

Hitmakers



株式会社タカラトミー アニュアルレポート2014

2014年3月期





表紙について

2014年版アニュアルレポートでは、表紙と裏表紙に新旧のおもちゃの写真を配しています。過去から現在、未来にいたるおもちゃの進化は、タカラトミーグループの90年にわたる創造と革新の歴史そのものを物語るものであり、当社はこれからも時代の変化に合わせて変革を続けてまいります。

目次

ハイライト	P 02
創業理念	P 02
ビジネスモデル	P 06
ステークホルダーとの価値共創	P 08
成長戦略	P 10
競争優位性	P 14
メッセージ	P 16
社長 (CEO) メッセージ	P 16
副社長 (COO) メッセージ	P 20
市場・ビジネスレビュー	P 26
市場動向について／グループ業績概況	P 27
特集「ハトロボグを生み出したヒットの仕掛人たち」	P 29
企画・開発・マーケティング (国内)	P 30
品質管理・生産	P 32
販売	P 34
海外展開 (ローカライズ)	P 36
さらなるヒットを仕掛けるために…	P 38
商品紹介	P 39
プリスクール	P 40
男児玩具	P 41
女児玩具	P 42
ベビー／ハイターゲットトイ	P 43
より良き企業市民を目指して・ガバナンス	P 44
事業を通じた社会への貢献	P 45
コーポレートガバナンス	P 48
取締役・監査役	P 50
会社情報・株式情報	P 53

はじめに

タカラトミーは1924年の設立以来、グローバルな玩具メーカーとして、トミカ、プラレール、リカちゃんに代表されるロングセラー商品に加え、トランスフォーマーのような世界的にも人気の高い商品を通じて、世界中の子どもたちに夢と楽しさを提供してきました。

今年、創業90周年となる当社は、これまで30年をひと区切りとして変革を遂げてきました。そして私たちは、次の30年を迎えるにあたり、大きく変化する事業環境にいかに対処し、成長を果たすべきかという課題に直面しています。

2014年アニュアルレポートでは、数々のヒット商品を創出してきた「ヒットメーカー（ヒットの仕掛人）」として歴史を振り返り、将来に向けた戦略や取り組みについてご紹介いたします。

創業理念：新たな改革に挑戦するための原動力

ENGAGING THE HITMAKERS

ヒットメーカーを突き動かす理念

初代
リカちゃん

タカラトミーグループは、優良な商品で世界の子どもたちに笑顔をもたらし、その笑顔の世界へと広げる取り組みを重ねた結果が収益となり、当社に還元され则认为しています。創業理念のもと当社グループは、「ヒットの仕掛人（ヒットメーカー）」として数多くのロングセラー商品を生み出し、玩具における素材革命や、いち早い海外進出など、国内の玩具業界における大きな変革を実現してきました。

時代の推移とともに「遊び」が変化する中、今年創業90周年を迎えたタカラトミーグループは、創業の精神を忘れることなく、これからの時代を乗り切るための大いなる変革に挑戦し、玩具業界におけるグローバルカンパニーへと飛躍します。



4代目
リカちゃん

変革の歴史

タカラトミーはこれからも時代の要請に合わせて変革していきます。

1ST

第一創業
1924～

職人魂／
戦中・戦後

金属・動力

「ブリキ」の玩具を数多く製作し、特に飛行機玩具では高い評価を集め「飛行機の富山」の名声を獲得。戦後、フリクション玩具「B-29」が国内外で大ヒットし、大型玩具輸出の先鞭をつけた。

2ND

第二創業
1954～

大量開発・生産／
経済成長

素材革命

戦後の経済成長とともに玩具業界にも素材・技術革新の波が押し寄せ、金属からプラスチックへ、フリクション玩具から電動玩具へと大きな転換期を迎え、多品種開発・大量生産の時代へ突入。

3RD

第三創業
1984～

マーケティング／
マスメディア成長

大衆情報革命

電子ゲーム機など情報付加価値商品が登場し、TVや雑誌を中心としたマスメディアによるマーケティングが玩具の売上を左右する時代へ。プラザ合意による急激な円高により、国内生産工場の閉鎖など国内事業の抜本的な改革を実行。
2006年には業界大手2社の「タカラ」と「トミー」の経営統合で事業規模を拡大。
また、2011年においては米国玩具メーカーの買収により海外展開を加速。

4TH

第四創業
2014～

Newテクノロジー／
アナログ玩具＋
デジタル要素

パーソナル革命

玩具業界はアナログ玩具にデジタル要素が融合する「ニューテクノロジー」の時代へ。商品も遊び方も「個」の時代に突入し、「個々の商品」の訴求から「ブランド価値」の向上へと舵を切る。

ビジネスモデル：収益を生み出す仕組み

HITMAKERS

DELIVER

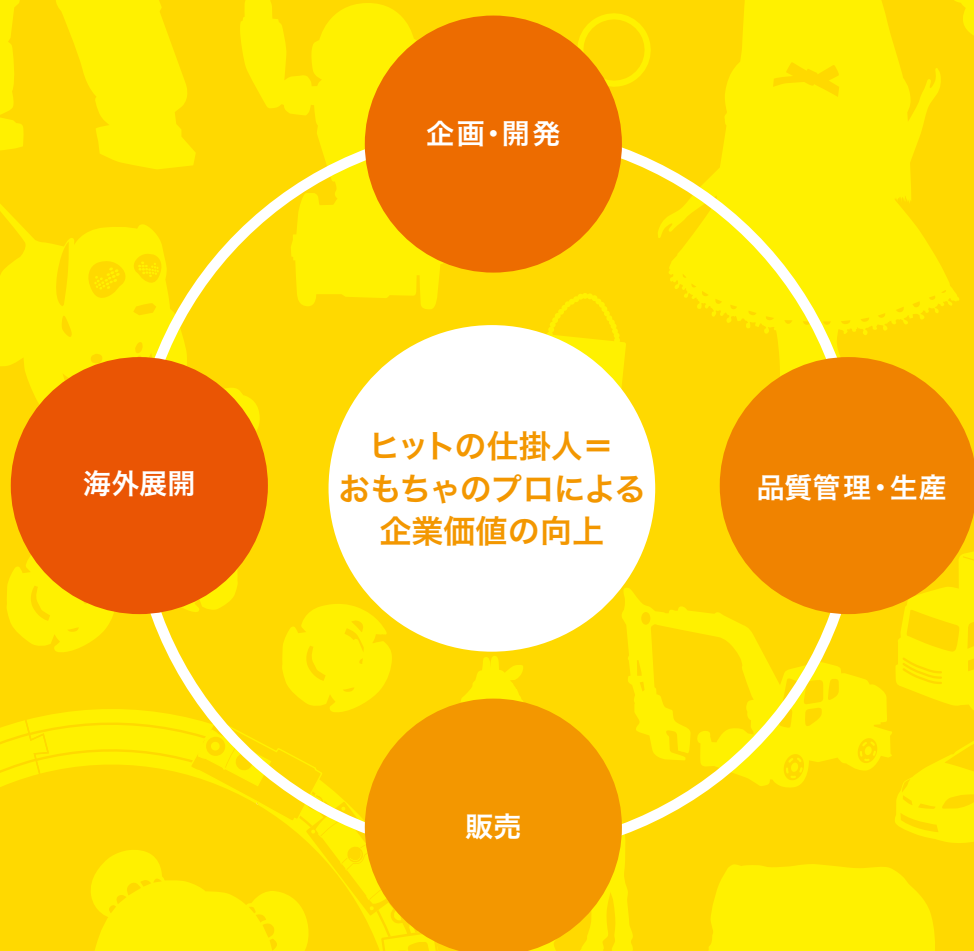
VALUE

価値創造を実現するヒットメーカーの連携プレー

タカラトミーグループでは、企画・開発から生産、販売まで、個々のプロセスにおける部分最適を実現しつつ、全体最適として効率的なサプライチェーンを構築しています。

「企画・開発」においては、製品素材や製造技術など幅広い分野におけるトレンドを把握するための徹底した情報収集を行っています。「生産」では、外部の専門機関と独自検査による迅速かつ確実なチェック体制を確立、安心・安全な品質を追求しています。「マーケティング」では、お客様からのフィードバックを商品開発に活かす仕組みの導入やプロモーションを展開しています。そして「販売」では、販路拡大と各チャネルの特徴を活かした売場づくりを提案しています。企画・開発から販売に至る各プロセスにおけるこうしたヒットの仕掛人たちの“こだわり”が、当社グループの知見・ノウハウ・技術力など重要な知的資産として蓄積され、付加価値の高い商品をお客様に提供するバックボーンとなっています。

詳細は特集「パトロボーグを生み出したヒットの仕掛人たち」(P29へ)



ステークホルダーとの価値共創

VALUE BRINGS SOLUTIONS

ともに課題解決に挑む

タカラトミーグループは、玩具事業を生業とすること
に誇りと責任を持ちつつ、常にステークホルダー
にとっての価値とは何かを考え、行動することで成
長を目指してきました。

私たちは、ステークホルダーに対する価値共創の
姿勢を「企業指針」として全社的に共有しています。



価値共創

企業指針

1

お客様

タカラトミーグループは、あらゆる人々の「夢」を形にし、
「新しい遊びの価値」を提供します。

2

社員

タカラトミーグループは、社員の自主性と創造性が
最大限に発揮される職場環境を提供し、
いきいきと働くことができる企業を目指します。

3

株主

タカラトミーグループは、質の高い成長と健全な経営を通じて、
株主の期待・信頼に応えます。

4

パートナー

タカラトミーグループは、公正・公平な取引を行うと共に、
パートナーとの共存共栄を目指します。

5

社会

タカラトミーグループは、誠実な企業活動を持続することで、
21世紀の社会に信頼される企業市民を目指します。



SOLUTIONS LEAD TO FUTURE GROWTH

目の前にある課題を乗り越え成長を果たす

タカラトミーグループは、海外事業における業績の向上、国内玩具事業の生産改善のためには、経営の意思決定のスピードを高め、グループ事業の管理機能を充実させることが重要と考え、2013年3月に「再生計画」を発表しました。3つの基本方針に基づく同計画では、収益力の回復とさらなる経営効率化を推し進めました。

2014年度からは、経営課題を明確化し、新中期経営方針として「意識改革」「ビジネスの構造改革」「商品改革」の3つの改革を短期、中期、長期的スパンで推進していきます。

再生計画における 3つの基本方針と施策

基本方針

NO. 1

国内玩具事業における安定的収益基盤づくり

- ・人気キャラクターと連動した商品展開
- ・定番商品の拡大
- ・玩具周辺事業の強化
- ・人件費の抑制及び広告費の削減と変動費化
- ・コア事業に集中するためのグループ再編

基本方針

NO. 2

投資原資を欧米に集中投下し、グローバル化促進

- ・クロスセリングによる販売シナジーの拡大

基本方針

NO. 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

- ・インドネシアにおける事業トライアル開始
- ・中国における事業再構築
- ・香港の生産子会社統合によるグローバル生産調達体制の構築

2014年以降の成長戦略

意識改革

積極的な姿勢
リスクをとり、次世代の遊び方を築く

商品改革

White spaceへの展開
商品からブランド戦略へ

ビジネスの構造改革

POA(Point of Availabilityー子ども・その親がいる場所)の少なさを解消
本社の複数の組織体を改善、グループ再編

詳細は「メッセージ」セクション(P16へ)

FUTURE GROWTH ENHANCES OUR STRENGTHS

成長を遂げ、さらに競争力を強化する

タカラトミーグループは、変わらぬ企業思想のもと、市場の変化に合わせてドラステックに経営改革を成し遂げてきました。その改革を経て獲得した競争優位性は、さらなる成長への経営基盤を形成してきました。

私たちはこれまでにご紹介したビジネスモデルや、さらなる成長を目指した新中期経営方針のもとに、ロングセラー商品を実現する数々の「自社ブランド」やヒットを支えてきた「商品力」、事業領域の拡大を可能とする「グローバル展開力」、そして全社員が持つ「玩具づくりに対する情熱」など当社グループの強みにさらに磨きをかけ、持続的な成長を実現してまいります。



業界No.1

のIP出願数

2012年商標登録件数 当社調べ

ロングセラー商品の累計出荷数

トミカ:

5億8,700万個以上

ブラレール:

1億5,000万個以上

デュエル・マスターズ:

約50億枚

世界130以上の 国と地域で展開

トランスフォーマーの展開地域数

60

を超える
ブランド

トミカ、ブラレール、リカちゃん、こえだちゃん、
トランスフォーマー、他

玩具16カテゴリー中、15カテゴリー で商品展開



社長 (CEO) メッセージ

タカラトミーは2013年3月に発表した再生計画の3つの基本方針に基づき、順調に収益性の回復と更なる経営の合理化を進めてまいりました。

その結果、連結売上高は減少しましたが連結営業利益は増加し、連結当期純利益は黒字化を達成いたしました。

富山 幹太郎

代表取締役社長 CEO
富山 幹太郎

2014年3月期業績

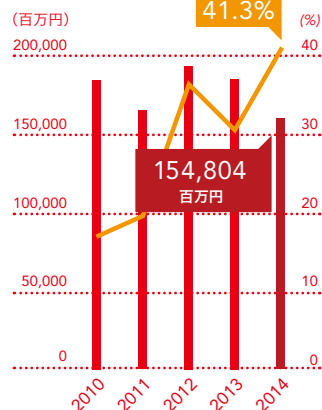
売上高：**1,548** 億円

営業利益：**33** 億円

EBITDA：**115** 億円

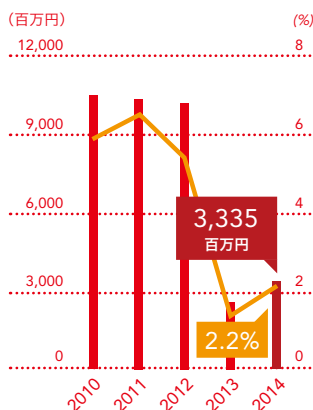
売上高

海外売上高比率

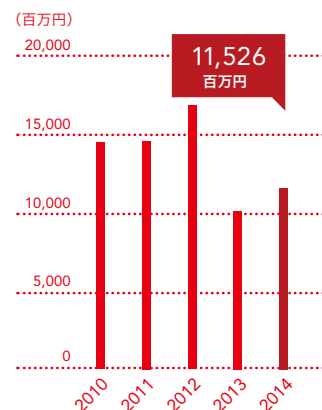


営業利益

営業利益率



EBITDA



当期の事業概況と連結業績

当期における国内の経済概況は、経済政策の効果による円高の是正や株価の回復などもあり緩やかな景気回復が続きました。一方、海外においては、米国では景気が回復基調にあるものの、中国や新興国における経済成長には鈍化が見られるなど、予断を許さない状況が続きました。

このような状況下における当期の連結業績は、減収増益、中でも当期純利益は黒字化を達成いたしました。

定番商品については自動車玩具「トミカ」やトレーディングゲームが堅調に推移し、「トランスフォーマー」関連商品が新商品ラインの好評により輸出が伸長したほか、アミューズメントマシン「ポケモントレッタ」も引き続き人気を集めました。売上高は前期比13.4%減少の154,804百万円となりましたが、昨年7月に、中核の玩具事業の強化と経営効率化を図る戦略的プランの一環として、ゲームソフトの卸売をしている完全子会社トイズユニオン株式会社の全株式を譲渡し、同社を連結範囲からはずしたことによる前年度比30,773百万円の減収の影響を除くと増収となりました。

利益面では、中国での販売不振や在庫評価減などの計上を行ったものの、人員の適正化などの構造改革や広告宣伝費の圧縮を通じて、販売費及び一般管理費の削減を進め、営業利益は前期比30.9%増の3,335百万円となりました。

また前期はTOMY Internationalの減損により当期純損失を計上したのに対し、当期は、232百万円の当期純利益を計上し黒字化を果たすことができました。

当期の取り組み(再生計画の進捗状況)

当社は、2013年3月に発表した「再生計画」とそこで掲げた3つの基本方針に則って、収益力の回復とさらなる経営効率化を推し進めました。

基本方針のうち1つ目の「国内玩具事業における安定的収益基盤づくり」については、玩具事業強化のためのグループ再編の実施に加え、商品ラインナップやマーケティング強化を図りました。具体的には定番商品については人気コンテンツとのコラボレーション商品の販売や新商品ラインを追加したほか、トレーディングカードゲームについては新規ユーザー拡大のための積極的なマーケティングを展開し、収益基盤の強化を図りました。さらに商品開発においては、温度変化で髪の毛の色が3色に変化する「トリプルカラーチェンジリカちゃん」と、動物の多様性や特徴、魅力などを立体的に体感できるギミック付動物フィギュア「アニア」が一般社団法人日本玩具協会主催の「日本おもちゃ大賞2013」において大賞を受賞、このほか5つの商品も優秀賞を受賞するなど、着実に成果を上げています。

2つ目の「投資原資を欧米に集中投下し、グローバル化促進」については、ビジネスのグローバル化に向けた取り組みを着実に推進しました。具体的には、北米、欧州、オセアニアにおいて海外事業の中核を担うTOMY Internationalグループが、「ポケモン」など日本とのクロスセリングを本格的に展開し、「ポケモン」関連商品や「パトロボッグ」の販売において、シナジーが拡大しています。

3つ目の「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」については、まずインドネシアで現地の購買水準と嗜好に対応したオリジナル商品である「アニマルホイールズ」を開発し事業トライアルを開始しました。一方、「トミカ」や「アニア」の店頭プロモーションを積極展開しつつも、中国では不採算店舗の閉鎖を進め、事業の再構築を進めました。また、香港の生産子会社を統合してグローバル調達センターとするなど、グローバル生産調達体制の構築も推し進めました。

創業 90周年を振り返り

第四創業と新COO招聘

今年創業90周年を迎える当社は、当初の第一創業から30年を一つの節目とした場合、3度の大きな変革を遂げてきました。第一創業期はブリキ玩具、第二創業期はプラスチック玩具の登場、第三創業期は輸出中心ビジネスモデルからのチェンジと、家庭用ゲーム機に負けないおもちゃをどうつくるかを考えた時期でもありました。今、私たちの周りの環境は、スマートフォンやタブレットの登場、さらにはSNSなどの発達などにより、ライフスタイルが大きく変化しています。これから先の第四創業期では、従来のアナログにこうしたデジタルを融合させた「新しいテクノロジー」の活用を通じて、世界展開を図り、ブランドを確立する「パーソナル革命」を起こす時期にしたいと考えています。またマネジメント体制を刷新し、マーケティングにおいて知見が豊富でグローバルな視点を持つハロルド・メイがCOOに就任しました。彼の持つ発想力・着眼力・行動力、異文化の受け入れやグローバルな舞台での実績を武器に、インパクトとスピード感をもって会社をリードすることで、これから始まる第四の創業期においても各種改革を推進してまいります。

株主還元について

当社では、株主の皆様への還元策は、最も重要な経営課題の一つと認識しています。経営基盤の強化と利益率の向上に努めるとともに、安定的な配当の継続を基本として業績などを勘案したうえで、配当金額を決定していく方針です。内部留保については、有利子負債の圧縮等財務体質の強化を図りつつ、グローバル展開など中長期成長分野への事業投資等に活用していく所存です。当期の配当につきましては前述の方針に基づき、年間配当金額を1株当たり10円とさせていただきます。

社会的責任の実現に向けて

タカラトミーの社会的使命は、おもちゃを通じて世界の人々に夢を提供し続けていくことであると認識しています。当社ではこれまで、たとえば原材料を減らしたおもちゃや再生材料を使用したおもちゃなどを通じて、子どもたちに環境について考えるきっかけを提供する「エコトイ」活動を実施してきました。また、視覚や聴覚に障がいのある子どもたちにも等しく遊んでいただける「共遊玩具」については、当社が提唱し、今ではその取り組みが玩具業界全体にまで広がっています。そのほか、環境面においても、環境省の「製品プラスチック等の効率的な回収システムの構築及び再資源化ビジネス支援」のもと、第1回、第2回に引き続き「第3回PLA-PLUS（プラブラ）プロジェクト」に参画し、おもちゃや文具などのプラスチック製品の回収・リサイクル実証実験に取り組んでいます。当社では、今後も本業であるおもちゃを通じて、企業の社会的責任を果たしてまいりたいと考えております。



COO 就任のご挨拶

この度、代表取締役副社長兼 COO に就任したハロルド・メイです。私はオランダ生まれのオランダ人ですが、日本をはじめインドネシアや米国などにも住んでいた経験があり、育ちはグローバル、日本語という「言語の壁」「文化の壁」も私にはありません。これまで外資系企業や日本企業でブランド戦略・マーケティング・営業等に携わってきましたが、タカラトミーを大きく変えたいという強い志を持ってこの3月に入社しました。

私の使命は3つあります。1つは、当社にあるたくさんの強みの中でも、よりフォーカスすべき点を洗い出すことでタカラトミーの強みをさらに強化することです。2つ目は、タカラトミーの開発力や創造力などの秘められた能力を引き出していくことです。そして、3つ目は、激しい市場環境の変化の中で、玩具メーカーとしてタカラトミーをより強く成長させていくことです。外国人には、①大胆なアイディア、②リスクをとること、③すばやい決断といった強みがあると思っていますが、日本人には①職人魂、②豊かな発想力、③きめ細やかさといった、日本人ならではの強みがあり、これらをうまく融合させることで、タカラトミーを羽ばたかせていければと思っています。



代表取締役副社長 COO
ハロルド・ジョージ・メイ

タカラトミーの現状

技術やライフスタイルがめまぐるしく変化する中で、当社が持続的成長を続けていくためには、これまでのやり方だけでなく、ドラスティックな改革を通じて飛躍的な成長を目指す必要があります。その意味では、今当社は分岐点に立っていると言えます。これまでの商品はアナログ中心、また海外戦略も、地域別展開をしてきました。また、過去に数々の成功商品があるだけにビジネス自体が成功踏襲型となっている点も否めません。もちろん、ドラスティックな改革を行うにしても、決して変えてはならない当社固有の良さもあります。例えば当社創業から続く企業理念や、特に商品における「安心・安全」へのこだわりや情熱(Passion)、さらには子どもに「ワクワク感」を与えたいという精神は、絶対に捨ててはなりません。また、当社の商品にはロングセラーが多々ありますが、そうしたロングセラーをつくり出していくノウハウは、これまで引き継がれてきた資産として、大切に守り抜く必要があります。さらに言えば、業界一のIP登録数を誇っていることから窺えるように、当社商品には豊かな発想力が反映されていますが、商品だけでなく遊び方をも提案できている点は当社の大きな強みでしょう。このような強みを最大限活かしながら、今の時代に即した形でドラスティックな改革を進め、飛躍的な成長を目指していきたいと考えます。

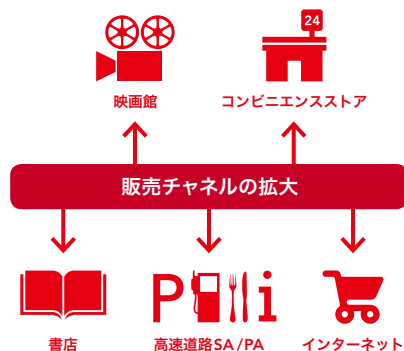
今後の戦略

今後の戦略を考えるうえで、玩具市場全体を俯瞰しますと、国内については少子化の影響などから市場の拡大は望めないものの、グローバル視点では、2013年から2020年まで年平均で3%の成長を続ける拡大傾向にあります。

1

営業力強化

そのような中で成長の波に乗るには、当社グループにおけるいくつかの課題を解決する必要があります。短期的には、まず営業面において、現在国内で私たちの商品が満足に並んでいるのは約4,500店舗しかなく、Point of Availability(POA)、すなわち販売箇所が少ないという課題を感じています。ですから、子どもやその親がいるところに商品を陳列していくことで、営業力を強化していきます。

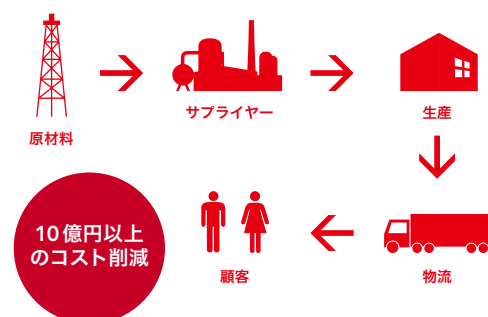


2

企画・開発力強化とサプライチェーンマネジメントの効率化

また、商品を企画する人員を強化するとともに、時代の流れに即し、デジタルテクノロジーをアナログ商品に取り込むなどの新しいテクノロジーを活用することで、商品開発力を強化します。さらに、製造過程などSCMにおける効率化を通じて、コストの削減を図ります。

サプライチェーンの効率化



3

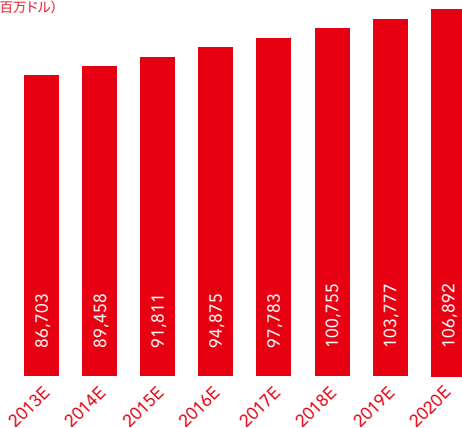
市場特性に合わせたグローバル展開

中期的にはグローバル市場を、単なる地域で分けるのではなく、それぞれの地域ごとに個別の戦略を展開していきます。例えば、世界における0歳～9歳の子どもの人口は2020年までに約6.2%増加することが予測されており、中でも日本を除くアジア太平洋地域は、年平均7%で玩具市場規模が成長し、2020年には世界最大の231億ドル規模の市場になると見られています。一方で、北米や欧州を中心とする先進国では、子ども人口は少ないものの、一人当たりの購買力は、北米を中心に2020年までにグローバルで4.5%の上昇が予測されています。子ども人口が増えるアジア地域（日本を除く）では「量」を追求し、購買力が高まる日本・北米・欧州では「質」を訴求することで、世界展開を加速していきます。

世界の玩具市場の成長予測

2013年から2020年までの平均成長率は3.0%

(百万ドル)



出所: Euromonitor International及び当社予想

4

ブランド戦略の推進

さらに中期的な課題としては、ブランド戦略に基づいた商品展開・プロモーションの強化に取り組みます。当社グループは、玩具の16カテゴリー中、15カテゴリーに参入するなど数多くの商品を展開していますが、今後はそれぞれの商品の持つブランドの浸透をより一層図っていきます。「リカちゃん」や「トミカ」などは、すでに高い認知度があるものの、鮮度が落ちてきている定番商品は、そのブランド価値を見直すことで、テコ入れを図ります。そして安定した収益源として育てることで、ROIの最大化を図ります。

ブランド開発



5

経営の機動力向上のための組織のスリム化

組織面においては、2006年のタカラとトミーの合併や2011年の米国RC2の買収等を通じ、企業風土やバックグラウンドの異なる社員が多々集まる中で、組織のレイヤーの多層化という問題も見られます。そこで「One Company」という意識を醸成しながら、スピーディーな意思決定ができる体制へと改革を進めていきます。また人員の配置については、特にイノベーションやアイデア・新商品作りを強化するために、営業や開発の社員率を高めていくことを計画しています。

中期ベースプラン／マネジメントターゲット（2014年5月現在） (億円)

	2013年度	2014年度 目標	2015年度 目標(A)	2015年度 目標(B)	2016年度 目標(A)	2016年度 目標(B)
売上高	1,559	1,600	1,640	1,820	1,700	1,930
営業利益	34	40	60	86	80	108
営業利益率	2.2%	2.5%	3.6%	4.7%	4.7%	5.6%
EBITDA	115	126	149	174	164	198

(A: ベースプラン, B: マネジメントターゲット)

商品カテゴリー別戦略

ハイターゲットトイ



日本特有のハイターゲット、
大人市場ホワイトスペース攻略
(新規複数年素材、
ハイターゲットキャラクター・
技術活用ロボット)

男児玩具



・ボーイズトレンドに合わせた
収益 及び 輸出維持
・映画リリース等があれば
業績アップに貢献

女児玩具



・リカちゃんの売上拡大
・国内再ブランディング
・アジア市場拡大

プリスクール



・グローバルコンテンツ
取得売上拡大
・トミカ、プラレールの
ブランディング

ベビー



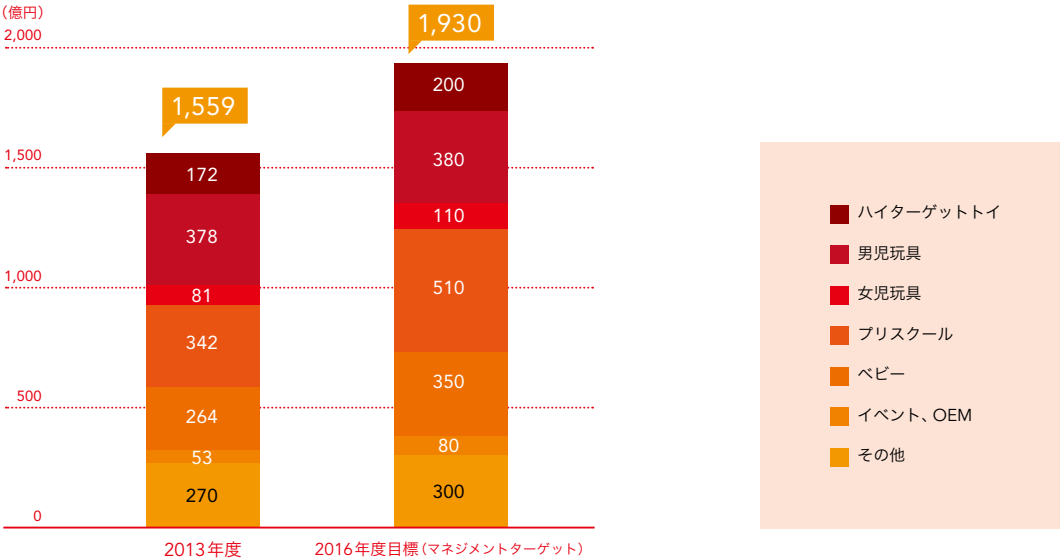
・海外ベビーブランドを日本・
アジアも含め展開拡大

**イベント、OEM、
その他**



・グループ事業会社の
安定的成長

商品カテゴリー別売上高



将来見通し

前述の取り組みを通じて、3年後の2017年3月期には売上高1,700億円、営業利益80億円、そして営業利益率は2014年3月期の2.2%から2.5ポイント増の4.7%を目指します。さらに、今後計画している複数年にわたる大型コンテンツの獲得などを視野に入れ、売上高1,930億円、営業利益108億円、営業利益率5.6%を目指したマネジメントターゲットを設定し、成長に向けて意欲的に挑戦していきます。そして中期目標の達成を見据え、2015年3月期については、国内外の玩具販売を伸長させることで売上高は前期比3.4%増の1,600億円、営業利益は同19.9%増の40億円、当期純利益は同431.0%増の10億円と、増収増益を確実に実現させていきたいと考えています。株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、お取引先、従業員などの「すべてのステークホルダーの夢」の実現という当社の企業理念に沿って、真のグローバル企業へと大きく変革を牽引していきたく思いますので、皆様のご理解・ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

第四創業期において、アナログ玩具にデジタル要素を融合した「おもちゃ4.0」を実現するとともに、グローバルなブランド開発に取り組みます。

代表取締役副社長 COO
ハロルド・ジョージ・メイ

タカラトミーの企業理念である、「すべてのステークホルダーの夢の実現」に取り組んでいます。それを糧に大胆な改革に挑戦し、真のグローバル企業への飛躍を目指します。

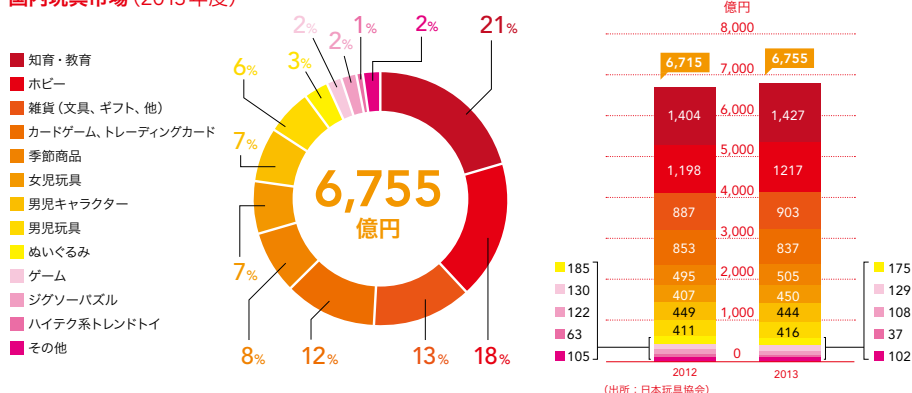
代表取締役社長 CEO
富山 幹太郎



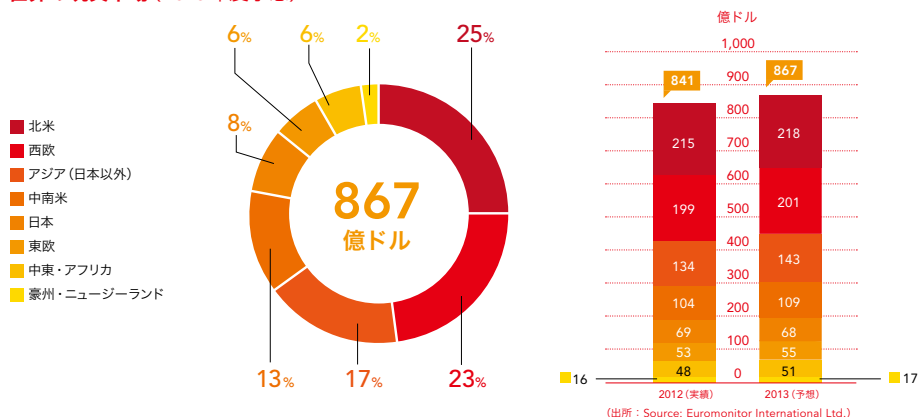
市場・ビジネスレビュー

2013年度における国内玩具市場は微増し、世界の玩具市場も上昇トレンドを示しています。タカラトミーグループの業績は、国内売上高は減収となりましたが、海外売上高は2桁増となりました。

国内玩具市場 (2013年度)



世界の玩具市場 (2013年度予想)



市場動向について

日本及び欧米主要国における玩具業界は、依然として不透明な経済情勢の中で予断を許さない状況が続きました。2013年度（2013年4月～2014年3月）の国内玩具市場規模は、店頭価格ベースで6,756億円と前年度比0.6%の微増となりました。国内玩具市場は2012年度に引き続き厳しい状況が続きましたが、スマホ型玩具人気の盛り上がりをはじめ、「男児キャラクター」玩具などにヒット商品があり、最大の需要期であるクリスマス商品のピークに盛り返し、正月商戦も好調であったことにより最終的には前年度比微増という結果となりました。商品分類別では、「トレーディ

ングカードゲーム」「男児キャラクター」は前年度比1.9%、1.1%の微減となりましたが、スマホ・タブレット玩具は前年度比110.9%増と大幅に伸長しました（日本玩具協会調べ）。全世界の玩具市場の約3割を占める北米の2013年度（2012年1月～12月）の市場規模は推計218億ドル（約2兆2,499億円）と、前年度から約1.6%増となりました。また、西欧市場は推計201億ドル（2兆770億円）と、前年度比1.1%増となりました。（ユーロモニター調べ）

注：円ドル換算レートはUS \$1＝¥102.92（2014年3月31日付）で算定しております。

グループ業績概況

地域別の概況

日本

自動車玩具「トミカ」につきましては、人気コンテンツとコラボレーションしたシリーズの販売が好調に推移し、またトレーディングカードゲームは、新規ユーザー拡大のための積極的なマーケティング展開が奏功し堅調な販売となりました。変形ロボット玩具「トランスフォーマー」は新商品ラインが人気を集め、特に海外向けの輸出が伸長しました。また、新商品ラインとして、モバイルメッセージャー「LINE」や「ディズニー」の新作アニメーション映画『ブレイズ』の関連商品、ゲーム筐体との連動機能を備えたスマホ型玩具など、話題のキャラクターやコンテンツと連動した商品を発売し人気を博しました。さらに、動く動物フィギュア「アニア」を発売し定番商品の拡大を図りました。玩具周辺事業では、アミューズメントマシンが引き続き好調に推移しました。中核の玩具事業の強化及び拡大に向けた事業ポートフォリオの最適化として、7月にTVゲーム関連商材の卸販売を展開する100%子会社 トイズユニオン(株)の全株式を

(株)ハビネットに譲渡しました。また、1月にはアニメーション映画、キャラクター等の企画製作会社(株)タツノコプロの株式の一部を日本テレビ放送網(株)に譲渡し、同社を持分法適用関連会社といたしました。売上高は、子会社の株式譲渡による影響から、107,777百万円（前年度比21.8%減）となりましたが、営業利益は販売費及び一般管理費の圧縮などにより7,355百万円（同4.5%増）を計上することができました。



© TOMY

百万円

	売上高			営業利益又は営業損失(△)		
	当期	前期	前期比増減	当期	前期	前期比増減
日本	107,777	137,844	△30,066	7,355	7,037	317
北米・欧州・オセアニア	42,127	36,104	6,023	△723	△1,637	913
アジア	49,500	28,970	20,530	526	1,445	△919
合計	199,405	202,919	△3,513	7,157	6,846	311
消去又は全社	△44,601	△24,173	△20,428	△3,822	△4,299	476
連結	154,804	178,745	△23,941	3,335	2,547	787

北米・欧州・オセアニア

TOMY Internationalグループでは、日本とのクロスセリングを本格化させ、グローバルライセンス契約を締結した「ポケモン」関連商品や日本で好評を博している体感型ロボット「バトロボグ」の販売が拡大しました。また、前年度に「きかんしゃトーマス」関連商品のライセンス使用許諾期間が終了したものの、農耕車両メーカー「John Deere」関連商品やベビー商品の販売が好調に推移するとともに、円安による為替の影響も加わり、売上高は42,127百万円（前年度比16.7%増）となりました。利益面では、重点商品のマーケティングを強化したことで広告宣伝費が増加するとともに、商標利用権等の償却費として757百万円を計上したことなどにより、営業損失723百万円（前年度営業損失1,637百万円）となりました。



© 2014 Pokémon.

© 1995-2014 Nintendo/Creatures Inc. /GAME FREAK inc. TM, ®, and character names are trademarks of Nintendo.

Manufactured by TOMY.



© TOMY

アジア

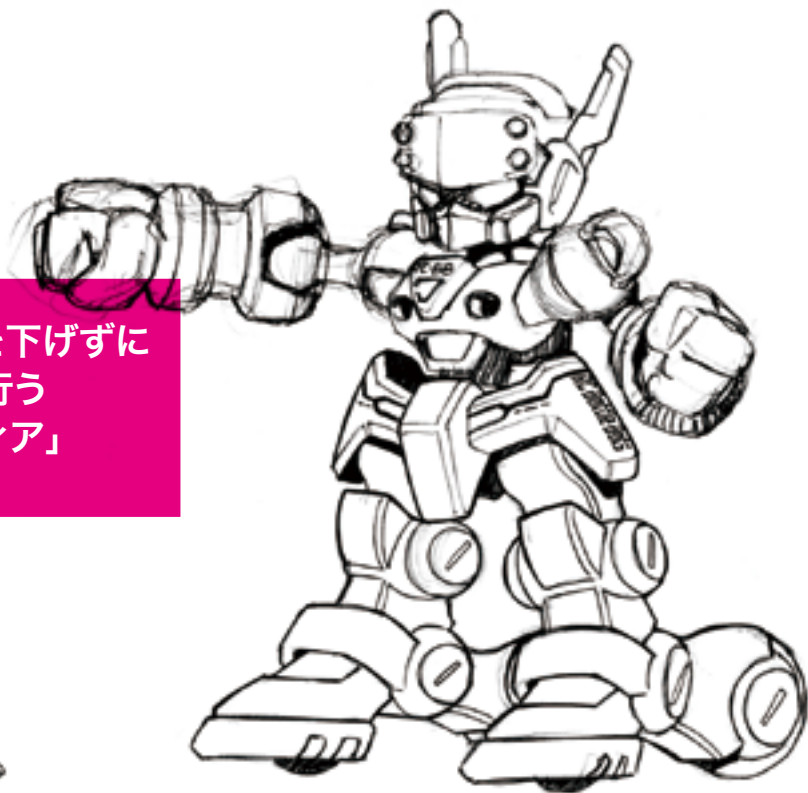
ASEAN 諸国においては国や地域の購買水準と嗜好に対応する新商品開発を進めています。インドネシアでは、「トミカ」や「アニア」の店頭プロモーションを積極的に展開したほか、現地の男児が好む自動車と動物両方を商品デザインに取り入れた独自のキャラクター玩具「アニマルホイールズ」を開発、発売し人気を博しました。中国では不採算店舗の閉鎖を進めるなど事業の再構築を進めましたが、同国における厳しい販売状況を踏まえ、安定的に収益を確保できる「トミカ」、「プラレール」及び「ポケモン」、「ディズニー」関連商品の販売に注力し、その他商品の販売からは撤退することとしました。また、効率的なグローバル生産調達体制の構築を図るため、香港の生産子会社とTOMY Internationalグループの生産子会社の統合を行い、統合後の生産子会社がグローバル調達センターとして生産委託工場への発注プロセスを共通化する体制へと移行しました。売上高につきましては、上述の発注プロセスの共通化などにより、49,500百万円（前年度比70.9%増）となりました。営業利益については、中国における販売不振や在庫評価減の計上により526百万円（同63.6%減）となりました。



バトロボーグを生み出した ヒットの仕掛人たち

バトロボーグは、「ロボットを自由自在に操作したい。思いのままに動かして、対戦してみたい」という男の子なら誰もが一度は抱く夢を、21世紀の技術と発想で実現した体感型ロボット玩具です。右手に持ったコントローラーを振るとロボットが右ストレート、左を振れば左フックを繰り出すなど、無線コントロールによる「直感操作」が最大の魅力であるバトロボーグは、2012年7月に発売し、これまでに国内累計50万個を出荷する大ヒットとなりました。ヒット商品はどのように生まれるのか。今回の特集では、バトロボーグが商品化され、大ヒットするまでの過程を、「企画・開発・マーケティング」「品質管理・生産」「販売」「海外展開」の各分野で活躍した「仕掛人」たちの取り組みを通じてご紹介します。

「遊びの価値を下げずに
コスト削減を行う
技術やアイデア」



コミカル＆
カッコいい動き



商品開発にあたっては、玩具に限らず素材や技術など、現在流行しているものから今後注目されるものまで、広く情報収集を行います。売場やイベント会場での「生の声」を積極的に収集し、それらを活かして企画を立案。開発時には試作品によるモニター調査を繰り返しながら商品化を進めます。バトロボグの開発においては、遊びの本質を追求した開発担当者のこだわりや、タカラトミーならではのネットワークを最大限に活用したマーケティングがヒットに大きく貢献しました。

開発担当が振り返る「ヒットの理由」

「遊びの本質を追求しながら低コストを実現した企画力」

携帯ゲーム機が普及する中、TVゲームでは味わえない「リアル感」を追求することで、子どもたちに新鮮な驚きや興奮を与えられるのではないかと考えました。そして、多くの男の子が憧れる「ロボットバトル」が体感できるホビーを生み出そうというアイデアが企画の発端になりました。バトロボーグ開発のコンセプトは、対戦型とすることで生まれる友達同士や親子の「コミュニケーション」、複雑な操作や説明が不要な「直感操作」、そして「コミカル＆カッコいい動き」の3つです。

ヒットの要因は、遊びの本質とコストを徹底追求したことだと思います。例えば、モーターを複数個使えば複雑な動きを再現できますが、それだけコストがかかります。そこでパンチと移動のアクションを連動させる機構をつくり、1つのモーターでリアルな動きと直感操作を実現、子どもにも手の届く価格に抑えました。このように、遊びの価値を下げずにコスト削減を行う技術やアイデアを生み出せる土壌を長年培ってきたことが、弊社の優位性につながっていると考えます。



マーケティング担当が振り返る「ヒットの理由」

「企画から販売まで一気通貫のマーケティングによるブレない販売戦略」

試作品が完成し社員が試遊した際、大の大人が白熱したバトルを繰り広げる様子に「親子で遊べる」というテーマの手応えを感じました。その後のテストマーケティングで、大人同様に子どもたちの反応も大変よく、ヒットを確信しました。

市場調査では、子どもたちの遊び方や好まれるデザインなどの観察を通して、子どもたちの反応から潜在的なニーズを発見し、企画・開発やプロモーションに活用しています。例えば店頭イベントで子どもが遊んでいる時にバトロボーグの手の部分をしきりに引き抜こうとするシーンが見られました。ほんの些細な動きですが、そこから子どもたちの改造欲求やパーツ交換したいという潜在的なニーズを見つけることができました。その情報を開発部門にフィードバックし、実際にバトロボーグの第2弾である「バトロボーグ4G」ではパンチを交換可能にする機能を強化し、自由に改造できる新たなシリーズも人気を博しました。

ヒットの要因は企画から販売まで「一気通貫」のマーケティングにあったと分析しています。「直感操作」や「バトル」といったヒット要素が盛り込まれ、開発部門が開発した高い商品力には自信がありました。さらに商品の魅力を伝えるためのプロモーションとして、「体験重視」と「親子への認知アップ」の2点に絞り、プロモーションに携わる部門と方向性の共有を行いました。「親子で遊べる」というテーマを訴求するために、子ども番組だけでなく大人が視聴する番組へもテレビCMを投下したことに加え、社員による店頭実演販売やおもちゃショー・見本市における体験会の開催、量販店や規模の大きな売場でのプロモーション映像の放映などで、大きな効果を挙げることができました。

直感操作

タカラトミーでは高い商品クオリティと安全性を何よりも重視しています。品質に関しては、ST基準（日本）や、ASTM F963基準（米国）、EN71基準（欧州）、ISO 8124（国際規格）等の各国の玩具安全基準に適合させることはもとより、90年の歴史の中で培われた弊社独自の安全基準を設けることにより、安心・安全な玩具の提供に努めています。また、使用禁止物質の混入検査については、必要な項目だけに絞り込んだ独自の検査方式を開発、試作段階で金型を流用することにより安全品質検査や信頼性試験を一部省略するなど、安全や検査に関わるコストを削減しながら、迅速で確実なチェック体制を確立しています。メカニズムやファンクションの多い、新規性の高いバトロボーグのような玩具がヒットする裏には、こうした生産技術や徹底した品質管理が不可欠です。

バトロボーグはまさに “精密機械の集合体”

生産担当が振り返る「ヒットの理由」

**「金型修正・検証作業を繰り返し、
絶妙なバトルバランスを実現」**

生産における課題は部材の品質安定であり、量産段階で確実に不良部材をはじき、バラツキを網羅できる設計・組立ラインを構築することに取り組みました。また、顔面にパンチを受けるとLEDの色が変化する感受性能調整については、適正な距離、角度、速度でパンチを再現できる振子治具を10台製作し、生産ラインで全数チェックを実施し、性能品質の安定に努めました。

量産のカギを握る金型は、成型色、材質、パーツ・サイズごとに手配する必要があります。バトロボーグについては、立ち上げ当初、ゴム型・金属型も含め合計9型を手配し、1回の射出でパーツ各種が2個で上がる形にしました。これにより、1日約3,000個（月産60,000個）の生産が可能になりました。

バトロボーグはまさに「精密機械の集合体」です。本体のパンチと歩行ギミックをたった1個の小型モーターでコントロールし、顔部にスイッチ、背中に高速通信機能と超小型性能電池を搭載しています。この小型軽量システムを構築できたからこそ、直感的な操作で軽快かつコミカルに動く商品に仕上がりました。バトロボーグならではの動きをお客様が評価されたことで大ヒットにつながったのだと思います。



生産ラインにおける全数チェックで感受性能を調整し、性能品質を安定化

予見可能な 誤使用の徹底的な 洗い出し

品質管理担当が振り返る「ヒットの理由」

**「徹底した品質管理による
安全品質へのこだわり」**

バトロボーグはモーター駆動、無線コントロール、充電式電池使用など、メカニズムやファクションの多い製品であり、商品の安全品質管理は最大の課題でした。

バトロボーグは「対戦型の無線操縦ロボット玩具」という新規性の高い玩具のため、子どもたちが安全に遊べるように十分な安全面での対策をとりました。具体的には予見可能な誤使用の徹底的な洗い出しや、開発段階で発生した不具合品の分析及び改善、そして安全な商品を量産できるように生産現場へのフィードバックなどを行いました。

これらの徹底した品質管理により、ヒットの大前提となる安全品質上の大きな問題発生を未然に防ぐことができました。また、海外での展開において金型の流用が貢献しました。金型の流用は、試作段階における製品評価（安全・品質に係わる検査、信頼性試験など）の一部を省略できるメリットがあります。また本来であれば日本で展開した商品と同様の動作性能を実現するためには、金型を繰り返し調整する必要がありますが、金型の流用によりこの作業も省略でき、海外展開にあたり品質管理作業の効率化を実現できました。





市場のニーズをつかみ、効果的な販促活動を展開するには、店頭に足を運び、お客様の生の声に耳を傾けながら、販売店とともに魅力ある売場づくりや販売施策を実施することが重要です。バトログの販売にあたっては、全社をあげた販促活動に加え、発売直後には2体同時購入を促すキャンペーンの実施、その後は季節ごとにテーマを設けて販促活動に取り組みました。玩具では10万個売ればヒットといわれる中、バトログは発売後1カ月で10万個強を出荷、発売後6カ月で30万個出荷の大ヒットとなりました。

実演販売会を
発売後1カ月で
650回開催

親子でコミュニケーションが
図れる“家族受け”が
ポイント

営業担当が振り返る「ヒットの理由」

「商品の特性を理解し、実演・体験で“人が人を呼ぶ”アピール」

営業部門では、バトロボーグを最重点アイテムと位置づけ、大型イベントや店頭販促を積極的に行いました。例えば、日本で最も大きな玩具のイベントである「東京おもちゃショー」にて、TVゲームでは味わえないアナログ玩具の魅力を、また親子のコミュニケーションが図れる「家族受け」といった魅力を大々的にアピールしました。また、各店舗においては、導線近くの一等地にこだわって売場を確保し、テレビCM・雑誌広告だけでなく、店頭でも目にすることで商品の認知度を強化しました。さらに、多くの社員が全国各地の店頭で立つて実演販売する体験会を発売後1カ月で650回開催するなど大規模な店頭での販促活動を実施しました。

以上のように、多くのお客様に対して商品の特性である「動き」を最大限アピールできる場を設け、商品の魅力を伝えることに努めた結果、取扱店の拡大につながりました。



大規模な店頭での販促活動



グローバル化を加速するタカラトミーグループでは、世界に通用するコンテンツやブランドづくりを実践。これまでに、「ベイブレード」や「トランスフォーマー」などグローバルコンテンツを育成しています。さらに発展的な展開を目指し、国・地域ごとに最適なパートナーを選択、相乗効果を生み出す関係を構築しています。

バトロボーグの海外展開にあたっては、高いマーケティング力を有し、北米を中心に欧州・豪州に強い販売網を持つ子会社のTOMY Internationalとのグループシナジーを活用し、日本に続いて海外でもバトロボーグのヒットを実現させました。

海外向けに 「バトルアリーナセット」 を開発

海外担当が振り返る「ヒットの理由」

「ブランディングの成功と海外オリジナル セット商品の開発」

バトロボグの「最新テクノロジーが詰まってもコンパクト」という特徴は日本ではアピール力がありますが、海外、特に北米では、高価格帯の商品はその価格に見合ったサイズとバリューを求められます。この課題に対しTOMY Internationalではコンパクトサイズで高単価なバトロボグを海外の消費者が受け入れやすいよう、店頭で見栄えがするアリーナ（対戦場）と小型ロボット2体をセットにした「バトルアリーナセット」を海外オリジナルセットとして開発し、成功を収めました。

当社オリジナルのバトロボグが海外でヒットした理由は2つあります。1つはコントローラー操作とロボットの動作の連動性、2.4GHzを用いた操作性の小気味よさなど「商品の魅力」を訴求した各種マーケティングで、「バトロボグ」のブランディングに成功したことです。2つ目は日本での販売実績が海外流通に売り込む際の足掛かりとなったことです。



ロボットとアリーナ（対戦場）のセット

日本での販売実績が 海外での 成功の足掛かり

TOMY International開発担当が振り返る「ヒットの理由」

「綿密な現地調査による販売促進活動で 商品認知の拡大に成功」

海外での本格的な導入を進めるにあたり、まず現地で子どもを対象としたユーザー調査を実施し、バトロボグのグラフィックデザインやパッケージングをよりグローバル市場で受け入れられやすいよう修正しました。また海外では日本のように子ども向けの雑誌媒体やイベント、TV情報番組など商品を認知していただくチャネルがなく、店頭での実演販売といった玩具文化もありません。そこでプロモーションプランを立てるにあたり、日本で成功した販促活動の事例をベースに、営業やマーケティング、ブランドマネジメントチームなど商品関係者が一丸となって、海外の流通や消費者向けの効果的な販促活動について議論を重ねました。こうした取り組みの結果が商品認知の拡大につながったと考えます。もちろんモーションコントロールという直感的にわかりやすい商品機能と、今までありそうでなかった商品コンセプトの新規性がヒットの根底にあったことはいうまでもありません。



米国におけるバトロボグ販促用のアプリケーション

さらなるヒットを仕掛けるために…

海外でも広く認知されている
“SAMURAI”をモチーフに
開発

アイデアと技術で
魅力的な商品をつくり、
お客様に驚きとワクワクを届けます

バトロボーグを基盤に、 さらに進化形の「サムライボーグ」を発売

2014年、当社グループはバトロボーグシリーズの最新作として「サムライボーグ」を発売しました。これは、バトロボーグで培った企画・開発や品質管理・生産のノウハウを基盤に、お客様にさらに楽しく、幅広く遊んでいただけるようさまざまな課題を克服した商品です。日本文化の魅力が世界的に再認識されつつあることを背景に、海外でも広く認知されている「SAMURAI」をモチーフに開発したもので、海外展開における商品ラインナップの充実も企図しています。

サムライボーグは、バトロボーグシリーズの直感操作を踏襲しつつ、より機能的に進化しました。新たに刀の柄の形をした「斬撃コントローラー」で刀を振って対戦すると、動きと連動した「シャキーン」「カキーン」といった迫力のあるサウンドとともに操作感を楽しめるところが特徴です。タカラトミーの「ヒットの仕掛人」たちは、これからもアイデアを安全に実現する技術で魅力的な商品をつくり、世界のお客様に驚きとワクワクを届けていきます。



サムライボーグ

商品紹介

タカラトミーグループの商品は、ベビー、プリスクール、男児、女児、大人まで幅広い年齢層を対象としています。当社の定番商品であるトミカ、プラレール、リカちゃんはロングセラー商品として子どもから大人まで幅広い世代に愛されています。

プリスクール

TOMICA

Since 1970

トミカ

日本の子どもたちが手軽に楽しめる手のひらサイズの国産車というコンセプトのもとで誕生したダイキャスト製のミニカーです。長い車体やコラボレーション商品を加え、商品ラインナップを拡大しています。

44年前に世界展開を開始してから5億8,700万個以上を販売。



© TOMY



JOHN DEERE

Since 1946

TOMY International

ジョンディア

ジョンディアは世界最大の農耕機械製造メーカーです。タカトミーのライセンス商品にはプリスクール用の乗用玩具、ラジコン、のりもの玩具、ダイキャストミニカーなどがあります。

2014年には新たなギアフォースラインを発売。定番車両と動物、フィギュアのセット販売で、子どもたちは農場での様々な冒険を通じて、あらゆる遊び方を楽しむことができます。ウォルマート、トイザらスやジョンディア特約店で販売しています。



プラレール

Since 1959

プラレール

1959年に発売されたロングセラー鉄道玩具です。発売当時から現在まで、青いレールの規格は統一されています。

単品車両は現在までに累計約1,160種類、1億5,000万個以上を販売。



E7系北陸新幹線かがやき立体レールセット JR東日本商品化許諾済



Since 2013

アニア

「車」=「トミカ」、「電車」=「プラレール」につづく「動物」をテーマとした新ブランド。ブランド名アニアはアニマルアドベンチャーの略。アニアはお子様の手のひらサイズを規格とした可動ギミックを持つただ一つの動物フィギュアです。

お子様が触って、動かして遊ぶことを目的に作られた動物フィギュア。サイズを幼児の手のひらで握りやすいサイズに統一し、可動部分を作ることで動物の特徴的な動きを遊びながら学ぶことができます。日本おもちゃ大賞2013の「共遊玩具部門」において大賞を受賞。



© TOMY

男児玩具



Since 1984

トランスフォーマー

1984年にアメリカで玩具販売をスタート、翌1985年に日本でも玩具とアニメがスタートし、大ヒット。2014年には30周年を迎え、世界130以上の国と地域で国境を超えて親子2世代にわたり愛されている世界で最も有名な変形合体ロボットシリーズです。

世界130以上の国と地域で展開しています。



© TOMY

© 2014 Paramount Pictures Corporation. ®

and/or TM & © 2014 TOMY. All Rights Reserved. TM & ® denote Japan Trademarks.



Since 1997

ポケモン

「ポケットモンスター」は1996年に発売されたゲームソフトから誕生し、テレビアニメはこれまでに93の国と地域で放映された実績を持つ大ヒットコンテンツです。

定番アイテムの「モンスターコレクション」はこれまでに約500種、累計約5,000万個を出荷。



© Nintendo・Creatures・GAME FREAK・TV Tokyo・ShoPro・JR Kikaku © Pokémon



Since 2002

デュエル・マスターズ

本格的でありながら遊びやすい子ども向けトレーディングカードゲームとして、2002年に発売されました。現在までの出荷枚数は約50億枚を超え、毎年各地でイベントが数多く開催されている人気のシリーズです。

出荷枚数は約50億枚を超えています。



TM & © Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids

Since 2005

タカラミーアーツ

アミューズメント

2012年7月に立ち上げた「ポケモントレッタ」をはじめ、2014年にはチケットタイプのカードを印刷する女子小学生をターゲットとした「プリバラ」や、男の子向けの完全オリジナルシリーズ「ブキガミ」を展開し、子どもたちの夢や憧れをデジタル分野で商品化・サービス化しています。

「プリバラ」「ブキガミ」は業界初の2つに割れるチケットを印刷！



© 2014 Pokemon. © 1995-2014 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV

女兒玩具

Licca

Since 1967

リカちゃん

「リカちゃん」は、女の子の夢と憧れをかたちにする着せ替え人形として1967年に誕生しました。時代ごとの流行を取り入れながら3世代にわたって愛されています。

日本で95%の知名度を誇る、最も知られている人形キャラクターです。



1987
4代目



1982
3代目



1972
2代目



1967
初代

© TOMY

こえだちゃん[®]

Since 1977

こえだちゃん

1977年に旧タカラより発売されたハウス玩具シリーズ。ワンプッシュで開く「木のおうち」がシンボル商品で、自然あふれる世界観と、インパクトのあるギミックが特徴です。主役のこえだちゃんはみどりの森にすむ「小さな妖精」です。

シンボル商品の「木のおうち」では、お人形がそれぞれおしゃべりすることができます。



©TOMY/ designed by Suzuka Yoshida.

ベビー

the first years™

Since 2004
TOMY International

ザ・ファースト・イヤーズ

食事、入浴、玩具、トイレトレーニングなど初めての子育てをユニークな商品でサポートします。

ザ・ファースト・イヤーズの商品は量販店、ドラッグストア、雑貨店、玩具専門店、ネットなど世界中の何千店もの店舗を通じて販売しています。



© TOMY
© Disney

Lamaze
lamazetoy.com

Since 1995
TOMY International

ラマーズ

発育、月齢に合わせた玩具。想像力をかきたてる知育玩具です。

幼児発達の専門家、エール大学博士チームのアドバイスを得て開発された知育玩具です。



ハイターゲットトイ

TOMIX

Since 1976
トミーテック

Nゲージ

TOMIXは「初めて手にする方でも気軽に楽しめる本格的鉄道模型の開発・製造」をコンセプトに1976年、誕生しました。登場以来、車両やレールをはじめ制御機器・建物・アクセサリまで、多岐にわたる商品群を総合的にシステムで開発しています。TOMIXは、今後も新しい鉄道模型の世界を開拓し、お客様に鉄道模型の楽しさを提案してまいります。

使いやすさを重視。システムで開発されているTOMIX。



JR 東日本商品化許諾済

Gacha.

Since 1988
タカラトミーアーツ

ガチャ

1988年から「ガチャ」の名称で事業展開を開始し、アジアを中心に世界各国でマシンと中の玩具を販売しています。現在は毎月25アイテム以上、年間300アイテム以上を発売しており、クリエイターとコラボした新ブランド「パンダの穴」など、子どもだけでなく大人にも広く親しまれています。

子どもから大人まで、幅広いユーザーに向けて多くのコンテンツを展開しています。



© T-ARTS © Panda's ana

より良き企業市民を目指して・ガバナンス

タカラトミーグループでは、玩具を通じた新しい「遊び」の価値を創造することによって持続的な成長を目指しています。その前提として健全な企業活動を行うための指針を定め、社会的責任を果たすことで、すべてのステークホルダーから信任される企業となることが重要であると考えています。

事業を通じた社会への貢献

商品の安全品質

独自基準や社内外検査の徹底

当社グループでは、「安全で安心できる商品作りを環境に配慮して行い、世界のお客様に魅力のある良質なおもちゃを提供します。」を品質の基本方針として掲げ、安全品質の向上に取り組んでいます。具体的には商品のグローバル展開に合わせ、それぞれの地域ごとの法令、規制等を遵守することで各国における安全品質の確保に努めるほか、当社グループ独自の安全品質基準を設定し、より厳格な基準の設定によって事故の未然防止に取り組んでいます。さらにヒトへの有害性が懸念される「重金属・フタル酸エステル類」の管理については、外部検査機関での検査の実施に加え、社内の検査装置で鉛などの重金属の含有有無の確認や可塑剤（フタル酸エステル類）の分析を行っています。万一、商品に重金属・フタル酸エステル類が混入した場合は、混入原因を調査・改善後、新たに生産・検査を実施し、問題が無いことを確認した上で出荷することによって当該商品の市場への流出を防止します。なお、年1回全社員が一堂に会し、安全品質担当部門のリードのもとで商品の安全品質と管理について議論する場を設け、その重要性の認識と理解促進に努めています。



独自の検査装置を使用した社内検査

人材の確保・育成

持続的成長を実現する人材の確保・育成

当社グループでは、個人と組織が生み出す付加価値の最大化に向け、働き方の改革とワークライフバランスの実現に積極的に取り組んでいます。2014年8月には在宅勤務制度を導入し、育児従事者と介護従事者を対象に、在宅で働ける仕組みを作り、社員のモチベーションアップを図るほか、移動時間の有効利用やペーパーレス会議、業務効率化に向けたiPad導入なども推進しています。また当社では、厚生労働省が少子化対策を図り子育て支援など一定の基準を満たした企業を認定する「くるみんマーク」を取得しています。人材の活用・育成については社内の研修制度として、2013年7月から「経営塾」を開講し、8カ月間にわたり次世代のリーダー育成と創業100周年ビジョンの立案に取り組みました。また、発想豊かな会社とするための企画研修、海外展開や新たな事業展開に不可欠な多様な価値観を共有するための異文化コミュニケーション研修や、他社との共同実施による異業種企画研修などを実施しています。



「くるみんマーク」



ワークライフバランスを推奨する社内ポスター

環境

おもちゃ会社らしいカードゲーム型のエコ活動レポート

当社グループでは、地球環境カードゲーム「My Earth」とのコラボレーションにより、カードゲーム型エコ活動レポートを作成しています。冊子形式が主流の活動レポートに遊び心を加えることで、子どもたちがエコを“楽しみながら学ぶ”、“遊びながら気づく”ことを意図しています。また、小学校への出張授業、会社見学、各種イベント等で2013年度は約11,000人の子どもたちに配布し、環境問題と私たちができるエコ活動について、遊びを通じて理解してもらうことができました。

資源循環型社会の形成のための、

環境省と連動した2つのリサイクル実験

当社では環境省との連動のもと、遊び終わったおもちゃの回収・リサイクル実験「PLA-PLUS（プラプラ）プロジェクト」に参加しています。玩具業界で唯一参加している当社グループは、業界の枠を超えた社会実験に第一回から参加しています。第3回となる2014に店頭回収したプラスチック製品の総量は約3,200kgにもなり、新しいリサイクル技術のための実験にも使用されています。また、パッケージなどの容器包装ゴミを資源として有効利用する実験にも取り組んでいます。家庭ゴミのうち、容器包装は50%以上（環境省調査）を占めます。これらを使って実際におもちゃを成形実験し、まずは発色や安全性などの難しい課題の洗い出しを行いました。これらの実験は、子どもたちの未来のために、今後も継続して行っています。

子どもたちへのおもちゃを通じた環境啓発活動

当社では、子どもたちにとって最も身近な“おもちゃ”を通じて、子どもたちの環境に対する意識の目覚めをお手伝いしています。タカラトミーグループが提案する「エコトイ」活動では、グループ横断のメンバーによる「エコトイ」委員会を発足させ、第三者機関の助言を得ながら、玩具を作るとき、遊ぶときなど玩具のライフサイクルに応じた環境配慮の基準を設定いたします。そしてその基準を1つ以上満たした商品を「エコトイ」として認定しています。

また、再生材料を使用したプラレールの商品では、おもちゃで初めて「エコマーク」認定を取得しました。子どもたちのエコへの関心や理解を深める取り組みに、業界に先駆けて着手している姿勢から、「第13回グリーン購入大賞優秀賞」や「エコマークアワード2012金賞」などを受賞しています。



My Earth Project LLCの設計・制作による地球環境カードゲーム



玩具業界の先駆けとして、プラスチック製品のリサイクル実験「PLA-PLUS（プラプラ）プロジェクト」に参加



日本環境協会の「エコマークアワード2012金賞」を受賞

コミュニティーへの参画及び発展

障がいの有無に関係なく楽しめる「共遊玩具」の開発

当社グループでは、1980年に障がい者専用玩具の開発を開始し、現在では障がいの有無に関係なく楽しめる「共遊玩具」として一般向けおもちゃへと発展し、その活動は玩具業界全体に広がっています。

共遊玩具には、視覚障がいに対しては、スイッチのON側に凸印をつける、動きや状態を音でも知らせるなどの工夫、聴覚障がいに対しては、音に加え、光、振動、文字、動き、絵などの要素でも遊びを盛り上げる工夫がなされています。

また、2014年には、聴覚に障がいのある人にも声で操作する玩具が楽しめるように、声を代行する既存アプリの機能強化への協力活動を開始しました。このアプリと連動させた当社商品「Hello! Zommer」は、今年度の「日本おもちゃ大賞」の共遊玩具部門で大賞（優秀賞）を受賞しました。このアプリが、今後、声を使うさまざまな玩具と聴覚障がい児やその周囲の健聴児をつなぐ有効なツールになることを願っています。

東日本大震災の復興支援活動

当社では東日本大震災で被災された方々に、おもちゃを通じて笑顔になっていただきたいとの思いから、被災地の自治体等が開催するイベントへの参加を通じて復興支援に取り組んでいます。

2013年5月には「こおりやまキッズ博」に参加し、震災後2年を経て大きな不安を抱えて生きる福島県の子どもたちを支援するために、県内外で暮らす家族が集う5月のゴールデンウィークにおもちゃで自由に遊び、心のストレス解消につなげるイベントに参加しました。

また同年10月には「第3回東北こども博」に参加しました。同イベントは2011年10月、子どもも大人もすべての人に笑顔をもたらすイベントを創りあげるべく、日本玩具協会が地元自治体などとの協力のもとで1回目を実施。3年目は「みんなに笑顔を」をテーマに、多くの子どもたち、家族の方々に来場いただきました。



視覚障がいに対しスイッチのON/OFFを認識しやすくした共遊玩具。ON側に凸印がついている。



共遊玩具のマーク

視覚障がいや聴覚障がいのある人でも楽しく遊べると認められたおもちゃについている「盲導犬マーク」と「うさぎマーク」



2013年10月に開催された「第3回東北こども博」に参加

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、ステークホルダーの皆様の信頼に応えるため、持続的な企業価値の向上と透明性の高い健全な経営の実践を重要な経営目標としております。そのためには、経営効率化を図りつつ、経営チェック機能の充実、リスク管理／コンプライアンス体制を強化することが大切と考え、経営陣は一丸となってコーポレートガバナンスの充実に向けた取り組みを推進しております。

経営監視の仕組み

1. 社外取締役

当社では、2006年よりさらなるコーポレートガバナンスの充実を目的として、社外取締役を選任しております。現在社外取締役は5名で全取締役（10名）の半数にあたります。

2. 取締役の職務執行の体制

a.1_ 毎月1回の定例「取締役会」及び適宜臨時「取締役会」を開催し、グループ全体の基本方針・戦略の策定、重要業務の執行に関する決定及び業務執行の監督等を行っています。

a.2_ グループの業務運営管理を円滑かつ効率的に行うため、各統括本部ごとに「統括本部会議」を原則毎月1回以上開催し、経営の全般的執行に関する意思決定を機動的に行っています。各「統括本部会議」の重要決定事項は、「取締役会」または取締役・監査役で構成される「経営執行報告会」に、必要に応じて報告されます。

a.3_ 代表取締役の諮問機関として、社外取締役・監査役などで構成される「アドバイザリー・コミッティー」を設け、業務執行の有効性、財務の信頼性等に関する幅広い助言を求めています。

a.4_ 取締役会の諮問機関として社外取締役などで構成される「投資委員会」を設置して、重要な投資案件に関する評価・助言等を求めています。

a.5_ 代表取締役の諮問機関として、社外取締役・社外監査役などで構成される「報酬委員会」を設置して、各取締役の報酬額等の内容に係る方針につき提言・助言を求めています。

3. 監査機能

a.1_ 当社は「監査役会設置会社」にあたり、5名の監査役（内、4名が独立社外監査役）が法令に従い、監査業務を実行するとともに、各種の会議等を通じて経営の状態、事業遂行の状況、財務の状況、内部監査の実施状況、リスク管理及びコンプライアンスの状況等の報告を受けています。

a.2_ 監査役は、重要な意思決定及び業務の執行状況を把握するために、取締役会など重要な会議に出席するとともに、議事録、稟議書その他重要な業務執行に関する文書を開覧し、必要に応じて取締役または使用人にその説明を求めることができる体制をとっております。

a.3_ 監査役及び監査役会は、会計監査人、内部統制・監査部ならびにグループ会社の管理部門と監査上の重要課題等について意見・情報交換をし、互いに連携してグループ内部統制状況を監視しております。

コーポレートガバナンスの実践

1. 執行役員制

当社は「執行役員制」を導入し、権限委譲と執行責任を明確化することにより、取締役会の方針・戦略・監督のもと、各担当部門における業務執行の迅速化・効率化を図っています。現在、7名の執行役員が業務執行にあっております。

2. 内部統制

1_コンプライアンス体制

「タカラトミーグループ行動基準」を制定し、全役職員が法令遵守はもとより、誠実かつ公正な企業行動を通じて社会的な責任を果たしていくことを明確にするとともに、コンプライアンス研修等を通じて役職員に周知徹底を図っております。コンプライアンス体制ならびにリスク管理体制の充実、徹底を図るため代表取締役を委員長とし、社外取締役/社外監査役などを構成員とする「リスク／コンプライアンス委員会」を設置して、リスク及びコンプライアンス上の重要な問題を審議し、その結果を取締役会に報告する体制をとっています。経営直轄組織である「内部統制・監査部」は、コンプライアンスの状況を監査し、随時代表取締役及び監査役会に報告しています。

2_リスク管理

「リスク／コンプライアンス委員会」ならびに「内部統制・監査部」により、内部統制と一体化した全社的なリスク管理体制を構築、整備しております。不測の事態が発生した場合には、速やかに「危機管理対策本部」を設置し、迅速かつ適正な対応を行い、損失・被害を最小限にとどめるとともに、再発防止対策を講じるものとします。環境ならびに製品の安全性に関しては、専任組織として設置された「社長室環境課」ならびに「安全品質統括部」を中心に、環境問題ならびに安心できる優良な商品を提供するプロセスの強化に取り組んでいます。

3_グループ経営管理

グループ会社の非常勤取締役または非常勤監査役に、原則として当社役員または使用人が1名以上就任し、各社の業務執行の適正性を監視・監督しつつ、グループ全体でのリスク管理ならびにコンプライアンス体制強化を図るものとしています。グループ管理体制については、グループ会社管理の担当部署を置き、社内規程に基づき、各グループ会社特性、状況に応じて必要な管理・指導を行っています。

3. 取締役の報酬

役員報酬については、株主総会の決議により、取締役報酬額（定額報酬）は年額400百万円以内、監査役報酬額（定額報酬）は年額70百万円以内と決定されております。また、株主総会の決議によるストックオプションとしての新株予約権に関する報酬等の額の上限は、各事業年度に係る定時株主総会の日から1年において、取締役は年額200百万円、監査役は年額15百万円であります。なお、各取締役及び各監査役の報酬額等は、社外取締役及び社外監査役からなる報酬委員会の審議・答申に基づき、取締役については取締役会決議により、監査役については監査役会の協議により決定しております。

4. 買収防衛策の導入

当社は、平成25年6月26日開催の当社第62回定時株主総

会において株主の皆様の承認（賛成比率：79.13%）を受け、当社株式の大規模買付行為等への対応方針を継続しました。本対応方針は、有事の際に新株予約権の無償割当て（以下「対抗措置」といいます）を行うことができる「事前警告型ライツプラン」です。

導入の目的

当社グループでは、今後も新しい遊びの価値の創造や製品品質の向上を図り、将来を担う子どもたちのために「健全な子ども文化の育成」を当社の使命として真摯に受け止め、その実現により「タカラトミー」ブランド価値の更なる向上を目指しております。そのため、当社株式を大量に買い付ける提案を受けた場合には、その買付者が、当社の創業理念や企業理念を尊重し、当社及び当社グループの企業価値ひいては株主の皆様共同の利益に資するような経営を支援するか否か、を慎重に吟味し、また当該買付者の提案する事業計画等の中身とその実現可能性・適法性、当社のステークホルダーに与える影響、当社及び当社グループの企業価値に及ぼす影響、及び当社の将来計画への関与等を十分に把握して、買付の合理性等を判断することが必要と考えます。

プランの概要：<http://www.takaratomy.co.jp/ir/company/defense.html>（ご参照ください）



宮城 寛映
取締役（社外）

「社外取締役からのメッセージ」（宮城取締役）

私がタカラトミーの社外取締役に選任されてからすでに5年が経過しました。タカラトミーは、一言でいうならば、「すべての夢の実現」という素晴らしい企業理念を持って、それを実現しようと努力している会社だと思います。子どもたち、社員、株主、パートナー、そして社会というすべての人の夢の実現のために新しい遊びの価値を提供する、という企業理念をしっかりと守ることは、優れた経営と事業成果につながると確信しています。

タカラトミーの経営陣は5人の社外取締役及び4人の社外監査役を含めて、とても多彩な専門性と豊富な経験を有しています。CEOは社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、企業経営においてそうした意見を反映させています。また社員のモラルも高く、同時にとても柔軟な姿勢で仕事に取り組んでいます。タカラトミーの合併やRC2の買収を経て、会社の規模は大きくなりましたが、企業理念の共有によって、それぞれ違った組織をうまく融合することができました。これからは、「第四の創業期」として大きな変革が求められますが、CEOとCOO2人のトップは企業理念を守り、様々な意見に耳を傾け、新たな経営戦略を策定し、柔軟性を持った社員とともに挑戦することで、変革を実現できると信じております。

引き続き社外取締役としての目でどんどん率直な意見を述べていきたいと考えておりますので、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様には、じっくりとタカラトミーを見守り、応援してほしいと思っております。

小島 一洋

—
取締役
常務執行役員
CFO

鴻巣 崇

—
取締役
常務執行役員
国内事業統括本部長

奥秋 四良

—
取締役



富山 幹太郎

—
代表取締役社長 CEO

ハロルド・ジョージ・メイ

—
代表取締役副社長 COO

山本 崇史

取締役 (社外)

津坂 純

取締役 (社外)

玉川 洋一

取締役 (社外)



石田 昭夫

取締役 (社外)

宮城 覚映

取締役 (社外)

野上 順

—

監査役 (社外)

水戸 重之

—

監査役 (社外)

吉成 外史

—

監査役 (社外)



野沢 武一

—

常勤監査役

梅田 常和

—

監査役 (社外)

会社情報

(2014年3月31日現在)

商号
株式会社タカトミー

本社所在地
〒124-8511 東京都葛飾区立石 7-9-10

設立
1953 (昭和28) 年1月17日

資本金
34億5,953万円

主な事業内容
玩具・雑貨・カードゲーム・乳幼児関連商
品等の企画、製造および販売

従業員数
2,056人 (連結) 486人 (単体)

主要グループ会社

連結子会社数：38社

国内
株式会社タカトミーアーツ
株式会社トミーテック
株式会社タカトミーマーケティング
株式会社キディランド

海外
TOMY International, Inc.
TOMY (SHANGHAI) LTD.
TOMY (HONG KONG) LTD.
TOMY (SHENZHEN) LTD.
TOMY (THAILAND) LTD.

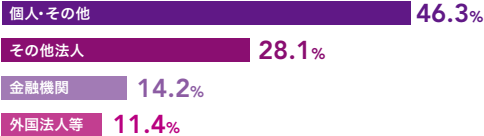
株式情報

(2014年3月31日現在)

発行可能株式総数: 384,000,000
発行済株式の総数: 96,290,850

単元株式数: 100
株主数: 93,449

所有者別株式数比率



大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
丸の内キャピタル第一号投資事業有限責任組合	14,443,700	15.34
有限会社トミーインシュアランス	4,619,952	4.91
ティービージー リッチモントワン エル ビー	4,450,100	4.73
司不動産株式会社	2,945,360	3.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,775,200	2.95
富山幹太郎	2,746,489	2.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,661,500	2.83
富山章江	1,483,101	1.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	900,000	0.96
塚谷佳代子	820,833	0.87

(注) 当社は、自己株式を 2,159,947 株 保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

新株予約権付社債の状況

社債	種類	新株予約権の 目的となる 株式の数 (株)	新株予約権の 行使時の払込 金額	新株予約権 付社債の残高 (百万円)	新株予約権の行使 により株式を発行する 場合の株式の発行価格 (百万円)	満期日	新株予約権の 行使期間
2014年満期円貨建 転換社債型新株予約 権付社債	普通株式	8,661,834	565.70 [※]	4,900	—	2014年6月10日	2010年6月11日 ～ 2014年6月10日
2016年満期円貨建 転換社債型新株予約 権付社債	普通株式	11,363,636	616 [※]	7,000	—	2016年2月15日	2008年3月23日 ～ 2016年2月12日
2024年満期円貨建 転換社債型新株予約 権付社債	普通株式	652,528	613 [※]	400	—	2024年6月10日	2010年6月11日 ～ 2024年6月10日

※転換価格は2012年6月11日付で565.70円に修正されています。

株式会社タカラトミー

〒124-8511 東京都葛飾区立石 7-9-10

<http://www.takaratomy.co.jp>



Printed in Japan

© TOMY



JR東日本商品化許諾済