

ACCESSIBLE  
TOYS

DREAM

Transformation

CHALLENGE

Value

NEW  
IDEAS

4th  
generation

Revolution

Inspire



# MESSAGE FROM THE CHAIRMAN

## 会長からのメッセージ

2015年3月期は、当社にとって創業90周年を迎えた節目の年でありました。創業から30年間のスパンごとに時代の変化に合わせて変革を遂げてきた当社は、これから30年を第四創業と位置づけ、さらなる変革に挑戦しています。

2015年6月に私自身は会長に、そして経営のプロとして昨年招聘したH.G.メイが社長に就任いたしました。新体制のもと、市場の変化に即した新たな時代を切り拓いてまいります。

富山 幹太郎

代表取締役会長  
富山 幹太郎

### 2015年3月期業績

売上高: **¥1,499** 億円

営業利益: **¥24** 億円

EBITDA: **¥111** 億円





## 会長からのメッセージ

### 2015年3月期の事業環境

2015年3月期の事業環境を振り返りますと、日本国内では、消費税の増税を背景に個人消費支出が低調に推移するとともに、玩具市場においても競合他社から小学生男児を主対象とした爆発的ヒット商品が誕生するなど、非常に厳しい市場環境となりました。海外においては、欧州では主要顧客による商品の在庫水準引き下げに加え、競合他社との価格競争も激化したことによる逆風を受けました。為替につきましても、対ドル円安の流れを見通してはいたものの、円安の進行が想定以上に速いスピードで進み業績面において大きな影響を受けました。

### 2015年3月期の連結業績

そのような厳しい事業環境下、アミューズメントマシン「プリパラ」、「アナと雪の女王」関連商品などの女児向け商品や、トレーディングカードゲーム「WIXOSS」、「トランスフォーマー」関連商品などのヒット商品を創出することができました。売上高は昨年、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、トイズユニオン(株)と(株)タツノコプロの株式を譲渡し連結の範囲より除いた影響(影響額 6,478百万円)から、前期比4,865百万円(3.1%)減少の149,938百万円となりましたが、その連結範囲変更の影響を除いた売上高は、1,612百万円(1.1%)の増収となり、四半期ベースで4四半期連続増収となりました。

営業利益は、為替が円安に大きく下落したことなどによる売上原価の増化で売上総利益が減少したほか、戦略的にマーケティングおよび新商品開発を強化したため広告宣伝費と研究開発費が増加し、前期比26.0%減の2,466百万円となりました。経常利益は、為替差益の減少により同39.0%減の2,014百万円となりました。

また、米国連結子会社における民事訴訟の和解費用および(株)タカラトミーエンタメディアの不適切な会計処理に伴う不正関連損失などの特別損失を計1,852百万円計上し、当期純利益は前期の232百万円に対し当期は1,817百万円の当期純損失となりました。

### 2015年3月期の取り組み

2015年3月期は、当社にとって創業90周年を迎えた節目の年であります。第一創業から30年間のスパンごとに、第二創業、第三創業とその時代の変化に合わせて変革を遂げてきた当社は、これからの30年を第四創業と位置づけ、さらなる変革に挑戦しています。2014年5月には、今般社長に就任したH.G.メイと連携し、第四創業の最初の3年間の重点施策をまとめた新中期経営計画を策定し、そこで掲げた3つの改革、「意識改革」「商品改革」「ビジネスの構造改革」に精力的に取り組みました。

特に「ビジネスの構造改革」では多くの実績をお示しすることができました。経営の効率化や意思決定のスピードアップなどを目的に、2014年10月1日付で本社組織改革を実施したほか、同年11月には国内機能子会社3社を合併しました。さらに、(株)タカラトミーマーケティングにおいては販売機能の強化を、(株)タカラトミーエンタメディアにおいては売場開発および売場メンテナンス事業などを行う企業への業容変更を行うなど、一部事業および機能の移管を発表しています。

2015年3月期の連結業績は数字として厳しい結果となりましたが、そのような中でもヒット商品が多数見られるなど明るい兆しも見え始めており、今後の商品展開に大いに期待ができると実感しています。国内子会社における不適切な会計処理はグループを挙げて再発防止に尽力し、来期以降社内で起きている変革が、業績数値としてもお示しできるよう、引き続き努力を続けてまいりたいと思います。

## 株主還元と資本政策

株主の皆様への還元策は、最も重要な経営課題の一つだと認識しています。2015年3月期は年間配当金額を1株当たり10円とさせていただきましたが、今後も配当はこの水準を継続していく考えです。また2014年12月には、7年前に当社の事業価値向上を目的に締結したTPG社との資本・事業提携を解消し、それに伴う潜在的な株式希薄化および資本効率低下を回避するため、転換社債型新株予約権付社債の買い入れ消却をするとともに自己株式を取得しました。

今後も、新中期経営計画で掲げた3つの改革の実行を軸に、時代の変化とともに私どもも変革を遂げながら、株主価値の向上へ資する施策を実施してまいりたいと思いますので、株主・投資家の皆様には引き続きご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 社長交代—おもちゃの新たな時代を切り拓くために

最後に、2015年6月の株主総会での決議を経て、私自身は会長に、そして経営のプロとして2014年に招聘したH.G.メイが社長に就任いたしました。これは、経営監視機能と経営執行機能を明確に分離することで、ガバナンスの実効性を確保するとともに、迅速な意思決定を行い機動的な業務執行を実現するための体制であり、これからは会長職の立場からしっかりと経営を見ていきたいと思います。

これまで28年と半年間、社長を続けてまいりましたが、遊びの世界は時代の変化に合わせて、新しい発想のできる若い人が作っていくべき世界だと思っております。タカラトミーはこれまで、そしてこれからも時代の変化とともに変革を続け、創業家の“おもちゃ屋スピリッツ”を残しながら経営のプロによる新体制のもと、時代の変化に即した新たな時代を切り拓いてまいります。

## CSR

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す。当社が提供し、実施してきた障害のある子どもたちにも等しく遊んでいただけの「共遊玩具」は、今では玩具業界全体の取り組みにと広がっています。

業界他社に先駆けて取り組んでいる「エコトイ」活動では、環境に配慮したものづくりを推進することで、子どもたちにエコへの気づきを提供しています。さらに、次世代教育の一環として、出張授業や社会見学の受け入れ等、教育CSRにも積極的に取り組んでいます。

今後もおもちゃを通じて、社会の期待に応え、信頼される企業であるために努力し続けてまいります。



Globalization Online  
NEXT PHASE Reenergize  
Toys NEXT-  
4.0 GENERATION  
WHITE MOTIVATION  
SPACE Execute



代表取締役社長 兼 CEO  
H・G・メイ

# MESSAGE FROM THE PRESIDENT & CEO

## 社長からのメッセージ

### 「あとは、実行あるのみ」

COO就任から早1年、新中期経営計画を掲げ、過去の延長上でない新たな挑戦に積極的に取り組むとともに、素晴らしいチャンスをわれわれは掴むことができました。重要な国内事業を中心としたビジネスの基盤作りを進め、あとは、実行あるのみです。

第四創業を支えるうえで、「意識の改革」「商品の改革」「ビジネスの構造改革」の3つの改革が重要であることは昨年申し上げましたが、この1年間で、それらすべての改革にスピードを持って取り組みました。

「意識改革」では、変化を恐れずもっとリスクを取ること、社員のモチベーション向上、グローバル化の推進などを図りましたが、社員からは改革プロジェクトを始め、今まで以上に積極的な発言や提案が出るなど、意識面での大きな変化を感じています。また、グローバル化については、世界の玩具市場で10%にも満たない日本市場において、当社の売上高が約6割を占めるという現実を直視し、映画コンテンツなどグローバルでの玩具商品化権を取得するなど積極的な海外展開に向けた施策を推し進めました。

「商品改革」は、「安定的に収益を創出する定番商品」では、既存商品ラインの充実を進めるとともに、新たな商品ラインを続々と投入しました。また、「リカちゃん」ではブランド化を推進し、流行のファッショニズムに身を包んだリカちゃんがその世界観の魅力をSNSを通じて発信するなど、次世代マーケティングによる話題化を図り、大人向け新ブランドとして発売したドールシリーズは大きな話

題を集めました。さらに、アナログ玩具にデジタル要素を融合した商品「おもちゃ4.0」の新商品開発に積極的に取り組み、「ペイブレードバースト」「リニアライナー」「OHaNAS(オハナス)」といった次世代商品を複数展開できる準備ができました。

「ビジネスの構造改革」では、2014年10月の本社組織改革で、部・課の適正化を図り、フラットな9つの組織体へと統廃合・再整理を進めたほか、子会社の統合などを通じて経営のさらなる効率化を図りました。また、組織の若返りを促進し執行役員以上の幹部平均年齢が約5歳若返ったほか、適正な人事を図るため、上司・同僚・部下からの360度評価や社内公募制度の実施、本社を含めたグループ会社間における報酬制度の平準化も行いました。

このような会社の再活性化のための各改革プロジェクトの数は国内外で約100にものぼります。当期は、特に優先度の高い上位10プロジェクト—「子会社一本化・組織改善」「人事360度評価・報酬制度」「販売機会の増大(POA, Point of Availability)」「商品開発力向上(Inovation Funnel)」「次世代マーケティング」「店頭POPの強化」「ブランドのアイテム別損益管理」「ウェブ売上強化」「各種事業コスト改善」「社内環境改善」をすべて実行しました。

### 「新中期経営計画」初年度の評価

アイデアやコンテンツなどの良い「インプット」があって、それが良いビジネス「プロセス」で流れれば、さらに良い「アウトプット」すなわち業績の形で表れます。残念ながら当期は目標数値を達成することができませんでしたが、外的

	2014年3月期実績	2015年3月期実績
売上高	1,483	1,499
営業利益	32	24
営業利益率	2.2%	1.6%

2014年3月期=トイズユニオン+タツノコプロ除き





## 社長からのメッセージ

INPUT	PROCESS	OUTPUT
アイディア+コンテンツ		売上
 開発人員	 自社コンテンツ	<b>4四半期連続売上増</b>
 新規部隊 (大人・ウェブ)	 3大コンテンツ 取得	 海外
 「9箱」で扁平化	 部・課 20% 削減	 幹部→ 平均5才若返り
 子会社 38→35	 報酬制度→ 平等・透明化	 次世代マーケティング・IR
 コスト削減 10億→15億		

要因の影響を除けば、収益を上げる「稼ぐ力」は着実に向上しつつあると評価しています。

「インプット」に関しては、2015年3月期は自社コンテンツに注力した結果、国内では、アミューズメントマシン「プリバラ」が事業開始からわずか8カ月で会員登録数が当社想定を上回る120万人を突破したほか、トレーディングカードゲーム「WIXOSS」も深夜アニメとの連動で人気を博し、当社想定の6倍もの販売実績を上げました。「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」といった我々の生命線でもある定番商品も堅調に推移し、2014年夏公開の大ヒット映画「トランسفォーマー／ロストエイジ」の関連商品も、海外向けが順調で、競争環境の変化に対応したヒット商品を創出することができました。また、ディズニーの3大コンテンツの商品化権を取得するなど、海外市場での拡販に向けた準備もできました。さらに、開発人員を倍増するとともに、大人向け商品の企画・開発やウェブにおける売上を強化するなどの新規専門部隊を立ち上げました。

「プロセス」に関しては、前述したように改革プロジェクトを推進しました。そしてこれらの「アウトプット」として、国内では、連結範囲の変更の影響を除いたベースで、4四半期連続での增收を達成することができました。

海外では、海外事業の約7割を占める北米において、農耕車両玩具「John Deere」が引き続き高い人気を集めるとともに、ポケモン関連商品や哺乳瓶・カップなどのフィーディング商品の販売も好調に推移するなど、安定したビジネス基盤が確立し売上高も2014年3月期並みに推移しま

した。欧州では、主要顧客による商品の在庫水準引き下げなどにより、当社の出荷は低調にとどまりましたが、営業やマーケティング等の各部門を統括するマネジメントを7名新規に採用するなどの対策を講じています。また、ロシアとポーランドに新拠点を開設しさらなるグローバル化を推進しています。

なお、2015年3月期は連結子会社(株)タカラトミーエンタメディアでの不適切な会計処理があり、株主・投資家の皆様を始めステークホルダーの皆様には大変ご心配をおかけいたしました。再発防止とコンプライアンスのより一層の強化に向け、全社員がコンプライアンス意識を高める「コンプライアンスの日」を設定し、研修・テスト・認定証授与の仕組みを整えると同時に、内部監査機能の強化も図っております。



## 今後の戦略について

今後の「インプット」の重要な要素となる商品についてご説明しますと、第四創業では、安定した収益、利益を創出する定番商品に加え、新規商品とパートナーや他社IPを活用した商品の販売を一層強化していきます。

新規商品では、アジア向けに低価格商品をさらに展開するほか、ハイテク玩具や大人向け玩具などの開発にも注力します。またパートナーとの提携を積極的に行い、ソーシング品や映画関連商品を展開していきます。

2015年以降は、2つの大型商品を投入していきます。一つ目の「ベイブレードバースト」は、初代が1,650億円規模、2代目が2,000億円超の市場規模を誇る「ベイブレード」シリーズの3代目商品です。本能に訴えかけるバトル要素、対人コミュニケーション、さらにはデジタルとの融合やグローバルでの展開など、まさに理想のおもちゃの条件すべてを備えた商品と認識しています。また、今回はクラウド上で対戦結果を記録・共有する機能などを新たに付与し、前作を上回る市場規模を確保したいと考えています。二つ目の「スナックワールド」は、(株)レベルファイブ原作のゲー

ムと玩具、映画、テレビアニメ、マンガへと展開する大型クロスメディアプロジェクトで、当社は物語中に登場し、ゲームとの連動をより高めたアイテム「ジャラ」の商品化を進めています。

## 今後の数値目標

今後の数値目標につきまして、2016年3月期は売上高1,700億円、営業利益40億円、営業利益率2.4%、EBITDAは135億円、親会社株主に帰属する当期純利益は13億円の達成を目指します。そして、前述の様々な取り組みを通じて、2017年3月期は営業利益率をさらに押し上げることを目指します。

株主・投資家の皆様を始め、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」を実現するという当社の企業理念に沿って、タカラトミーを真のグローバル企業へと大きく変革させるべく牽引してまいりたいと思いますので、皆様方のご理解・ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

## 中期 ベースプラン

(億円)

	2014年3月期実績	2015年3月期目標	2016年3月期目標	2017年3月期目標
売上高	1,548	1,600	1,640	1,700
営業利益	33	40	60	80
営業利益率	2.2%	2.5%	3.6%	4.7%
EBITDA	115	126	149	164

	2015年3月期実績	2016年3月期目標
売上高	1,499	1,700
営業利益	24.7	40
営業利益率	1.6%	2.4%
EBITDA	111	135



# TOWARD THE FUTURE

## 新たな経営体制の推進

2015年6月、タカラトミーの経営は創業家社長からプロの経営者へとバトンを引き継ぎます。富山は代表取締役会長の立場から経営監視機能を、H.G.メイは代表取締役社長兼CEOとして経営執行機能をと、明確に両者の役割・機能を分離することで、ガバナンスの実効性を確保します。タカラトミーのガバナンスは、従前から社外取締役・社外監査役の充実を図り、取締役会等の重要会議においても社外役員から活発な意見が出されるなど、バランスの取れた透明性の高い経営を行ってまいりました。今後は、代表取締役社長を中心とした経営執行により、迅速な意思決定を図り、機動的な業務執行に努めていくとともに、両者が協力しながら、創業家の伝えてきた“おもちゃ屋スピリット”を時代の変化とともに変革させ、新しい遊びを提供できる会社へと進化を遂げていきたいと思います。

