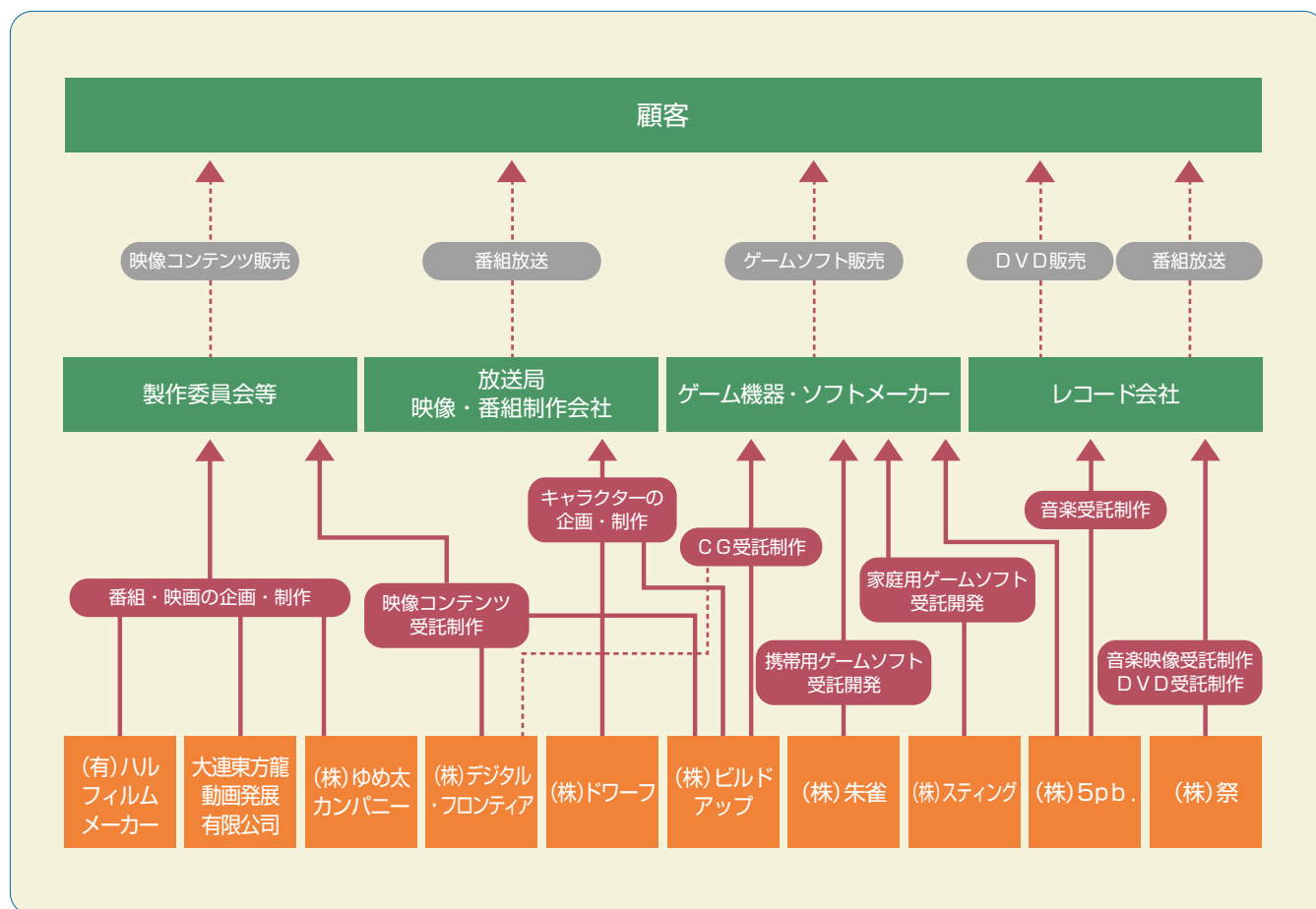
市場を主なターゲットとしたWEBコンテンツの企画・制作を行っています。今後、インターネットや携帯電話のブロードバンド化による広告映像ニーズの多様化やエンタテインメントとインフォメーションの融合した映像コンテンツの拡大等が予想され、TV-CMとインタラクティブ・コンテンツの両側面でノウハウを有する当社グループの優位性を活かしたビジネス展開を目指します。



エンタテインメント事業

エンタテインメント事業は、アニメーション、CG、TV番組及びゲームソフト等に代表されるエンタテインメント分野に関するデジタル映像コンテンツの企画・制作やゲームソフトの受託開発を行っています。2005年8月には、飛躍的な拡大を続ける中国のアニメーション・ビジネスに着手することを目的として、中国の大連市に当社35%出資による合併会社(持分法適用)を設立し、アニメーション事業領域を更に

拡大しました。また、ゲームやアニメーション及びコンテンツに関する音楽や音響制作を行う(株)5pb.がグループ会社に参入し(2005年4月)、音楽事業の幅を広げました。今後につきましても、各部門のブランドの複数化や、映画製作、TV番組制作等の企業をグループ化し、エンタテインメント事業領域を更に拡大することにより、当社グループの中核事業として育てていきます。



コンテンツ・ソリューション事業

4つのビジネスモデルにより構成されているコンテンツ・ソリューション事業。2005年7月には、広告の企画・プロデュースを行うストラテジア（株）がグループ会社に参入し、企画・プロデュース部門が更に強化され、今後の企画提案のニーズに、より一層きめ細やかに対応する体制となりました。ポスト・プロダクション部門はグループ拡大に伴う稼働率の向上、デジタル映像コンテンツの多様化と編集技術の高度化による事業領域の拡大が見込まれており、収益性の拡大に努めていきます。また、ロイヤリティー・フリー素材市場のニーズは、インターネットの定着化やデジタルコンテンツ市場の広がりとともに拡大を続けており、更なる事業拡大を図っていく方針です。プロカメラマンによる撮影サービスも低価格、ハイクオリティーを武器に事業拡大しています。グループの拡大に伴ってソリューションの提供範囲が拡大しており、グループのスケールメリットを活かした共同サービスや購買機能によるコスト・コントロールや、クライアントニーズにマッチしたサービスの向上を図っていきます。

1 ポスト・プロダクション部門

映像コンテンツを取り扱う各種プロダクション等に対し、映像コンテンツ編集に要する最先端のプラットフォーム（編集スペースや編集機材等）の提供や、優秀なエディター、ミキサーによる映像コンテンツのエディット技術（画像処理技術や音声付加技術等）の提供を行う事により収益をあげるビジネスモデル。

○株式会社ポスト・プロダクション・センター

2 デジタルアーカイブ部門

プロカメラマン等を組織化し、アーカイブ（圧縮保存）された7万点以上のデジタルコンテンツ（写真・CG・動画等）をインターネットやCD-ROMで販売するビジネスモデル。プロカメラマンによる撮影サービスも提供。

○デジタルアーカイブ・ジャパン株式会社

3 企画・プロデュース部門

広告やエンタテインメントの企画からプロデュースまでを行うビジネスモデル。

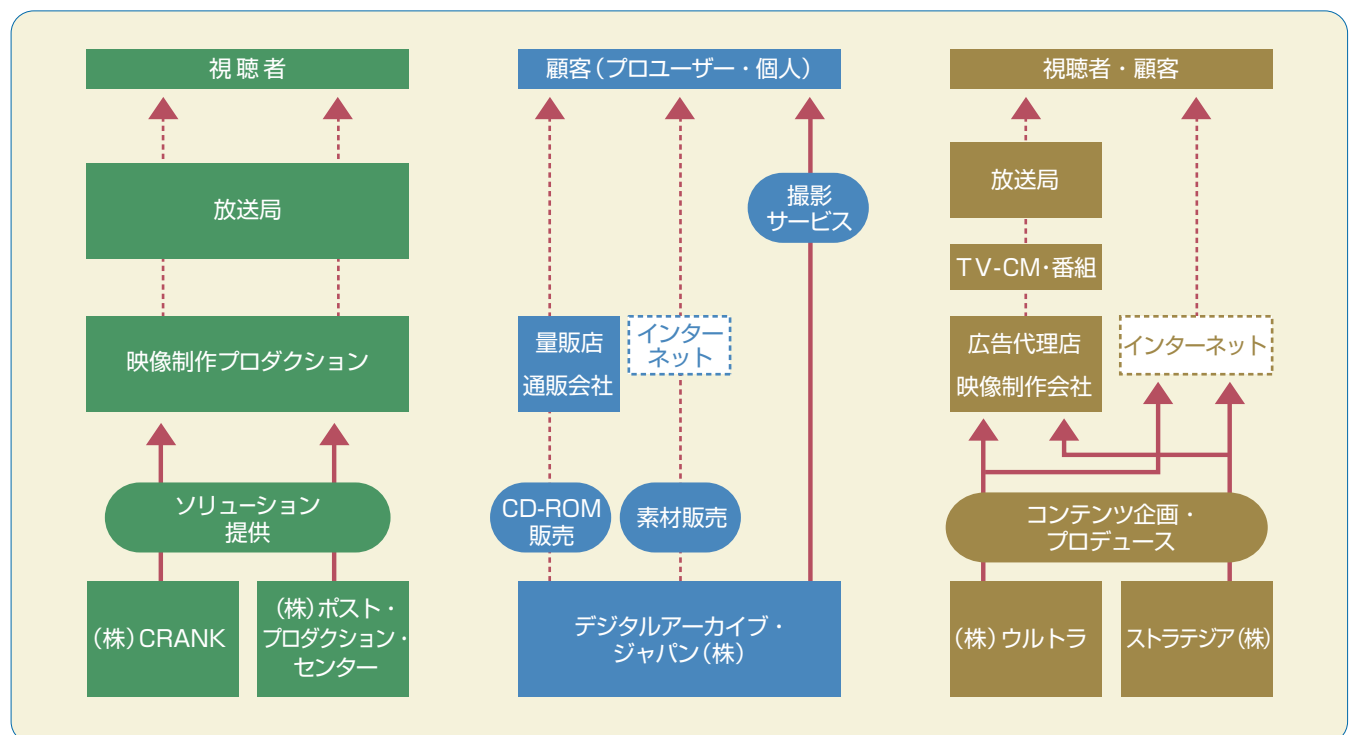
○株式会社ウルトラ

○ストラテジア株式会社

4 映像撮影関連部門

カメラマンの派遣や撮影機材の貸与を行うビジネスモデル。

○株式会社CRANK



中期経営計画

当社グループ（当社、連結子会社及び持分法適用会社）は、TV-CM制作を中心とした広告映像事業を柱の一つとし、エンタテインメント事業、コンテンツ・ソリューション事業を展開しています。当社を中心とした25社のグループは、グループ各社がそれぞれの属する映像マーケットにおいてのトップ・ブランドを確立するとともに、グループ全体として様々な映像制作ブランドが集約した「クリエイティブ・ビジネス都市」（連結会社集合体）の拡大を目指しています。この方針に基づき、新規設立とM&A（企業の合併・買収）により、株式公開時点で7社であったグループが25社のグループに成長しています。また、事業部門については、アニメーション企画・制作や家庭用ゲームソフト企画・制作等にも領域を拡大しています。今後についても、飛躍的な拡大を続け

るエンタテインメント事業における更なるビジネス領域と収益の拡大を図るべく、映画製作会社、アニメーション企画・制作会社、TV番組制作会社などをグループに加えていく方針です。また、各セグメントにおいて更なるマルチブランド化によるシェア・アップを行うことにより収益拡大を狙うだけでなく、グループ全体としての事業ポートフォリオの再構築を行い、経済環境の変化による事業リスクの平準化を図っていきます。これらにより2010年までに、広告映像事業で200億円、エンタテインメント事業及びコンテンツ・ソリューション事業で200億円とグループ売上高400億円規模を早期に達成することを当面の目標とし、更なる事業拡大を目指していきます。

今後の対処すべき課題

当社グループがかかげる2010年－売上400億円－経常利益32億円という中期的経営目標に向け、海外展開を含めた

更なる事業領域の拡大と、徹底的なコストマネジメントが最重要課題となっています。

① M&Aの推進と大型化

当社グループ会社数は前期末の19社から25社に拡大しています。売上高においては、広告映像事業が約65%、エンタテインメント事業が約26%、コンテンツ・ソリューション事業が約8%となっており、事業領域の平準化が進んでいます。今後も積極的にM&Aを推進するとともに、グループ会社の単独上場も視野に入れた事業拡大を目指していきます。

② グループの海外展開

英国の海外クリエイティブ・エージェンシーへの出資、及び中華人民共和国での合併会社設立を足がかりとし、欧州、東アジアにおいて「マルチブランド戦略」を展開し、グループ事業の更なる多角化、及び国内グループ会社とのビジネスにおける相乗効果を図っていきます。

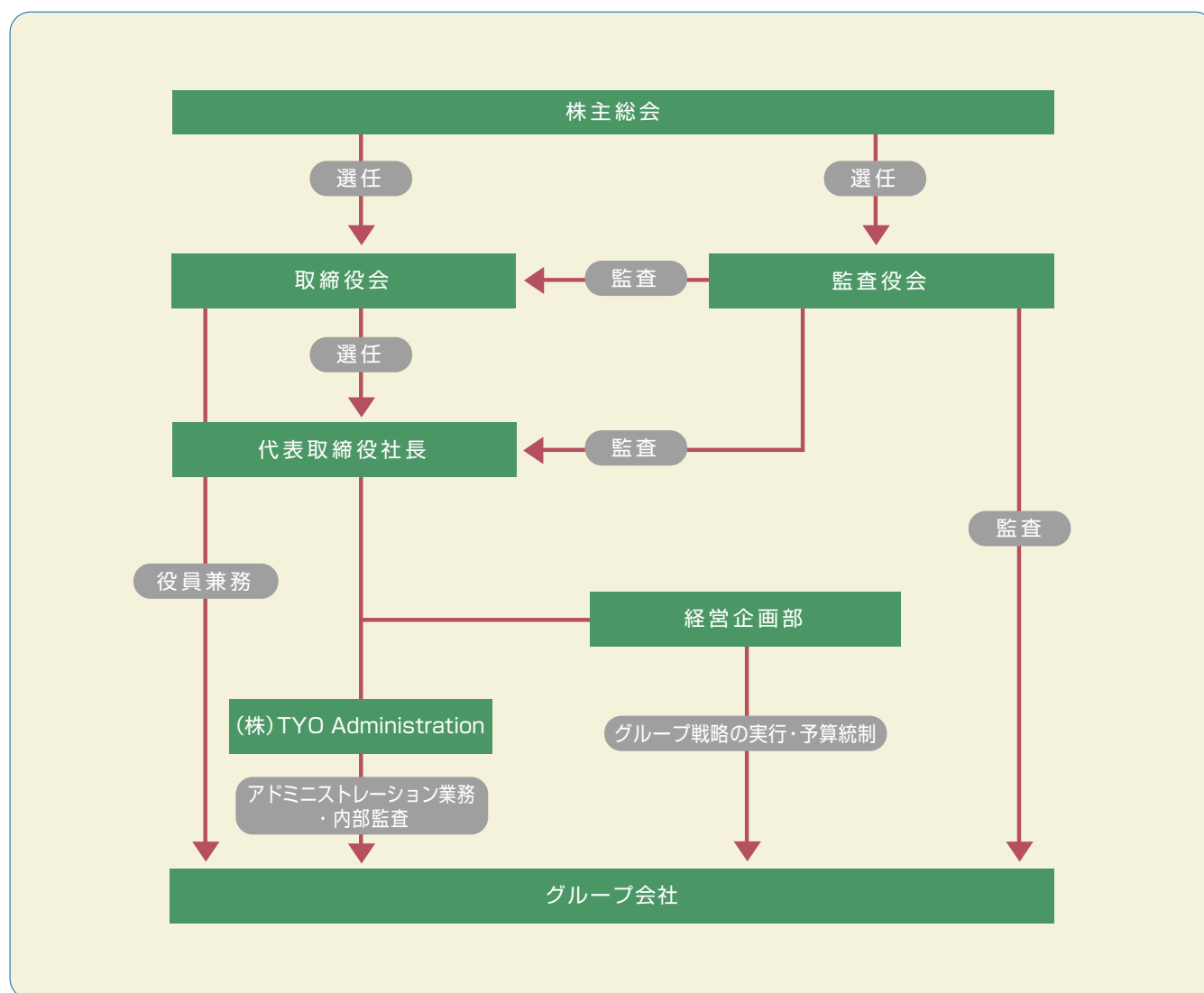
③ 徹底的な利益管理

一元化されたグループ管理部門へ情報を集中させることにより、正確、迅速かつ明瞭な予算統制を実現し、堅固な利益管理体制の確立を目指していきます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、個社としての「コーポレート・ガバナンス」はもとより、グループ全体としての「グループ・ガバナンス」を強化することです。今後も「マルチブランド戦略」に基づき、クリエイティブ・ビジネスの領域を拡大するにあたり、グループ全体やグループ子会社及び持分法適用会社のガバナンス体制

は非常に重要なファクターであると考えています。規程や監査等による管理はもちろんのこと、グループ子会社及び持分法適用会社が必然的にグループ方針に則った企業行動をおこすためのインセンティブ等のブラッシュアップが重要であると考えています。



当連結会計年度業績

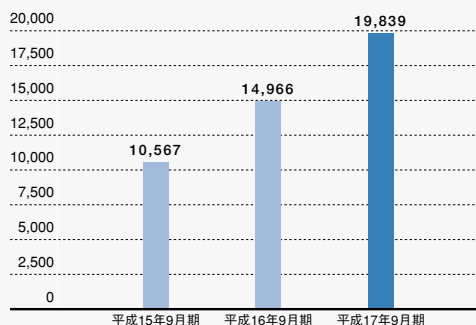
当社グループにおきましては、多数の映像コンテンツ・トップメーカーが結集し、ひとつの資本のもとに各々のブランド力を競うという我が国にも全く例のない「しくみ」によって成長を続けています。「クリエイティブ・ビジネス都市」と呼ばれるこのしくみに対する業界全体の認知も前期・今期と着実に広がり、グループ社数は前連結会計年度末の19社から25社に拡大しました。特にエンタテインメント事業分野は大きな伸びを示し、部門収支も大幅な改善を遂げることができ、新たに登場した中国アニメ事業等も含め、来期においては本格的な高収益の実現を予測しています。また広告映像事

業部門、コンテンツ・ソリューション事業部門も引き続き順調に推移し、加えてグループ管理部門のコストもより効率化されました。

この結果、当連結会計年度の売上高は19,839百万円(前年同期比32.6%増)、営業利益は1,280百万円(前年同期比30.5%増)、経常利益は1,207百万円(前年同期比43.4%増)、当期純利益は489百万円(前年同期比136.8%増)となりました。なお、販売費及び一般管理費には、M&Aによる営業権及び連結調整勘定償却227百万円が含まれています。

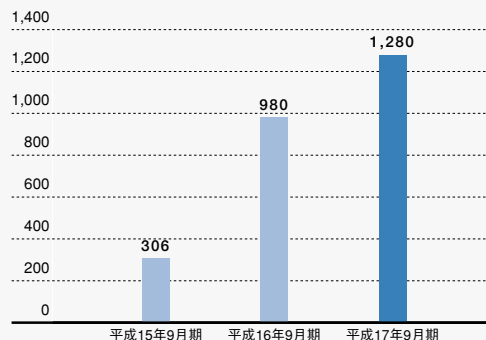
売上高

(単位:百万円)



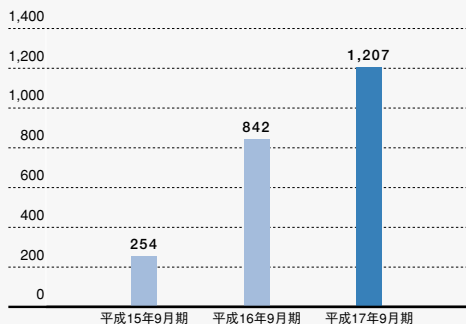
営業利益

(単位:百万円)



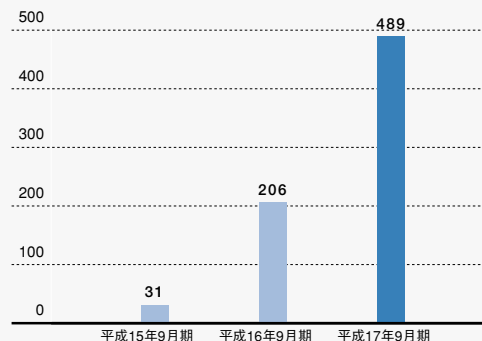
経常利益

(単位:百万円)



当期純利益

(単位:百万円)



セグメント別売上

広告映像事業

(単位：千円)

広告映像事業の売上高は、13,015百万円(前年同期比25.4%増)、営業利益は1,243百万円(前年同期比3.2%増)となりました。なお、販売費及び一般管理費には、M&Aによる営業権及び連結調整勘定償却86百万円が含まれています。

	平成16年9月期	平成17年9月期	増減	前年同期比
売上高	10,375,870	13,015,977	2,640,106	125.4%
(外部売上高)	10,350,544	12,930,565	2,580,021	124.9%
(セグメント間売上高)	25,326	85,411	60,085	337.2%
営業費用	9,170,945	11,772,926	2,601,980	128.4%
営業利益	1,204,925	1,243,051	38,126	103.2%

エンタテインメント事業

(単位：千円)

エンタテインメント事業の売上高は、5,254百万円(前年同期比61.7%増)、営業利益22百万円(前年同期比34百万円の黒字)となりました。なお、販売費及び一般管理費には、M&Aによる営業権及び連結調整勘定償却125百万円が含まれています。

	平成16年9月期	平成17年9月期	増減	前年同期比
売上高	3,248,282	5,254,012	2,005,730	161.7%
(外部売上高)	3,222,566	5,224,833	2,002,266	162.1%
(セグメント間売上高)	25,715	29,179	3,463	113.5%
営業費用	3,260,626	5,231,806	1,971,179	160.5%
営業利益	△ 12,344	22,206	34,550	—

コンテンツ・ソリューション事業

(単位：千円)

コンテンツ・ソリューション事業の売上高は、2,399百万円(前年同期比23.7%増)、営業利益342百万円(前年同期比44.8%増)となりました。なお、販売費及び一般管理費には、M&Aによる営業権及び連結調整勘定償却14百万円が含まれています。

	平成16年9月期	平成17年9月期	増減	前年同期比
売上高	1,939,631	2,399,599	459,967	123.7%
(外部売上高)	1,393,202	1,684,236	291,034	120.9%
(セグメント間売上高)	546,429	715,362	168,932	130.9%
営業費用	1,702,717	2,056,606	353,888	120.8%
営業利益	236,914	342,992	106,078	144.8%

連結キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー

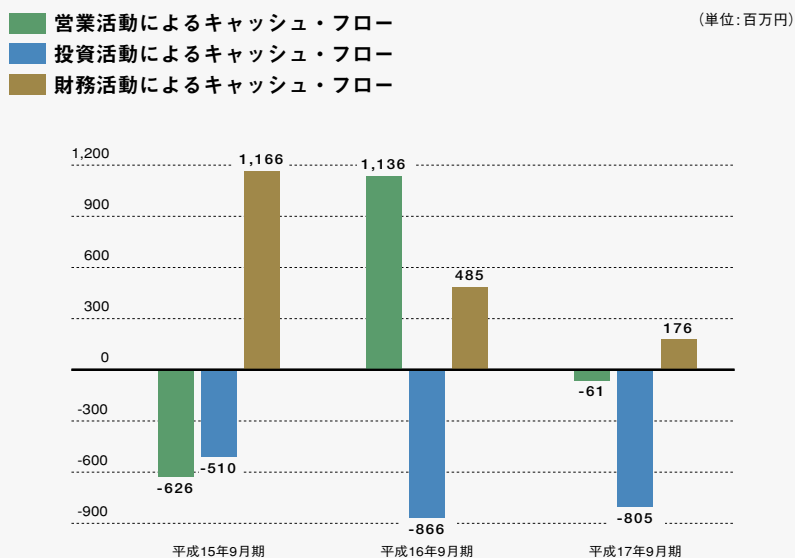
営業活動によるキャッシュ・フローは、61百万円の減少となりました。(前年同期比1,198百万円減)これは主に、税金等調整前当期純利益、減価償却費、連結調整勘定及び営業権償却の影響、仕入債務の増加によりキャッシュ・フローが改善したものの、売上債権の増加、役員賞与の支払、法人税等の支払等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、805百万円の減少となりました。(前年同期比61百万円増)これは主に、製作委員会等への組合出資、有形・無形固定資産の取得、及び保険積立金の積立による支出によるものです。

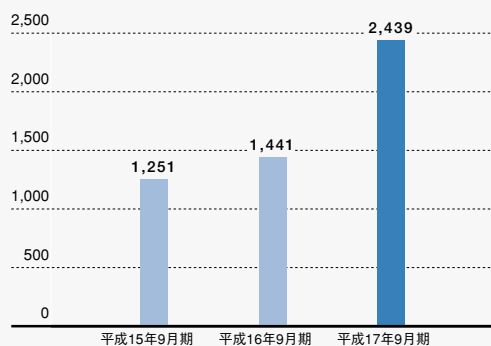
財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、176百万円の増加となりました。(前年同期比309百万円減)これは、長期借入金返済及び社債償還の支出が大きいものの、株式発行の収入によるものです。



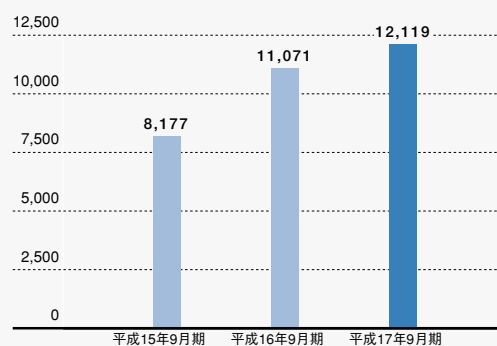
株主資本

(単位:百万円)



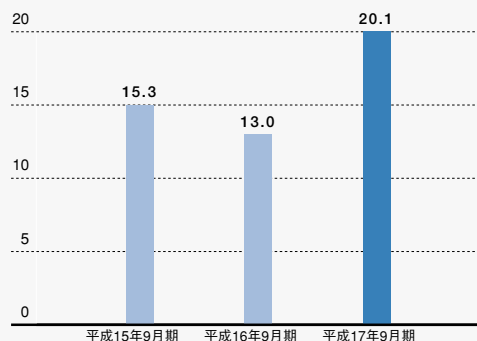
連結総資産

(単位:百万円)



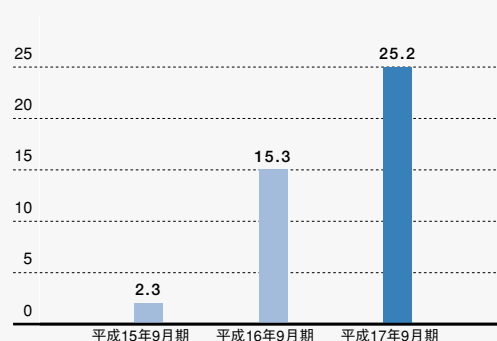
株主資本比率

(%)



株主資本利益率

(%)



連結貸借対照表

(単位：千円)

期別	前連結会計年度 (平成16年9月30日現在)		%	当連結会計年度 (平成17年9月30日現在)		%	比較増減
科目	金 額		構成比	金 額		構成比	金 額
(資産の部)							
I 流動資産							
1. 現金及び預金		2,050,142			1,359,200		△ 690,941
2. 受取手形及び売掛金		2,882,034			3,953,720		1,071,686
3. たな卸資産		1,662,453			1,686,705		24,252
4. 繰延税金資産		59,003			99,344		40,340
5. その他		193,640			188,387		△ 5,253
6. 貸倒引当金		△ 16,523			△ 18,194		△ 1,670
流動資産合計		6,830,750	61.7		7,269,163	60.0	438,413
II 固定資産							
1. 有形固定資産							
(1) 建物	1,085,230			1,122,970			
減価償却累計額	418,211	667,018		459,312	663,658		△ 3,360
(2) 土地		746,208			746,208		—
(3) その他	403,159			547,158			
減価償却累計額	284,893	118,266		295,100	252,058		△ 133,791
有形固定資産合計		1,531,493	13.8		1,661,925	13.7	130,431
2. 無形固定資産							
(1) 営業権		89,131			44,565		△ 44,565
(2) 連結調整勘定		700,354			579,345		△ 121,008
(3) その他		246,983			271,564		24,580
無形固定資産合計		1,036,469	9.4		895,475	7.4	△ 140,994
3. 投資その他の資産							
(1) 投資有価証券		352,671			564,201		211,529
(2) 関係会社出資金		—			23,673		23,673
(3) 繰延税金資産		168,073			240,515		72,441
(4) 保険積立金		702,690			832,711		130,020
(5) 差入保証金		339,994			388,714		48,720
(6) その他		212,952			280,801		67,849
(7) 貸倒引当金		△ 103,771			△ 37,555		66,215
投資その他の資産合計		1,672,611	15.1		2,293,061	18.9	620,450
固定資産合計		4,240,574	38.3		4,850,462	40.0	609,887
資産合計		11,071,324	100.0		12,119,626	100.0	1,048,301

(単位：千円)

期別	前連結会計年度 (平成16年9月30日現在)		%	当連結会計年度 (平成17年9月30日現在)		%	比較増減
科目	金 額		構成比	金 額		構成比	金 額
(負債の部)							
I 流動負債							
1. 買掛金		1,876,217			2,238,100		361,883
2. 一年内償還予定社債		100,000			100,000		—
3. 短期借入金		4,007,866			4,020,358		12,491
4. 未払金		—			606,704		606,704
5. 未払法人税等		349,225			470,108		120,882
6. 前受金		892,927			493,116		△ 399,810
7. 賞与引当金		94,671			114,202		19,530
8. その他		569,705			124,121		△ 445,584
流動負債合計		7,890,614	71.3		8,166,711	67.4	276,097
II 固定負債							
1. 社債		235,000			135,000		△ 100,000
2. 長期借入金		868,868			598,510		△ 270,358
3. 退職給付引当金		14,504			18,115		3,610
4. 役員退職慰労引当金		348,918			426,701		77,783
5. その他		78,225			71,925		△ 6,300
固定負債合計		1,545,516	13.9		1,250,252	10.3	△ 295,264
負債合計		9,436,130	85.2		9,416,963	77.7	19,166
(少数株主持分)							
少数株主持分		193,289	1.8		263,481	2.2	70,191
(資本の部)							
I 資本金		727,992	6.6		1,076,952	8.9	348,960
II 資本剰余金		691,414	6.2		1,040,843	8.6	349,429
III 利益剰余金		261,963	2.4		542,923	4.5	280,960
IV その他有価証券評価差額金		36,180	0.3		64,855	0.5	28,675
V 自己株式		△ 275,645	△ 2.5		△ 286,394	△ 2.4	△ 10,748
資本合計		1,441,905	13.0		2,439,181	20.1	997,276
負債、少数株主持分及び資本合計		11,071,324	100.0		12,119,626	100.0	1,048,301

連結損益計算書

(単位：千円)

期別	前連結会計年度 (平成15年10月1日～平成16年9月30日)		%	当連結会計年度 (平成16年10月1日～平成17年9月30日)		%	比較増減
科目	金 額		構成比	金 額		構成比	金 額
I 売上高		14,966,313	100.0		19,839,635	100.0	4,873,322
II 売上原価		11,542,904	77.1		15,525,208	78.3	3,982,304
売上総利益		3,423,408	22.9		4,314,426	21.7	891,018
III 販売費及び一般管理費							
1. 貸倒引当金繰入額	2,684			4,609			
2. 役員報酬	789,898			898,515			
3. 給与賞与	397,000			493,750			
4. 賞与引当金繰入額	40,751			31,152			
5. 業務委託費	176,076			261,012			
6. 支払家賃	96,154			149,030			
7. 役員退職慰労引当金繰入額	14,329			17,246			
8. 退職給付費用	13,825			10,652			
9. 連結調整勘定償却	138,881			182,476			
10. その他	772,806	2,442,409	16.3	985,409	3,033,856	15.2	591,447
営業利益		980,999	6.6		1,280,570	6.5	299,570
IV 営業外収益							
1. 受取利息	375			774			
2. 保険返戻金	10,183			35,351			
3. 組合出資分配金	—			51,402			
4. その他	12,567	23,126	0.1	21,115	108,644	0.5	85,518
V 営業外費用							
1. 支払利息	82,622			81,404			
2. 売上債権売却損	23,428			25,466			
3. 支払手数料	37,259			23,552			
4. 組合出資減価償却費	—			29,459			
5. その他	18,761	162,071	1.1	21,636	181,520	0.9	19,449
経常利益		842,055	5.6		1,207,693	6.1	365,639
VI 特別利益							
1. 投資有価証券売却益	—			42,050	42,050	0.2	42,050
VII 特別損失							
1. 固定資産除却損	6,643			13,484			
2. 収用に伴う固定資産処分損	11,041			—			
3. 過年度役員退職慰労引当金繰入額	60,536			60,536			
4. 役員退職慰労金	4,600			—			
5. 貸倒引当金繰入額	6,100			—			
6. 会員権評価損	1,000	89,922	0.6	—	74,021	0.4	△ 15,900
税金等調整前当期純利益		752,133	5.0		1,175,722	5.9	423,589
法人税、住民税及び事業税	453,839			714,696			
法人税等調整額	10,043	463,882	3.1	△ 132,440	582,255	2.9	118,373
少数株主利益		81,732	0.5		104,425	0.5	22,692
当期純利益		206,518	1.4		489,042	2.5	282,524

連結剰余金計算書

(単位：千円)

期別	前連結会計年度 (平成15年10月1日～平成16年9月30日)		当連結会計年度 (平成16年10月1日～平成17年9月30日)		比較増減
科目	金 額		金 額		金 額
(資本剰余金の部)					
I 資本剰余金期首残高		612,216		691,414	79,197
II 資本剰余金増加高					
増資による新株の発行	79,197	79,197	349,429	349,429	270,232
III 資本剰余金期末残高		691,414		1,040,843	349,429
(利益剰余金の部)					
I 利益剰余金期首残高		174,812		261,963	87,150
II 利益剰余金増加高					
当期純利益	206,518	206,518	489,042	489,042	282,524
III 利益剰余金減少高					
1. 配当金	99,909		80,437		△ 19,472
2. 役員賞与	19,457	119,367	127,645	208,082	108,187
IV 利益剰余金期末残高		261,963		542,923	280,960

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：千円)

期別	前連結会計年度 (平成15年10月1日～平成16年9月30日)		当連結会計年度 (平成16年10月1日～平成17年9月30日)		比較増減
科目	金 額		金 額		金 額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益		752,133		1,175,722	423,589
減価償却費		164,062		216,286	52,224
連結調整勘定償却額		138,881		182,476	43,594
営業権償却		44,565		44,565	—
固定資産除却損		6,643		13,484	6,840
収用に伴う固定資産処分損		11,041		—	△ 11,041
投資有価証券売却益		—		△ 42,050	△ 42,050
貸倒引当金の増減額		8,684		△ 64,792	△ 73,477
賞与引当金の増減額		27,261		18,648	△ 8,612
退職給付引当金の増減額		△ 35,805		△ 108	35,697
役員退職慰労引当金の増減額		71,891		77,783	5,891
受取利息及び受取配当金		△ 2,223		△ 2,949	△ 725
支払利息		82,622		81,404	△ 1,217
保険返戻金		△ 10,183		△ 35,351	△ 25,168
支払手数料		37,259		23,552	△ 13,706
売上債権の増減額		13,453		△ 1,030,690	△ 1,044,143
たな卸資産の増減額		△ 355,768		△ 12,760	343,008
仕入債務の増減額		246,001		350,632	104,631
未払金の増減額		△ 29,067		△ 4,087	24,980
前受金の増減額		102,564		△ 375,905	△ 478,469
役員賞与の支払		△ 23,000		△ 139,870	△ 116,870
その他		253,105		150,489	△ 102,616
小計		1,504,122		626,481	△ 877,640
利息及び配当金の受取額		2,216		2,955	738
利息の支払額		△ 84,147		△ 82,756	1,390
法人税等の支払額		△ 285,411		△ 608,251	△ 322,839
営業活動によるキャッシュ・フロー		1,136,780		△ 61,570	△ 1,198,350

(単位：千円)

期別	前連結会計年度 (平成15年10月1日～平成16年9月30日)		当連結会計年度 (平成16年10月1日～平成17年9月30日)		比較増減
科目	金額		金額		金額
Ⅱ 投資活動によるキャッシュ・フロー					
定期預金の払戻による収入		164,710		—	△ 164,710
定期預金の預入による支出		△ 135,235		△ 2,900	132,335
有形固定資産の取得による支出		△ 100,112		△ 126,944	△ 26,832
無形固定資産の取得による支出		△ 153,738		△ 141,540	12,198
投資有価証券の売却による収入		—		78,050	78,050
投資有価証券の取得による支出		△ 142,763		△ 199,538	△ 56,774
保証金の差入による支出		△ 40,766		△ 59,969	△ 19,202
製作委員会等への組合出資		—		△ 161,910	△ 161,310
保険積立金の戻入による収入		17,004		42,057	25,053
保険積立金の積立による支出		△ 134,749		△ 138,136	△ 3,387
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得等による支出		△ 333,022		△ 46,797	286,224
その他		39,456		△ 47,827	△ 8,370
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 866,660		△ 805,457	61,202
Ⅲ 財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増減額		662,186		75,000	△ 587,186
長期借入れによる収入		250,000		—	△ 250,000
長期借入金の返済による支出		△ 492,866		△ 362,442	130,424
社債の発行による収入		200,000		—	△ 200,000
社債の償還による支出		△ 58,670		△ 100,000	△ 41,330
株式発行による収入		157,499		698,389	540,890
自己株式の取得による支出		△ 80,848		△ 10,748	70,100
配当金の支払額		△ 99,909		△ 80,437	19,472
少数株主への配当金の支払額		△ 10,900		△ 25,335	△ 14,435
その他		△ 40,548		△ 17,552	22,995
財務活動によるキャッシュ・フロー		485,941		176,872	△ 309,068
Ⅳ 現金及び現金同等物に係る換算差額		△ 2,331		△ 3,686	△ 1,355
Ⅴ 現金及び現金同等物の増加額		753,731		△ 693,841	△ 1,447,572
Ⅵ 現金及び現金同等物の期首残高		1,296,411		2,050,142	753,731
Ⅶ 現金及び現金同等物の期末残高		2,050,142		1,356,300	△ 693,841



株式会社ティー・ワイ・オー

〒141-0021 東京都品川区上大崎二丁目21番7号

<http://group.tyo.jp/>

JASDAQ 証券コード 4358