

# EVOI VING



## ANNUAL REPORT 2016

株式会社タカラトミー アニュアルレポート（2016年3月期）

TAKARA  
TOMY



この表紙はAR機能付き表紙です。  
59ページ参照

# 目次

## WE KEEP EVOLVING

- 01 私たちは「進化」し続けています（タカラトミーの現状）
- 02 企業理念
- 03 ビジネスマodel
- 04 競争優位性
- 05 2016年3月期の進化
- 06 ビジネスハイライト

## WHY WE EVOLVE

- 08 社長メッセージ：「進化」の方向性（戦略とビジョン）
- 09 ごあいさつ
- 11 2016年3月期の実績と振り返り
- 16 今後の成長戦略
- 20 ステークホルダーとともに

## HOW WE EVOLVE

- 22 特集：「進化」のかたち（具体的な取り組み）
- 24 ENDLESS: 時代とともに新しい遊びで発展していく
- 26 AGELESS: 新しい年齢層を取り込む
- 28 BORDERLESS: 新しいマーケティング
- 30 POA: 新しい売場と商品展開
- 32 そして商品はブランドへ

## FOUNDATION FOR EVOLUTION

- 34 CSR: 「進化」を支える基盤
- 35 会長メッセージ
- 36 CSRマネジメントと取り組み
- 38 重要主題1: ものづくりへのこだわり
- 40 重要主題2: 健全な経営の実行
- 42 重要主題3: 社会・地球環境との共存
- 44 コーポレートガバナンス
- 48 商品と歴史
- 52 取締役・監査役
- 56 6年間の財務・非財務サマリー
- 58 会社情報・株主情報

当社のアニュアルレポートは、米国における2大アニュアルレポートコンペティションである「LACP Vision Awards」と「International ARC Awards」において、数々の賞を受賞し、内容面・表現面ともに海外において高い評価を得ています。今後もステークホルダーとの対話をあらゆる企業活動の基盤と位置づけるとともに、株主や投資家の皆様に向けて、企業情報をわかりやすくお伝えできるように努めてまいります。

**2015**

ARC AWARDS INTERNATIONAL  
Pearl Anniversary  
2016 WINNER

ARC 大賞  
ARC 玩具セクター 金賞

**International ARC Awards**  
サマリー・アニュアルレビュー部門大賞(1位)受賞  
同部門 / 玩具セクター金賞(1位)受賞

LACP  
VISION PLATINUM WINNER WORLDWIDE

LACP  
VISION TOP 50 REPORTS WORLDWIDE

**LACP「2014/15 Vision Awards」**  
世界トップ50社ランキング 5位 /  
コンシューマー部門 ブラチナ賞(1位)

LACP 世界ランク 5位

Hitmakers

ARC AWARDS INTERNATIONAL  
2015 WINNER

**International ARC Awards**  
サマリー・アニュアルレビュー部門 /  
玩具セクター金賞(1位)受賞

League of American Communications Professionals  
2013/14 VISION AWARDS  
Annual Report Committee:  
TOMY COMPANY, LTD.  
Top 50 Award Recipient Worldwide

League of American Communications Professionals  
2013/14 VISION AWARDS  
Annual Report Committee:  
TOMY COMPANY, LTD.  
Platinum Award

**LACP「2013/14 Vision Awards」**  
世界トップ50社ランキング 6位 /  
コンシューマー部門 ブラチナ賞(1位)

LACP 世界ランク 6位

The Winning Game

League of American Communications Professionals  
2012/13 VISION AWARDS  
Annual Report Committee:  
TOMY COMPANY, LTD.  
Platinum Award

League of American Communications Professionals  
2012/13 VISION AWARDS  
Annual Report Committee:  
TOMY COMPANY, LTD.  
Top 50 Award Recipient Worldwide

**LACP「2012/13 Vision Awards」**  
世界ランク 19位 /  
コンシューマー部門 ブラチナ賞(1位)

LACP 世界ランク 19位

# WE KEEP EVOLVING

## 私たちは「進化」し続けています

タカラトミーは1924年の創業以来、玩具業界のリーディングカンパニーとして、常に「新しい遊びの価値」を提供してきました。

現在、スマートフォンやタブレットの普及、SNSの発達などによって、おもちゃのあり方や遊び方は大きく変化し、私たちもまた長い歴史の中で育成した商品やブランドを、時代の変化に合わせて「進化」させていく必要に迫られています。

そのような状況下、創業90年を迎えた2014年に新中期経営方針を発表し、「意識改革」「商品改革」「ビジネスの構造改革」を3本柱とする改革をスタートしました。計画2年目となる2016年3月期は8四半期連続增收<sup>\*1</sup>を達成するなど成果が出はじめています。

2016年4月以降は、これからのおもちゃ市場に必要な「ENDLESS」<sup>エンドレス</sup>「AGELESS」<sup>エイジレス</sup>「BORDERLESS」<sup>ボーダレス</sup>「POA<sup>\*2</sup>」<sup>POA(Point of Availability)</sup>の4つをキーワードに、次なる成長に向けた「進化」を加速していきます。

今年のアニュアルレポートはタカラトミーグループの「進化」をテーマに編集しています。「社長メッセージ」では市場展望やそれを踏まえた戦略を『進化の方向性』として説明しています。「特集」では4つのキーワードをもとに『進化のかたち』として具体的な取り組みを解説します。そして「CSR」では『進化を支える基盤』として、当社グループのCSRの考え方や取り組みについてご説明します。そしてレポート全体を通じて、「進化」の先にある当社グループの成長をご理解いただければと願っています。

<sup>\*1</sup>トイズユニオン(株)及び(株)タツノコプロの株式譲渡による影響を除いた売上高

<sup>\*2</sup> POA(Point of Availability): 販売箇所

# PHILOSOPHY AND MISSION

「優良な商品で世界の子どもたちに笑顔をもたらす」という基本理念は、いかなる時代、場面においても私たち一人ひとりの判断基準となり、行動指針となります。これからもタカラトミーグループとして、共通の価値観をもって様々な時代や環境に対応していきます。

## 創業理念

われらの優良な商品で  
世界の市場をにぎわせよう

誠意と努力は他を益し  
自己の幸福の基となる

## 企業理念

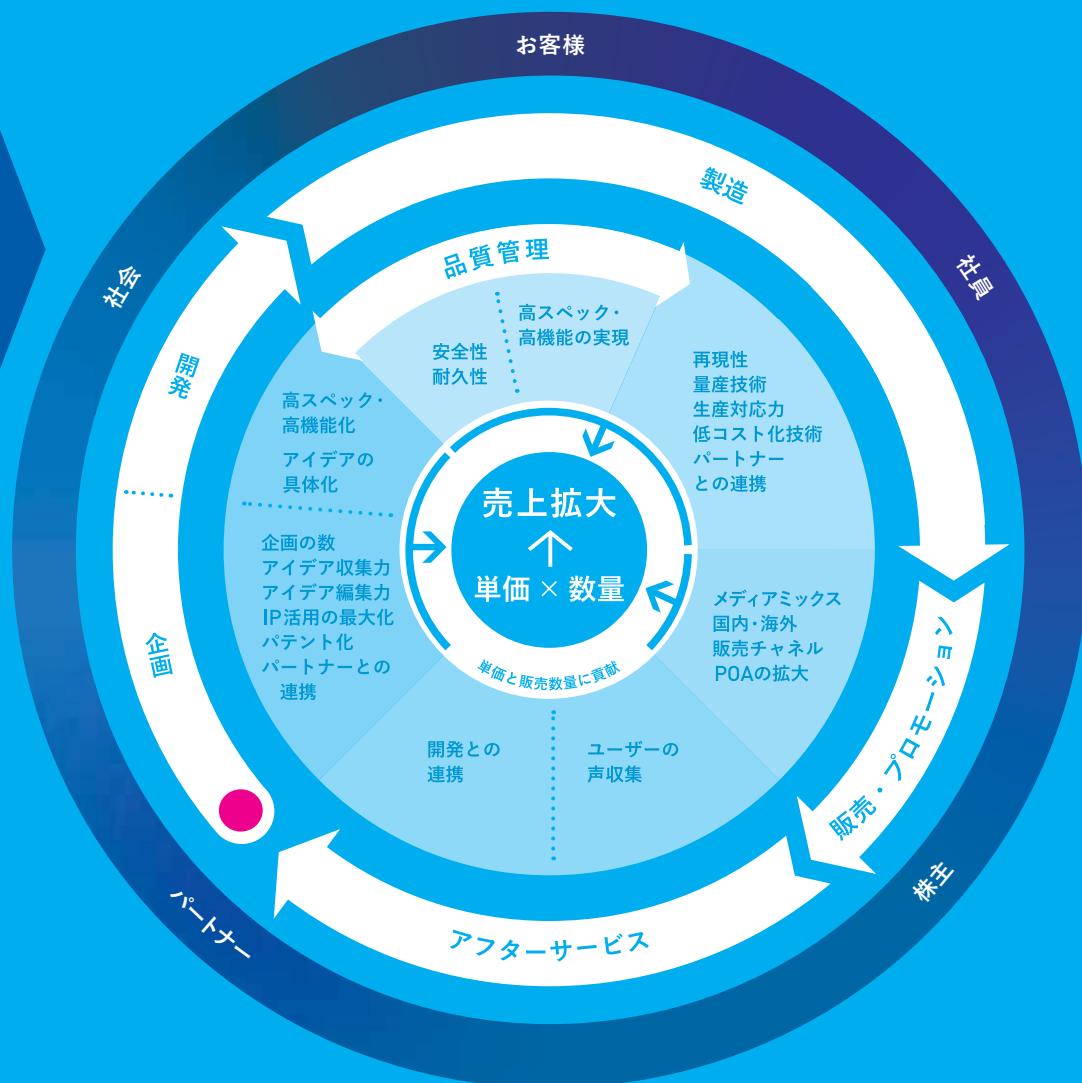
すべての「夢」の実現のために

こどもたちの「夢」の実現のために  
わたしたちの「夢」の実現のために  
株主の「夢」の実現のために  
パートナーの「夢」の実現のために  
社会の「夢」の実現のために

わたしたちは、新しい遊びの  
価値を創造します。

# BUSINESS MODEL

「進化」は企画・開発から製造、販売・プロモーション、アフターサービスに至る事業活動（ビジネスモデル）によって実現されます。アイデアの数と斬新さに代表される開発力、安全性と効率性を実現する量産技術によって商品の付加価値が高まり、ブランドが強化・育成されます。このように創出された価値をステークホルダーの皆様にお届けしています。



# COMPETITIVENESS

「進化」は、当社グループがこれまでに育成した商品、ブランド、その開発の過程で蓄積した経験・ノウハウによって加速されます。定番商品はブランドへと転換することで新たな価値と収益の機会を創出します。これからも有形・無形の資産を糧に、更に新たな時代のおもちゃづくりを目指します。

- ▶ 業界トップレベルのIP出願数
- ▶ 60を超えるブランド
- ▶ 玩具16カテゴリー中15カテゴリーで展開
- ▶ ロングセラー商品の累計出荷数

「トミカ」



6億個以上(880種以上)

「プラレール」



1億5,500万個以上(1,300種以上)

「デュエル・マスターズ」



50億枚以上



「トランスフォーマー」

世界130以上の国と地域で展開  
5億個以上販売

# FY 2015 PERFORMANCE

 <p><b>定番商品の 国内出荷大幅増</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■「トミカ」: 前期比2割増で過去最高<sup>*1</sup></li><li>■「プラレール」: 前期比1割増で過去最高<sup>*1</sup></li><li>■「リカちゃん」: 前期比約5割増で23年ぶり の高収益<sup>*1</sup></li></ul>  	<p><b>新商品は自社IP、 他社IPともに好調</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■「ステッピー」: 12月店頭売上、計画比3割増</li><li>■「モコもじオリーナ」: 年末商戦女児玩具 ランキング1位</li><li>■「スター・ウォーズ」: 国内売上対計画比約2割増</li></ul>
<p><b>98.4%</b> <small>*2</small></p> <p><b>顧客満足度 過去最高</b></p>	<p><b>ビッグベット BIG BET(最重点商品) の新展開</b></p> <p>「ベイブレードバースト」を7月より発売</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 国内出荷は計画比約3割増<sup>*1</sup></li><li>■ ストーリー漫画 第1位</li><li>■ のべ3,500大会開催</li><li>■ 無料筐体稼働</li></ul> 
<p><b>タカラトミー 12月単月売上 過去最高</b></p>	<p><b>No.1顧客</b></p> <p>11カ月連続トップベンダー</p>

\*1 2016年3月期タカラトミー国内出荷実績

\*2 当社調べ(集計期間:2015年4月~2016年3月)

# BUSINESS HIGHLIGHT

## 連結業績

**売上高:** 国内市場における定番商品や男児向け対戦玩具などの好調に加え、海外市場におけるライセンス関連商品の市場投入により、8四半期連続増収\*を達成。

**利益:** 売上拡大に向けた広告宣伝費や研究開発費等の増加を、増収に伴う売上総利益増で補い営業利益は前期に比べ増加。一方、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスとなったのは、主に海外子会社におけるのれん及び無形固定資産の一部減損による特別損失を計上したため。

\*トイズユニオン(株)及び(株)タツノコプロの株式譲渡による影響を除いた売上高

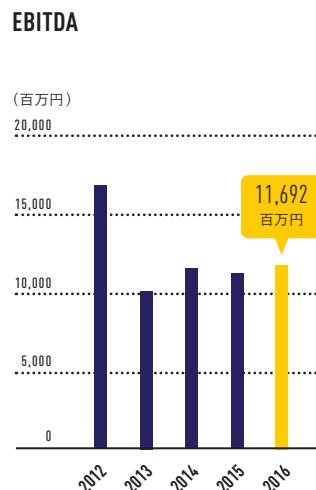
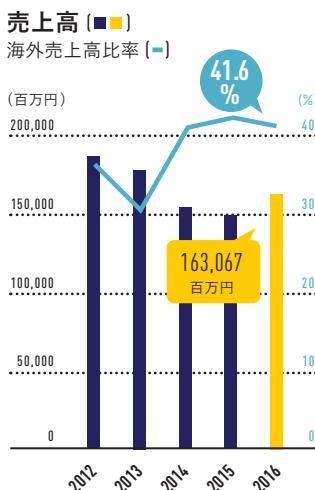
## 玩具市場

2015年度の国内における玩具市場規模は前年度比99.0%の8,003億円。過去10年間で最高の売上を記録した2014年度に並ぶ売上を達成。大ヒットキャラクターが売上を牽引した前年度に対し、当年度は男児・女児玩具の定番商品が大きく伸長。分野別では、ハイテク系トレンドトイ(前年度比31.8%増)、男児玩具(同16.7%増)、カードゲーム、トレーディングカード(同10.5%増)における伸びが顕著。

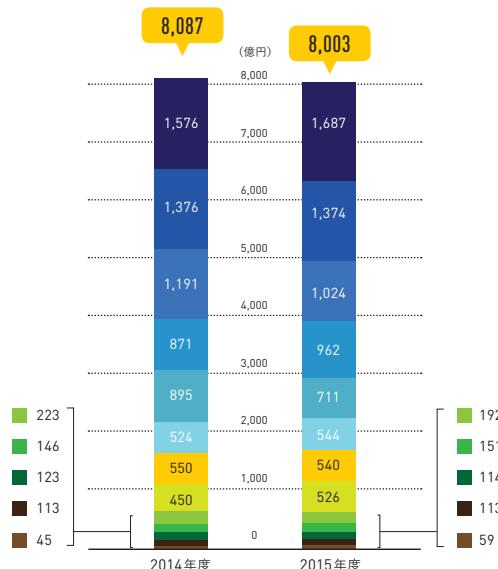
(出所: 一般社団法人日本玩具協会)

## 2016年3月期業績

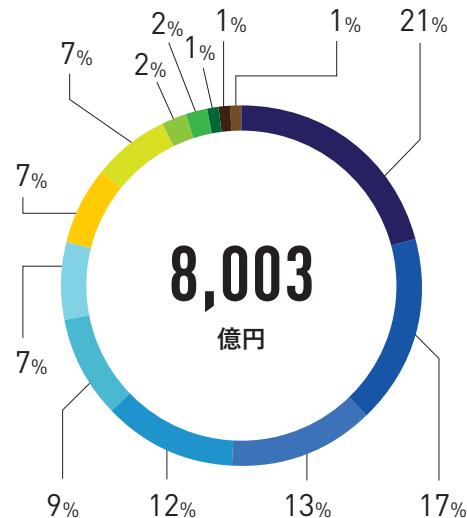
売上高 : <b>1,630</b> 億円	営業利益 : <b>26</b> 億円	EBITDA: <b>116</b> 億円
-----------------------	---------------------	-----------------------



## 国内玩具市場



\*各年度の集計期間は4月1日～3月31日



(出所: 一般社団法人日本玩具協会)

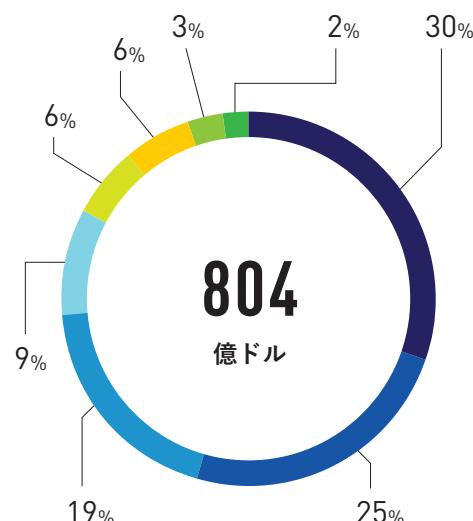
- 知育・教育
- ホビー
- 雑貨
- カードゲーム、トレーディングカード
- 男児キャラクター

- 女児玩具
- 季節商品
- 男児玩具
- ぬいぐるみ
- ゲーム
- ジグソーパズル
- その他
- ハイテク系トレンドトイ

## 海外玩具市場



\*各年の集計期間は1月1日～12月31日



(出所: Euromonitor International)

- 北米
- 西欧

- アジア（日本以外）
- 中南米

- 東欧
- 日本

- 中東・アフリカ
- 豪州・ニュージーランド

「**変化する  
時代を生きる  
子どもたちと  
ともに成長する  
企業でありたい**」

# 社長メッセージ

## ごあいさつ

代表取締役社長 兼 CEO  
H.G.メイ



昨年6月に社長に就任し、早1年が経ちました。私自身はその1年前のタカラトミーが創業90周年を迎えた年に、タカラトミーに入社いたしましたが、その間ずっと、このめまぐるしく変化を続ける事業環境の中で、タカラトミー自らが大きく「改革」していく必要性を訴え続けてまいりました。

子どもたちを取り巻く世界に目を向ければ、スマートフォンやタブレットの普及、SNSの発達などによって、おもちゃのあり方や遊び方にも大きな変化が生じています。その中で、90年を超える歴史の中で培ってきたタカラトミーの商品やブランドも、時代の変化に即応させて進化させていかなければなりません。そのために、「意識改革」「商品改革」「ビジネスの構造改革」の3つの改革を柱とする新中期経営方針に沿って様々な取り組みを行ってまいりました。また私個人も、今後2、3年先の中期展望を見据えた戦術に没頭していた副社長時代から「意識改革」をし、社長として、もっと長期の10年後、20年後、更には30年後を見据え、商品、ブランド、製造、物流から人材確保やタカラトミーの次の世代を担う人材の育成など経営のすべてに関する戦略を深く思考するようになりました。

2016年3月期を振り返りますと、そうした改革の成果が、いろいろな部分に表れ始めてきております。連結売上高は8四半期連続で前年同期を上回り\*、2015年12月は単月で国内売上が過去最高、「トミカ」「プラレール」も通期売上過去最高、「リカちゃん」は23年ぶりに高い収益となったことがその一例です。

タカラトミーは今、第四創業期に入りましたが、小さな作業場から会社を興しブリキ玩具で世界の市場を席巻した第一創業期、素材革命によりプラスチック玩具が主流の第二創業期、そしてマスメディアの成長に呼応し情報付加価値の高い玩具を提供する第三創業期から今に至るまで、玩具業界のリーディングカンパニーとして、常に変わらず守り続けてきた強い想いがあります。それは、「日本をはじめ世界中の子どもたちの笑顔がすべてにおいて優先されるべきであること」「安心・安全な品質と細部にまでこだわる職人魂を持ち続けること」そして「柔軟な発想力が私たちのおもちゃづくりの原点であり、時代を超えて受け継いでいくべきものであること」です。この想いを胸に、社員一人ひとりの情熱を力に変えて、夢を紡ぎ、時代を拓く挑戦者として、この第四創業期においても、まさに時代を生きる子どもたちとともに成長していく企業でありたいと願っています。

\*トイズユニオン(株)及び(株)タツノコプロの株式譲渡による影響を除いた売上高

改革の  
着実な進捗で  
売上は8四半期  
連続増加<sup>\*</sup>  
国内事業は好調  
海外事業を  
再構築

---

2016年3月期のサマリ

## 2016年3月期の実績と振り返り

### 2016年3月期の業績概況

2016年3月期は、国内・海外ともに苦戦を強いられた前期に比べ、様々な改革の成果が表はじめた1年となりました。国内市場は、少子高齢化で玩具市場そのものが伸び悩む中、2015年4月の消費増税の影響で消費者マインドが必ずしも上向きとは言えない状況の中で「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」などの定番商品や次世代ペーロゴマ「ベイブレードバースト」などの新商品が人気を博すとともに、映画「スター・ウォーズ／フォースの覚醒」関連商品も展開し、好調に推移しました。海外では、全世界での玩具を中心とした商品化権を取得しているディズニー／ピクサー作品の「インサイド・ヘッド（原題：インサイド・アウト）」や「アーロと少年（原題：グッド・ダインソー）」の2作品に加え、ディズニー映画「ズートピア（原題）」、北米などで放送中のディズニー専門チャンネル「ディズニージュニア」のアニメーション作品「マイルズ・フロム・トゥモローランド（原題）」関連商品などが牽引しました。また、地域別ではアジア市場もPOA(Point of Availability: 販売箇所)の拡大や商品戦略が奏功し売上を伸ばしました。

その結果、連結売上高は1,630億円（前期比8.8%増）と、2015年3月期から8四半期連続で前年同期を上回りました。利益面では、マーケティング及び新商品開発への注力により人件費・広告宣伝費・研究開発費が増加したものの、売上増に伴う売上総利益増により、営業利益は前期比9.4%増の26億円となりました。為替変動やヨーロッパの不調の影響もあり、当初の期待値には届かなかったものの、前期比で増益を確保しました。しかしながら、TOMY International(TI)グループにおけるのれん及び無形固定資産の一部減損で85億円の特別損失を計上したため、親会社株主に帰属する当期純損失は67億円となりました。

\* トイズユニオン(株)及び(株)タツノコプロの株式譲渡による影響を除いた売上高

### TOMY Internationalグループでの減損処理について

TIグループでは、昨年9月、厳しい業績が続く事業の立て直しとタカラトミーグループの一体化経営の加速を目的に、私自身がTOMY Holdings, Inc.のCEOを兼任してグループ全体の経営指揮を執る体制に変更しました。同時に、これまでTIグループが経営管理していた欧米豪地域に関しても、本社主導で直接経営管理することとしました。この体制変更に伴って事業計画を見直していく中で、改革の成果が国内を中心に表れてきた今、これから海外市場での成長を加速させるため、当期において減損処理を行うことといたしました。タカラトミーの持続的成長のためにも、グローバル市場は決して諦めてはなりません。私自身、強い意志でTIグループを再建し、しっかりと海外事業の基盤を構築していきます。

## 事業別概況

欧米豪に関してTIグループとして経営管理していたものを、本社主導によりアメリカズ(北米・中南米)、欧州、オセアニアを直接経営管理する体制に変更したことに伴い、2016年3月期第3四半期より、報告セグメントの区分を変更しています。以下の前期比較は、前期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。

### 日本

定番商品では、様々な道路パーツを組み合わせて遊ぶことができる「トミカシステム」や実在する新幹線がロボットに変形するキャラクターを玩具化した「プラレール『新幹線変形ロボ シンカリオン』」、ラインストーンで髪をデコレーションして楽しめる「キラかみりカちゃん」などの新商品ラインの販売が好調に推移しました。また、ボディやヘアスタイルなど細部にまでこだわりを追求した大人向け新ブランド「LiccA Stylish Doll Collections」を新たにスタートさせ、企業タイアップ企画を行ったほか、SNSを活用した情報発信なども積極的に行いました。トレーディングカードゲーム「デュエル・マスター」は商品とプロモーションを見直した結果、新規層が増加し売上高も前期から大きく回復しました。更に、「スター・ウォーズ／フォースの覚醒」関連商品を展開するとともに、「モコもじオリーナ」「フェルティミシン」に代表される女児向け玩具のクラフトトイなど、積極的に投入した新商品が好評を得ました。昨年7月に販売開始した「ベイブレードバースト」は、全国でのべ3,500回以上開催した店頭イベントなどが奏功し小学生男児を中心に人気を集めました。アナログ玩具にデジタルの要素を加えた「おもちゃ 4.0」の商品として、磁力浮上・磁力走行する世界初の量産型ミニチュアリニアモーターカー「リニアライナー」、(株)NTTドコモと共同開発したクラウド型おはなしロボット「OHaNAS(オハナス)」も発売しました。外国人観光客に高い知名度を持つ小売店を運営する(株)キデイランドは、旺盛なインバウンド消費を背景に販売が伸長しました。(株)タカラトミーアーツの展開するアミューズメントマシン「プリパラ」は、稼働開始からわず

か1年7ヶ月で会員登録者数が240万人超と市場規模を拡大させました。国内における玩具販売は幅広く好調に推移し、売上高は1,085億円(前期比5.6%増)、営業利益は82億円(同29.5%増)と好調に推移しました。

### アメリカズ(北米・中南米)

農耕車両玩具やベビー商品の出荷が減少したものの、ディズニー／ピクサー作品の「インサイド・ヘッド(原題:インサイド・アウト)」や「アーロと 少年(原題:グッド・ダイナソー)」、ディズニー作品「ズートピア(原題)」、北米などで放送中のディズニー専門チャンネル「ディズニージュニア」のアニメーション作品「マイルズ・フロム・トゥモローランド(原題)」関連商品の導入や、ポケモン関連商品などキャラクター関連商品の好調な販売で、売上高は346億円(前期比15.6%増)となりました。商品構成の変化や仕入原価の上昇などにより、営業損失は15億円(前期営業損失3億円)となりました。

### 欧州

欧州地域でのプリスクール市場は引き続き厳しく、競合他社との価格競争に起因したバストイなどのベビー商品やお絵かきなどプリスクール玩具の販売不振が続きました。一方、ディズニー関連商品を展開し、欧州の売上高は106億円(前期比9.7%増)となりました。商品構成の変化や仕入原価の上昇、販売費及び一般管理費の増加により、営業損失は24億円(前期営業損失10億円)となりました。

### オセアニア

ベビー商品の販売が減少したものの、ディズニー関連商品の展開により、オセアニアの売上高は25億円(前期比8.8%増)となりました。商品構成の変化、仕入原価上昇や、広告宣伝費の増加により営業損失1億円(前期営業損失72百万円)となりました。

### アジア

アジア地域でも日本同様にコンビニエンスストアや書店などの新たなPOA拡大に向けた取り組みを進めまし

た。また、人気の「トミカ」の販売に加え、積み上げて楽しめるディズニーストアのぬいぐるみやスマートフォン向けアプリゲーム「LINE: ディズニー ツムツム」などの「TSUM TSUM」シリーズに登場する「ツム」をモチーフとした「ディズニーモータース ツムツム」を継続して展開しています。更に、国や地域の購買水準に対応し、現地の子どもたちの嗜好を反映した低価格「トミカ」として

「TOMICA COOL DRIVE」の展開を中国及びタイで開始しました。韓国では「プリパラ」の本格展開に向けた体験型イベントを開催し、大きな話題を集めました。売上高は572億円(前期比6.4%増)となりましたが、営業利益は、販売費及び一般管理費の増加により8億円(同35.9%減)となりました。



(百万円)

	2015年3月期	2016年3月期	増減	増減率 %
売上高	149,938	163,067	13,129	8.8
日本	102,808	108,519	5,711	5.6
アメリカズ(北米・中南米)	29,955	34,622	4,667	15.6
欧州	9,703	10,641	937	9.7
オセアニア	2,305	2,509	203	8.8
アジア	53,850	57,288	3,437	6.4
消去又は全社	△ 48,684	△ 50,513	△ 1,828	—
営業利益又は営業損失(△)	2,466	2,698	231	9.4
日本	6,402	8,293	1,891	29.5
アメリカズ(北米・中南米)	△ 340	△ 1,586	△ 1,245	—
欧州	△ 1,077	△ 2,418	△ 1,340	—
オセアニア	△ 72	△ 104	△ 31	—
アジア	1,369	878	△ 491	△ 35.9
消去又は全社	△ 3,814	△ 2,364	1,449	—

© 2016 The Pokémon Company International.

© 1995-2016 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. TM, ®, and character names are trademarks of Nintendo. © TOMEY

**ENDLESS  
AGELESS  
BORDERLESS  
POA**

進化するための4つのキーワード



### 新中期経営方針2年目を振り返って

新中期経営方針も2年目を終え、業績面では、TIの不振と減損等の影響から最終赤字となったものの、私自身は、これまで進めてきた改革が着実に進捗し、その成果についても手ごたえを感じています。

新中期経営方針で「意識改革」「商品改革」「ビジネスの構造改革」と、3つの「改革」を掲げました。その背景には、4つの環境認識があります。1つ目は、玩具市場・環境そのものが大きく「ENDLESS<sup>エンドレス</sup>」に変化していることです。玩具も常に進化し続け、消費者に新しい選択肢や価値、遊び方を提供し続けないといけない時代になっています。2つ目が、商品ターゲットを「AGELESS<sup>エイジレス</sup>」に広げ、新しい年齢層も取り込める商品が必要となっていることです。3つ目は、メディアが多様化し、SNSをはじめとする「BORDERLESS<sup>ボーダレス</sup>」な次世代マーケティングが欠かせなくなってきたことです。そして4つ目が、どれだけ商品を充実しても、海外を含む売場にモノがなければ意味がないということから、「POA<sup>\*</sup>」を拡大しなければならないことです。

このような環境の中、まずは社員の「意識改革」が非常に重要となってきます。その一つが、グローバル化への意識と必要性を、社員の意識の中に根付かせることです。世界の玩具市場の中で、日本市場はわずか6%しかありません。その6%の中だけで戦っていては、会社を飛躍的に拡大させることにはつながらないです。

そして、「商品改革」については、定番商品のライン充実、ブランド化、新商品開発など、商品が安定的に収益を生み出すための改革です。商品は変わってもブランドは永遠であるため、良いブランドイメージさえ確立できれば、おもちゃ以外の展開にも広がる可能性があります。新商品の開発はもちろん必要ですが、そこに依存するだけではなく、定番商品のてこ入れも図った結果、「トミカ」「プラレール」などは過去最高売上を更新するなど、成果も見えてきています。また「おもちゃ 4.0」と称していますが、まさに待ったなしで進化を続ける現代においてアナログ玩具に最先端のデジタル要素を融合させた新しいテクノロジー玩具への挑戦も進めています。

そして3つ目の改革である「ビジネスの構造改革」では、先述した海外での経営体制の大幅な変更に加え、国内では組織体制のスリム化を実施したほか、POA<sup>\*</sup>の拡大にも努めています。

こうした改革を進める上では、アイデアや商品設計・デザイン・製造など、自社内ですべてできない部分もありますから、必要に応じてパートナーと組んで様々な専門性を取り込むことも進めています。

\* POA (Point of Availability: 販売箇所)



## 今後の成長戦略

### 重要戦略1: グローバル展開の推進

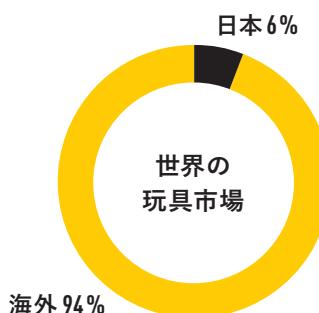
今後のタカラトミーの飛躍的な成長には、海外市場での展開がカギになります。少子化で市場が伸び悩む国内とは異なり、世界の玩具市場は2015年の9兆円規模から2020年には12兆円へと、年平均6.5%で成長するとの予測が出ています。私たちもこの波に乗らなければなりません。今、タカラトミーの売上構成比は、その6割が国内売上となっていますが、世界玩具市場における日本市場のシェアは6%、14歳以下の世界人口でも日本は1%しかありません。この会社を3倍、4倍に成長させるには、残り94%の海外市場を狙っていくことが不可欠なのです。

当社の海外事業にはまだたくさんの課題があり立て直しが急務です。TIグループの不振の要因はすでに分析しており、再建に向けた施策を講じたことはすでに申し上げたとおりです。当社は、大型映画コンテンツのグローバルライセンスなどを複数取得するという大きな投資によって、グローバル化を推進しましたが、利益を上げていくには、他社IP商品に偏りすぎずバランスよく自社IP商品を育成していくことも重要だと認識しています。2017年3月期からは再建策を講じたTIグループでどのような成果が見えてくるかを期待しながら、海外事業の成長加速へとつなげていきたいと思います。

### 重要戦略2: 商品からブランドへ、中核玩具事業の強化

商品改革を通じて、国内では「定番」「新規」「BIG BET(最重点商品)」「おもちゃ4.0」の各商品展開で手ごたえが見られはじめています。

私は事業の育成には5つの方法があると考えていますが、まずは既存の事業を更に拡大すること。次に、カテゴリーを増やすこと。これについてはすでに大人向けの事業部を立ち上げたり、ウェブサイトやSNSを活用した次世代マーケティングの強化を図っています。3つ目は、各年齢層にフィットしたメッセージを発信するなど、顧客の心に届くマーケティングをすること。そして次は、マーケットそのものを広げていくこと。当社でいえば、国内だけで販売していた商品の海外展開や、POAの拡大がこれに該当します。そして5つ目が、保有資産を使って会社そのものの価値を向上させていくこと、すなわちブランド化です。リカちゃんを例に挙げますと、当期に売上を約5割伸ばしただけでなく、2015年12月28日の日経MJヒット商品番付(ライフスタイル編)にもランクインするなど、評価されています。更にアメリカの女性人気シンガー、アリアナ・グランデのミュージック・ビデオに出演するなど改革に着手後わずか1年で大きくブランドを強化できました。ブランドが強化されれば今後更に力を入れようとして取り組んでいるライセンスビジネスの展開も可能となり、新しいステージに立つことができます。タカラトミーのブランドは必ず強化できるという大きな自信とともに、中核玩具事業の強化を推し進めています。



(出所: Euromonitor International)

9兆円

80,418

2015

82,954

2016E

12兆円

6%超で  
伸長する  
海外市場で  
成長を  
目指す

海外玩具市場規模の推移

(Euromonitor International予測)

88,194

—

2017E

93,768

—

2018E

100,611

—

2019E

(百万米ドル)

110,184

—

2020E

# 成長するための柱は「自 「ベストパートナー商品

## 成長ドライバー

### 2017年3月期の展望

2017年3月期は、まずカギとなるのが当社のBIG BET(最重点商品)である、次世代ベーゴマ「ペイブレードバースト」です。アナログ玩具にデジタルの要素を付加した「おもちゃ4.0」のアイテムである「ペイブレードバースト」は、すでに国内の小学生男児を中心に好評を得ていますが、この「ペイブレードバースト」のTVアニメ放送が2016年4月にスタートしました。そのほかにも2017年3月期には、期待のコンテンツとして、当社が原作を手掛けたTVアニメ作品「カミワザ・ワンダ」、少年マンガ誌にて連載中でアニメ化され話題の「僕のヒーローアカデミア」などを導入しています。

国内事業は、こうした大型コンテンツの展開に加え、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」などの定番商品も引き続き既存商品ラインの充実を図ります。また「トミカシステム」や「プラレール『新幹線変形ロボ シンカリオン』」などの新しい遊びを取り入れた新規商品や、「リカちゃん」においてはSNSの更なる活用などを通じて、ブランディングとターゲットの更なる拡大を図っていきます。

海外事業では、何よりもまずは赤字を縮小すべくTIGループの立て直しを進めます。また収益性改善のための事業の集中と選択を推進します。そうした施策を通じて、2017年3月期の連結業績見通しは、売上高1,680億円、営業利益40億円、経常利益32億円、親会社株主に帰属する当期純利益15億円と、前期比増収増益の最終損益黒字化を目指します。

### 2017年以降に向けて

更にその先の2017年以降は、「ペイブレード」の海外展開が本格化します。また、当初2018年の公開を予定していた映画「トランスフォーマー」は1年前倒しでの公開になることが決定されており、2017年から3年連続で公開される予定です。また2018年に公開予定の大型映画コンテンツの商品化権を取得したほか、未発表の新規大型コンテンツが多々控えています。

すでにTIGループは、欧米ともに新しいリーダーシップの下で、タカラトミーグループ内での連携が加速しつつあり、良い方向に動いています。また様々な専門性を持ったパートナーとの連携を深めていることで、新しい話が次々に生まれつつあります。そして何よりも、タカラトミー社員のモチベーションが非常に高くなっています。タカラトミーの躍進はこれからも続いていきます。私はこのことに強く自信を持っていますので、引き続きご支援いただければと思います。

# 「社商品・ブランド」と 「(ライセンス商品)



## ステークホルダーとともに

### 株主還元

当社は株主に対する安定的な利益還元を経営の重要課題の一つとして認識しています。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に業績などを勘案した上で配当金額を決定していくことを方針としています。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考えです。

2016年3月期は、上記方針に基づき、1株当たり期末配当金は5円とし、中間配当金5円と合わせて、年間で10円とさせていただきました。また2017年3月期についても、1株当たりの年間配当金は10円を予定しています。



### 企業の社会的責任を果たすために

タカラトミーグループでは、CSR(企業の社会的責任)を企業価値向上の重要な価値創造プロセスの一つであると認識し、事業活動を通じて社会に貢献するために、長期的な視点に立って取り組んでいます。

コンプライアンスの遵守はもちろんのこと、業界最高レベルの安全で安心できる商品づくりや、資源の有効活用・環境対応の一環として、環境に配慮した商品の拡充と子どもたちへの啓発を行う「エコトイ」活動を業界他社に先駆けて進めてきました。加えて、視覚や聴覚に障害をもつ子どもたちに配慮した「共遊玩具」の企画・開発にも積極的に取り組み続け、業界を先導してきた歴史は36年にもなります。

一方で、昨今子どもたちを取り巻く生活環境は大きく変化し、更にはグローバル化やIT化、エネルギー・環境問題など様々な社会的課題が複雑多様化しています。

このような変化の中で、ステークホルダーから信頼される会社であり続けるためには、社会的課題と真摯に向き合い、私たちの事業の強みを活かしビジネスとして解決することも重要です。

その第一歩として、グループ横断組織である「CSR推進プロジェクト」が発足しました。今後は、中・長期的に取り組むべき社会課題を抽出し、社員一人ひとりが自らの業務を通じて丁寧に対応していくことで、CSRの実践が実現するものと考えています。

私たちはすべてのステークホルダーのために、“おもちゃ”を通じて社会的課題の解決に取り組み新たな価値を創造することで、事業活動を通じて広く社会に貢献するとともに持続的な成長を遂げてまいります。

代表取締役社長 兼 CEO  
H.G. メイ

A handwritten signature in black ink, appearing to read "H.G. May". The signature is fluid and cursive, with a distinct upward-sweeping flourish at the end.

夢を紡ぎ、  
時代を拓く  
挑戦者で  
あり続ける

---

持続的成長のために

特集

© Hiro Morita, BBBProject, TV TOKYO  
© TOMY

# HOWWE

## 「進化」のかたち

商品からブランドへ

市場変化をとらえ「進化」を目指すタカラトミーの成長戦略

様々な商品の登場で、消費者にとっては玩具の選択肢が広がる一方で、玩具売場は減少傾向にあり、またスマートフォンやSNSの普及で消費者の情報取得手段も多様化しています。このような市場変化の中で、タカラトミーは、それまでの「商品」戦略から「ブランド」戦略へと舵を切り、更なる「進化」を目指しています。本特集では、「ENDLESS」、「AGELESS」、「BORDERLESS」、「POA\*」の4つのキーワードからその成長戦略を探り、進化し続けるタカラトミーの取り組みをご紹介します。

\* POA (Point of Availability : 販売箇所)



JR北海道商品化許諾済



# EVOLVE



© TOMY

進化へのキーワード 1

# ENDLESS

時代とともに新しい遊びで発展していく



## 定番商品の進化

時代とともに新しいおもちゃが登場し、その選択肢の幅が広がり続ける中で、「リカちゃん」「トミカ」「プラレール」といった、親世代にとって懐かしい商品は、今もなお、現代を生きる子どもたちを魅了してやみません。タカラトミーのこれら定番商品が、時代を超えて多くの子どもたちに親しまれ続けているその裏には、常に時代に合った新しい価値の提供を目指す、ENDLESSな「進化」への取り組みがあります。

女の子が抱く「かわいい」「おしゃれ」への憧れを形にした「リカちゃん」は、その魅力を維持するためにモデルチェンジを繰り返してきました。時代時代のトレンドを取り入れながら、例えば育児に協力的なリカちゃんのパパなど、

「リカちゃん」を取り巻く環境設定も時代背景に合わせてリニューアルすることで、「今どき」のおしゃれ遊び、ごっこ遊びを楽しめるよう進化しています。

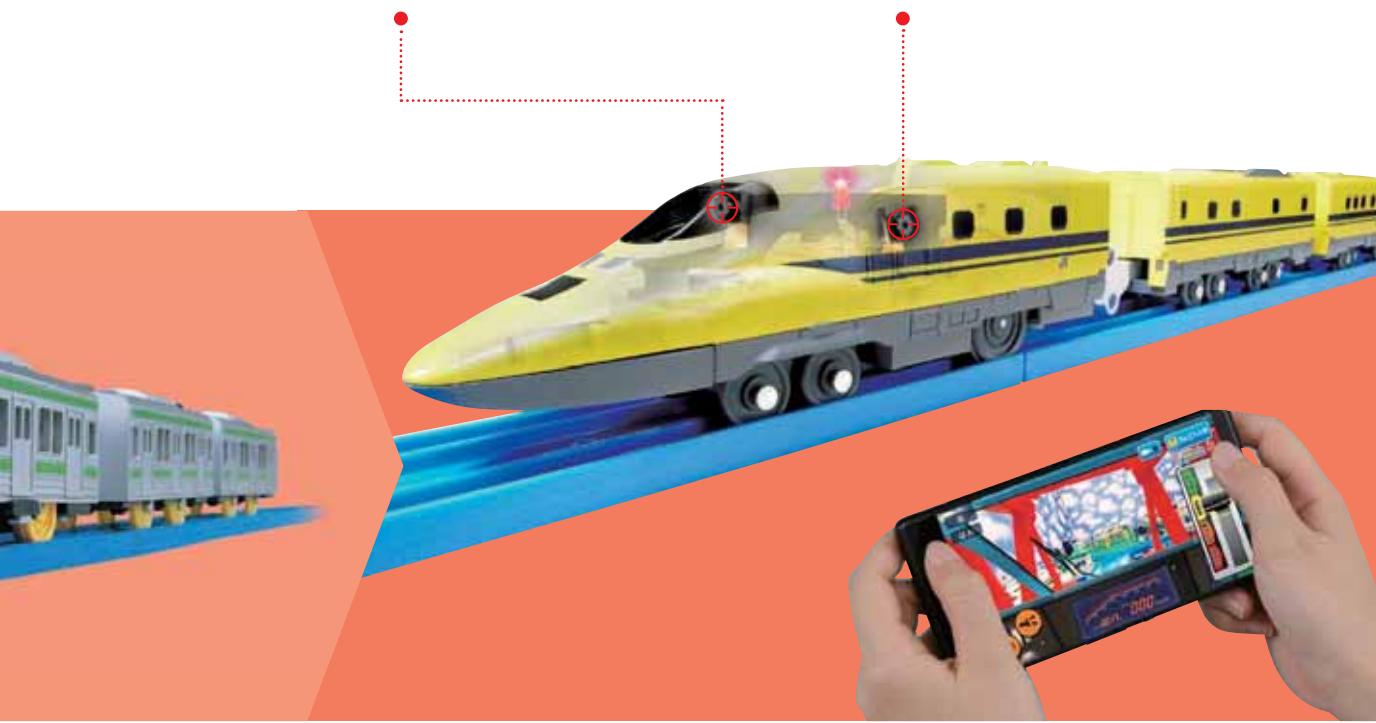
1970年に6車種から始まった「トミカ」は、音声やアクションといったギミックの付加に加え、「トミカ」周辺のシリーズ商品を通じた新しい遊び方を提案し続けています。「トミカ」の魅力を最大化し、その高い完成度と豊富なバリエーションから、時代と世代を超えて愛され続けています。1990年代には「音が出るトミカ」、モーターで動くシリーズ「B/Oトミカ」やトミカサイズのラジオコントロールカー「R/Cトミカ」などを発売し、2000年代には東京消防庁のハイパースキュー隊をモデルにSF要素



運転士カメラ



車窓カメラ



JR東日本商品化許諾済 JR西日本商品化許諾済 © TOMEY

を加えた「トミカハイパーシリーズ」を発売、トミカを実写化したTV番組「トミカヒーロー レスキューフォース」が放送されるなど、「トミカ」は、常に男の子の憧れとして進化を続けています。

鉄道への憧れをきっかけに、子どもたちが自らの世界を創造できる「プラレール」は、1959年の発売以来、最新の新幹線や話題の車両、絵本などでの人気車両等をタイミングに商品化することでラインアップを拡充してきました。60種もの定番車両に加え、それらを走らせる充実した部品（レール28種、情景部品28種）が常時用意され、無限に遊びを広げていけることから、時代を超えて愛されています。「プラレール」初心者の購入比率が

5割を超える「N700A新幹線ベーシックセット」のような、エントリー層向けセット商品だけでなくステップアップモデルも取り揃え、ファン層を拡大しているほか、「プラレール」遊びを更に広げるスマートフォンアプリの開発や、運転士カメラと車窓カメラの2台のカメラを搭載し、その映像をスマートフォンで見ながら操作できる「スマホで運転！ダブルカメラドクターイエロー」を発売するなど、時代に合わせた進化を遂げることで新しい価値を提供しています。

今後もタカラトミーは、トレンドや科学技術など時代を捉えた新しい遊びを提案し続けていきます。

進化へのキーワード 2

# AGELESS

## 新しい年齢層を取り込む

### 幅広い年齢層・ジャンルの開拓

様々なおもちゃの登場でユーザーにとっておもちゃの選択肢が拡大していることは、同時に、一つのおもちゃのターゲット層の変化ももたらしています。以前は小学生も遊んでいたのに、今では小学生になると卒業するという玩具も少なくありません。しかし、そもそも「遊び心」に年齢は関係ありません。タカラトミーでは、子どもはもちろん、大人、シニアに至るすべての遊び心を持つ人に、新しい遊び・サービス・商品を提供することで、エイジレスAGELESSにファンを取り込む施策を進めています。

その取り組みの一つが大人を意識した商品の開発です。子どもの頃に感じたり、思い描いたりした未来を、現代の技術・発想で体感できる商品づくりに活かし、磁力浮上・磁力走行する「リニアライナー」やおはなしロボット「OHaNAS(オハナス)」などのロボットシリーズを生み出しています。その他、発売からわずか3年で世界14か国・地域で累計販売数260万個と、日本発のグローバルアイテムの定番商品へと成長したギミック付き動物

フィギュア「アニア」をはじめ、「オートミーS」「ハロー！ズマー」「みつけてみよう！いろキャッチペン」「爆・笑太郎」など、今年で組織発足から5年目となるニュートイ企画部が手がけた新商品は、4年連続で日本おもちゃ大賞を獲得し、高い評価を受けています。AGELESS商品の取り組みは、回して跳んで楽しくダンスできる「ステッピー」など、新感覚のスポーツ玩具という新しいジャンルの開拓にもつながっています。

またWEBを使ったeコマースについても、新規部門を設立し、ECマーケティングやWEBメディアを使った広告運用に取り組んでいます。メーカーならではのWEBオリジナル商品や各種キャンペーン企画などにより、スタートした2014年3月期以降、毎年、前期の2倍を超える実績で売上を伸ばしました。その売上構成については、WEBオリジナル商品を一般商品が上回るなど、販売チャネルとして順調に育ってきています。



JR東海承認済

© TOMY

進化へのキーワード 3

# BORDERLESS

## 新しいマーケティング

### 次世代マーケティング

マーケティングにおいては、これまでのマス4媒体<sup>\*1</sup>を中心としたワンウェイのコミュニケーションだけでは生活者にメッセージが届かなくなっています。その背景には、スマートフォンやSNSの普及などでメディアが多様化し、それに伴って、生活者自身が自分のスタイルや嗜好に合わせて情報取得のためのメディアを選択でき、自ら情報を発信できるようになったことがあります。こうした情報化社会の変化を踏まえ、タカラトミーでは、生活者と双向方向かつOne to Oneでつながる次世代マーケティングに注力し、SNSやWEB動画などの新技術を含めた全方位メディア展開で、BORDERLESSに商品を訴求しています。更に、アミューズメント筐体や漫画、アニメ、音楽、映画などのソフトと商品をタイアップさせることで、その魅力の最大化も図っています。

例えばBIG BET(最重点商品)である、「ベイブレードバースト」は、相手を破壊して勝つバーストギミックで新しい遊びの価値を加え、過去2世代の「ベイブレード」を上回るヒットを創出していきたいという狙いが当初からありました。そこで、子どもはもちろん、「ベイブレード」第1世代のユーザーとなる20代前半の大世代まで幅広く情報を届けるために、雑誌やTVC、アニメや動画サイトなど幅広いクロスメディア展開でプロモーションを実施しました。また、ユーザーがポイント機能を使ってより深く楽しめるよう、店頭に最新技術「ベイクラウドシステム」との通信が可能な端末や「ベイブレード」に搭載のNFCチップを判別し、個体を判別できる筐体を設置しました。こうした取り組みが奏功し、大ヒットを記録し、「ベイ

イブレードバースト」大会の対象年齢は、子どもから大人にまで広がっています。

2016年4月にTBSで放送がスタートしたタカラトミー原作のTVアニメ「カミワザ・ワンド」の展開に当たっては、テレビ・WEB・出版・流通といったすべてのチャネルでターゲットとなる子どもたちとの接点を作ったほか、SNSでの情報発信やイベントの実施などを通じて、親世代への訴求も意識的に実施しています。また関連玩具については、コンビニエンスストアなどの玩具外流通でも展開しており、キャラクター、コンテンツの認知を広めて「カミワザ・ワンド」を育てていきます。

更にWEBメディアを使った広告運用では、人生ゲームのプロモーション用のバイラル動画<sup>\*2</sup>が1千万回の再生記録を作るなどの成功事例も出てきています。次世代マーケティングには、まだ、TVCや雑誌広告のような固定化・確立化された手法がありませんが、それゆえに大きな可能性を秘めています。新しい試みに果敢に挑戦しながら、一つひとつ丁寧にその効果を検証し、商品・コンテンツの価値を高めていきたいと思います。

\*1 TV、ラジオ、新聞、雑誌の4媒体のこと

\*2 SNS、ブログなどを通じて人伝いに伝播することを狙った動画





アニメ



トイ

コロコロ  
コミック

BEYBLADE  
ベイブレードバースト

マンガ



イベント



WEB・アプリ



店頭無料筐体  
「ベイターミナル」

© Hiro Morita, BBBProject, TV TOKYO  
© TOMEY

## 進化へのキーワード 4

# POA

## 新しい売場と商品展開



### 新たな売場の開拓

国内のおもちゃ販売店舗数は、小規模店舗から大型店舗へのシフトや、インターネットの普及によるeコマースの伸長で、減少傾向にあります。こうした状況を踏まえ、タカラトミーでは「子どもがいるところに玩具あり」を徹底すべく、POA (Point of Availability: 販売箇所) の拡大に努めています。

POAの拡大にあたっては、まず、「子ども(0~12歳男女)の行く場所」を調査・ランク付けし、「コンビニエンスストア」「書店」「ドラッグストア」「外食店」など、玩具店以外で子どもが足を運ぶ「場所」の市場環境と商流・物流の仕組みについて調査を進めました。そしてそれぞれの場所の特性に合わせた売場の提案を行うとともに、オリジナル商品の開発・提案なども実施し、POAの拡大に取り組みました。活動開始から1年が経過ましたが、コンビニエンスストアには「オリジナルトミカ」、書店向けには「トミカ武将コレクション」など、オリジナル商品の開

発を進め販売機会を拡大しました。また新感覚スポーツトイ「プリスピシリーズ」のように、店舗特性にあわせた売場提案を行うことで顧客接点の拡大を図りました。更に、女児向けのクラフトホビー商品などは手芸専門店への導入提案を実施し、「スター・ウォーズ」シリーズについては、映画公開のタイミングに合わせて映画館での売場づくりを実施するなど、販売機会の拡大に努めています。また玩具外流通の導入の可能性がある商品はターゲット企業を絞って導入提案を進めています。

玩具と他の商品とは、取引形態や利益構造、物流の仕組みなど様々な商慣習が異なります。しかしその違いの壁を乗り越えて、数多くの商品の導入を図り、「買うときに手が届く」を実現する販売機会の最大化に取り組んでいきます。



スポーツ見本市



映画館



コンビニエンスストア



手芸店



書店



書店



高速道路 SA / PA



インターネット



ドラッグストア

進化の実現

# そして商品は ブランドへ

更なる進化に向けて

## ブランド戦略の推進

「ENDLESS」「AGELESS」「BORDERLESS」そして「POA」をキーワードに進化しているタカラトミーには、大型コンテンツが今後の公開を控えています。すでに今年国内で「ペイブレードバースト」のアニメ放映が始まり、今期中には北米でも「ペイブレードバースト」の本格展開をしていきます。

今、グローバルな玩具市場では大手メーカーによるIPの争奪戦や育成合戦が激化しています。そこで勝ち抜く

ためにも、タカラトミーは、資産である「商品」を使って、その資産の価値を「ブランド」として高めていくブランド戦略を推し進めていきます。商品は変わってもブランドは永遠です。ブランドイメージが確立され、ブランド力が高まれば、ライセンスビジネスなど、おもちゃ以外の展開により更なる利益貢献が期待できます。「商品からブランドへ」—タカラトミーの進化はこれからも続きます。

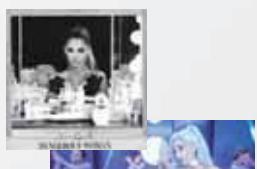
### 「リカちゃん」のブランド戦略例



グッズ展開



企業とのコラボレーション



ミュージック・ビデオへの出演



ツイッター・インスタグラムなどのSNSによるイメージ拡散

# ARIANA × LICCA

アリアナ・グランデ×リカちゃん



アメリカの女性人気シンガー、アリアナ・グランデのシングル「フォーカス」の日本語版ミュージック・ビデオ\*に出演

\*ユニバーサル ミュージックの公式YouTube <https://youtu.be/gdeUxsVkJkY>にて公開中

© TOMY

企業価値の  
更なる向上に  
向けて、  
CSR活動を  
推進していきます

## 会長メッセージ

私たちは、生業である“おもちゃ”を通じて  
広く社会に貢献してまいります

「明日を担う子どもたちの健やかな成長を願い、みんなに愛される、  
独創性に富んだ、品質の良いおもちゃをつくり、より豊かな子ども文化の創造を目指す」——これは創業者・富山栄市郎の玩具哲学です。

おもちゃを前にしたとき、そこには子どもたちを隔てるものは何一つ存在しません。生活環境や文化的背景、言葉、性差、そして障害の有無など、こうしたありとあらゆる違いを超えて、一緒に笑い合えるチカラがおもちゃにはあります。子どもたちに最高の笑顔をもたらすおもちゃをつくりたい——創業以来のこの想いは、時代を超えて引き継がれ、おもちゃを通じて社会に貢献することを根底的信条として、ぶれることなく事業を続けてまいりました。

今、私たちは、技術革新や多様な価値観が生み出す事業環境の変化の渦の中にいます。加えて、気候変動や環境問題など、社会全体・地球全体として取り組むべき大きな課題にも直面しています。次代を担う子どもたちの健やかな成長をサポートするおもちゃとは何か。おもちゃを生業とする私たちは時代の変化にどう対処すべきなのか。考えるときが来ています。

そこで、この4月に、「CSR推進プロジェクト」を立ち上げました。タカラトミーグループの社会的責任や存在意義、そしてそれを踏まえた上で、今後の進むべき道筋や心構えを「CSR方針」として明確に示し、社内外に根付かせるための取り組みを積極化しています。世界一信頼される会社を目指して、これまででも、そしてこれからも、私たちは“おもちゃ”を通じた社会貢献を果たし続けてまいります。

代表取締役会長

富山 輓太郎



## CSRマネジメントと取り組み

### CSR方針の成り立ち

1923年、創業者の富山栄市郎は東京の下町で関東大震災に被災しました。生活再建が優先され、ブリキ職人は屋根職として引く手数多であったにもかかわらず、栄市郎はあえておもちゃづくりを目指しました。おもちゃが子どもたちに笑顔を与え、その子どもたちを取り巻く大人たちをも笑顔していくチカラを目の当たりにし、おもちゃこそが未来を拓くと信じたからです。

1930年には、家内工業の集積であった玩具業界の近代化、合理化を目指し、栄市郎は志を一にする仲間とともに、東京玩工具業同志会を設立しました。その後発表された「東京玩工具業同志会産業指導精神」と題した起草文には、玩具製作を志す者が等しく心に刻むべきものとして「共存共榮」を自らの理想として掲げた「経営者座右銘」が記されています。

私たちタカラトミーグループの創業理念である「われらの優良な商品で世界の市場をにぎわせよう」「誠意と努力は他を益し自己の幸福の基となる」は、この「経営者座右銘」をもとに制定されました。世界市場に優れた商品を供給し、斯業を通じて広く社会に貢献することが創業者の堅持する信念であり、私たちが傾注する一切の誠意と努力は、人類文化の進展に寄与するものでなければならないとの想いが簡潔に示されています。

時代を超えて脈々と受け継がれてきたこの信条が私たちのCSR方針の土台となっています。

### CSR推進体制

当社グループでは、ユニバーサルデザインのおもちゃ・共遊玩具や、環境への取り組みを持続的活動と位置づけて引き続き継続するとともに、ISO26000を、当社グループが社会的責任を果たす上での重要なガイドラインと捉え、そこに定義された7つの中核主題を網羅するかたちで取り組むべき3つの「重要主題」を制定しました。今後は、グループ横断組織である「CSR推進プロジェクト」を通じて、中・長期的に取り組むべき課題を抽出し、一つひとつ丁寧に対応することでCSR活動を着実に根付かせてていきます。

“**「私たちは、生業である“おもちゃ”を通じて広く社会に貢献してまいります**”

CSR方針



社会・地球環境との共存

ステークホルダー

地域、社会、地球環境

健全な経営の実行

ステークホルダー

従業員、株主、投資家、パートナー

(図:取り組むべき3つの主題と、社会的責任の国際規格 ISO26000 中核主題)

重要主題1: ものづくりへのこだわり 重要主題2: 健全な経営の実行 重要主題3: 社会・地球環境との共存

## 重要主題1: ものづくりへのこだわり

私たちが生みだす“おもちゃ”は、世界中の子どもたちに愛される、独創性に富んだ、品質の良いものでなければなりません。それは、“おもちゃ”が子どもたちの健やかな成長にとってなくてはならないものだからです。かつて創業者は、子どもたちに優良な商品を提供するために、日々新規考案や改善改良に努め

ることを励行し、独創性のない模倣品を作ることやコスト重視で品質を落とすこと、売れるからという安いものづくりを行うことを厳しく戒めました。

私たちは、これからもおもちゃ屋としての責務と誇りを忘れずに、子どもたちを夢中にする“おもちゃ”づくりを通じ、新しい遊びの価値を創造してまいります。

### COMMENTS

新規事業部  
ニュートイ企画部企画開発課  
にしづか けい  
**西澤 慧**



安全品質統括部  
プロダクト保証課  
やえがし まなぶ  
**八重樫 学**



### 玩具における ユニバーサルデザインの追求

ロボットを中心に新しい技術を活用した商品の企画開発をしています。ここ数年で、お子さまからご年配の方、目や耳が不自由な方など、たくさんの方に楽しく遊んでいただけるような仕様に変えられないかを考えるようになりました。小さな凸をつける、触ることでわかるように手触りも変えてみる、音声入力は機械音声にも反応できるようにする、文字と音の両方で情報を伝えるなど、おもちゃのユニバーサルデザインを意識して開発した「しゃべくりハッピー＆ラッキー」は、おもちゃ大賞2016共遊玩具部門で優秀賞を受賞しました。



© TOMY

### 当社らしさを実現する 「品質規定」の改定

企画・開発段階から発売に至るまで、各ステージにおける製品の品質保証業務全般を担当しています。業務を通じたCSR活動の実践にあたっては、品質における当社らしさやこだわりを意識するようになりました。現在は品質規定の改定を重要課題に掲げ、専任チームで取り組みつつ、メンバーのスキルアップにも気を配り、実践しています。改定案の取りまとめは、改定案策定の背景や関連法令等の調査が必要であり、たいへんな作業となります。最近では、その重要性が理解されてきたように感じています。



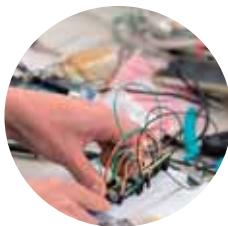
商品の強度検査  
(「トミカ」では500を超える安全品質検査項目を確認)



法務部  
知的財産課  
あさい りょうや  
**浅井 亮八**

## 独創的な商品を側面支援

パテントの調査や取得・模倣品対策等、知的財産に関する業務全般を担当しています。CSR活動は募金や環境のための活動という印象を持っていましたが、自らの業務を通じたCSRがあることに気づき、最近では他部門の業務もCSRの視点から見るようになりました。日常業務では、独創性のある商品開発を支えるために、当社が保有する知的財産権の活用促進に向けてグループへ広く情報発信を行っています。またブランド価値を損なわないための模倣品の排除にも注力しています。今後は、馴染みのない知的財産権という分野に興味をもってもらうこと、そしてヒット商品の模倣品が多くなる中で、より効果的に対応することが課題です。



社会人、学生を問わず、エンジニアやデザイナー、プランナー等が参加し、共同でおもちゃを開発する初の試み「おもちゃハッカソン」を開催（2016年1月）

お客様サポート



タカラトミーアイビス  
お客様相談室  
すみのくら あさひと  
**墨野倉 順仁**

1

## 「安全配慮」にこだわるお客様対応

タカラトミーグループ全体のお客様対応やお客様の声の有効活用などを担当しています。CSRを意識するようになってからは、お客様からの「生の声」は未来を担う「子どもたちの夢」、それをもとに創り続けるおもちゃが社会貢献につながる一助であると更に考えようになりました。日々の業務では“お客様からのお申し出に対し、危険はないか”、“怪我につながる恐れはないか”、“子どもたちの好奇心溢れる独創的な考え方を損ねないか”など、特に「安全」に配慮しながらお客様に対応しています。

重要主題 2: 健全な経営の実行

子どもたちにとって身近な“おもちゃ”を扱う企業として、私たち自身が何よりも、子どもたちから見て恥ずかしい大人であってはならないと考えます。

私たちが日々行う事業活動は、法令遵守はもちろんのこと、透明性の高いものでなければなりません。また同時に、従業員一人ひとりのもてる力を最大限

に引き出し、ビジネスパートナーとの協業を成功に導き、健全な財務体制を構築し社会に還元することも、企業市民としての私たちの責務です。

私たちは健全な経営の実行に努めることで、社会に信頼される企業でありたいと考えます。

COMMENTS



連結総務人事部  
人事課  
なかむら まさき  
中村 真樹



くるみんマーク

一人ひとりのもてる力を最大化する

役職員に関する報酬制度の立案・改定、福利厚生施策の立案、就業環境の改善などを担当しています。CSRを意識することで、重要なステークホルダーである従業員からの期待やニーズにこたえることが、現在の仕事に直結していると感じられるようになりました。

子どもたちに夢を届けるおもちゃ会社の従業員こそいきいきと仕事に取り組むことが必要だと考えます。働く環境を整えることで、モチベーションが高くなり、より高いパフォーマンスを出すことができると考え、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。毎年夏に実施する「ファミリーデー」は参加する子どもたちや家族に職場を理解してもらう機会となり、従業員からの満足度も高くなっています。

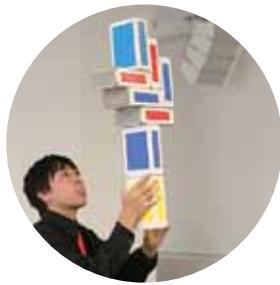
女性の活躍推進については更に取り組みを強化する必要があると考えています。出産や子育てを経験した女性従業員の感性や経験が、子どもたちが遊ぶおもちゃづくりに活かされるために、働く環境を整備しつつ、女性のキャリアアップや幹部職を増やす施策も更に検討していきます。



内部統制・監査部  
内部統制課  
なかざわ よしふみ  
中澤 佳文

コンプライアンスの重要性を継続的に訴える

内部統制業務やコンプライアンスに関する教育・啓発業務等に携わっています。CSR推進プロジェクトに参加することで、CSR方針の重要主題の一つである「健全な経営の実行」が私たちの業務に直結したものであることを再認識しました。私たちの業務の目的である財務報告の信頼性確保や法令遵守が、経営の健全性の維持・向上に資することをより一層意識し、これからも日々の活動を地道に継続し、誠実に取り組んでいきたいと考えます。



## ファミリーデー

日頃従業員を支えてくださるご家族に、従業員の仕事を体感していただくことで、職場に対する理解を深めていただくとともに、互いの家庭状況を理解することで「働きやすく家族を大切にする職場の雰囲気づくり」を目指し実施しています。

2016年は、子ども111名、大人97名の計208名の参加がありました。



## 健全な経営のための教育と啓発

グループ全社への教育と啓発を目的として、「コンプライアンスを考える日」、「安全の日」を制定し、毎年「コンプライアンス」や「商品の安心・安全」について考える場を設け、その重要性の認識と理解の促進に努めています。また、創業理念に基づいた「タカラトミービジネス行動指針」(COBC)を定め、役職員を対象にe-ラーニングによる教育を実施しています。

TAKARA  
TOMY  
GROUP

コンプライアンスを考える日

2016年7月20日



## 重要主題 3: 社会・地球環境との共存

私たちは、私たちが享受するものを次代の子どもたちに引き継いでいかなければなりません。そしてそれは、更に次の世代へと、絶えることなく繰り返される営みであるべきだと考えます。

どんなに時代が変わろうと、子どもたちが笑顔で“おもちゃ”を楽しむことができる環境を守るために、こ

れからも私たちは事業活動を通じ、次代の担い手である子どもたちとともに、環境保全や環境配慮への取り組みを行ってまいります。

## COMMENTS

社長室  
社会活動推進課（環境担当）  
ながの しほ  
**長野 紫穂**

**エコトイを活用した環境意識の啓蒙**

環境配慮の自社基準を満たした「エコトイ」を推進・活用し、おもちゃを通じた環境活動の推進に取り組んでいます。CSR推進プロジェクトへは事務局として参加していますが、グループ全体のCSR活動という視点から、社会・環境分野において取り組むべき課題が見えてきました。今後は、日常業務で培った環境の知識を活かしながら、事務局としてグループ全体のCSR活動を整理し、ステークホルダーの皆様へ発信していきたいと考えています。

日常業務では、エコトイを活用したイベント出展や小学校への出張授業などを通じて、子どもたちのエコへの気づきをお手伝いしています。同時に、タカラトミーグループの仕事を伝えることで職業観・勤労観を育むことができると考えています。昨年は授業のプログラムと取り組みの内容が評価され、文部科学省が主催する「平成27年度 青少年の体験活動推進企業表彰」における審査員奨励賞を受賞し、教育業界からも高く評価されました。更に一般社団法人日本印刷産業連合会が主催する「GP(グリーンプリンティング)環境大賞」において最高賞の大賞を受賞、70万部に及ぶ「リカちゃん」カタログの印刷における環境配慮の取り組みが高く評価されました。



社長室  
社会活動推進課（共用品推進担当）  
よしだ さやか  
**吉田 沙也加**

3

**一人ひとりのバリアフリー商品を追求**

タカラトミーグループのバリアフリー商品やサービスの推進・啓発活動を担っています。業務を通じて、おもちゃで遊ぶ様々なお客様の中には、視覚や聴覚に障害をもつ人たちがいることをより強く意識するようになりました。「人」に対する視野を広げ、一人でも多くの人に楽しんでいただくために、おもちゃを通じて遊びの価値を高める活動に取り組んでいます。お客様一人ひとりの気持ちを知ることからはじめる地道な活動ですが、遊びを通じて障害のあるお子さまやその親御さんが喜んでくれた際には苦労が報われたと実感します。



トミーインターナショナル  
AG & AUTO  
ウィリアム・ウォルターズ  
**William Walters**

## おもちゃを通じた地域支援

おもちゃを通じた支援や、教育、スポーツ、ファインアートの分野における募金活動などで地元の学校をサポートしています。「National Farm Toy Museum(国立農玩具博物館)」のパートナーとして商品や宣伝などでその活動を支えています。

### おもちゃを通じた環境コミュニケーション

おもちゃを通じたエコへの気づき・学びの場として、環境イベントや出張授業を実施しています。学習を終えた子どもたちへは、「エコトイメンバー認定証」または、カードゲーム型環境活動レポートの「エコトイカードゲーム」を修了証としてお渡ししています。

また、12月に東京ビッグサイトで開催される「エコプロダクツ展」では、普段直接環境の業務に関わらない従業員もスタッフとして参加し、子どもたちに当社のエコや働く姿勢を直接伝えています。

エコトイメンバーになった子どもたちの数は、  
**約33,000人になります!**

(2011年6月～2016年3月まで)



### タカラトミーで初めての「バリアフリーブック」を発行

違いを超えて、共に遊ぶ楽しさをより多くの子どもたちに経験してもらいたいとの想いから、タカラトミーで初めての「バリアフリーブック」を発行しました。

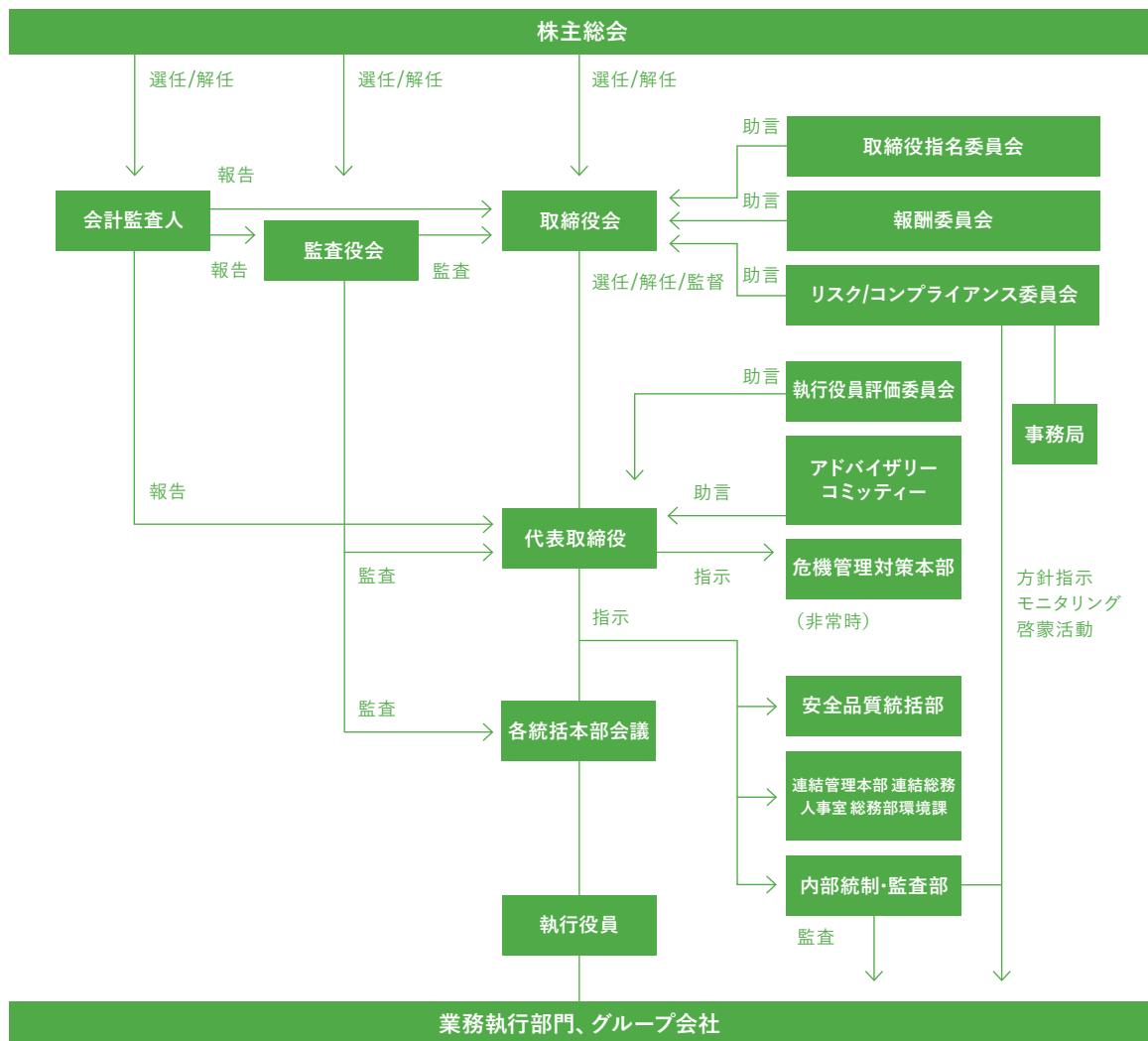
タカラトミーのバリアフリーの活動や玩具紹介に加えバリアフリーに配慮した玩具の「専門家から見たおすすめポイント」も掲載し、より多くの方に見ていただけるよう様々なイベントで配布をしています。



## コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、ステークホルダーの皆様の信頼に応え、持続的な企業価値の向上と透明性の高い健全な経営を実現することを経営の重要課題の一つとして位置づけています。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等が大切と考え、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います。



2016年6月27日現在

## 経営監視の仕組み

- 1) 取締役会を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機関として位置づけ、定例、適宜臨時取締役会を開催しています。
- 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、各本部ごとに「統括本部会議」を設置し、経営の全般的執行に関する意思決定を機動的に行ってています。
- 3) 取締役会の諮問機関として、社外取締役・社外監査役などで構成される「取締役指名委員会」及び「報酬委員会」を設置し、各取締役の評価・選任及び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。
- 4) 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」を設置して、当社及びグループの業務執行の有効性、財務の信頼性等に関する幅広い助言を求めています。また、常勤取締役などで構成される「執行役員評価委員会」を設置して、当社執行役員の評価等に関する幅広い助言を求めています。

取締役の職務執行の体制及び監査体制などにつきましては、以下の当社公式サイトをご参照ください。

<http://www.takaratomy.co.jp/company/governance.html>

## コーポレートガバナンスの実践

### 1. 執行役員制

「執行役員制」導入による、権限委譲と執行責任の明確化により、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。

### 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、研修等を通じて全役職員にコンプライアンス遵守を周知徹底させています。また、代表取締役を委員長とし、社外取締役・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、リスク／コンプライアンス上の重要な問題を審議した結果を取締役会に報告しています。更に、代表取締役の直轄組織である「内部統制・監査部」は、コンプライアンスの状況を監査し、隨時、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」及び「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、整備しています。

当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を及ぼしうるリスクにつきましては、以下の当社公式サイトをご参照ください。

<http://www.takaratomy.co.jp/ir/risk/index.html>

#### 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及びコンプライアンス体制強化を図っています。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、各グループ会社の特性、状況に応じて必要な管理・指導を行っています。

## 取締役・監査役の報酬

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70百万円以内と定められています。

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（社外取締役を除く）は年額200百万円以内と定められています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2016年3月期）

（百万円）

役員区分	対象者数 (人)	報酬総額	基本報酬	ストック・ オプション
取締役 (社外を除く)	5	119	101	18
監査役 (社外を除く)	1	15	15	0
社外役員	6	44	44	0

子どもたちに提供し、「健全な子供文化の育成」に努めてまいりました。そして、その創業理念の実現に向かって進むべき羅針盤として、企業理念を定めました（本レポートP.02参照）。

この企業理念にある「すべての『夢』の実現のために」に向けた当社グループの行動が、将来に向かって当社の企業価値を最大化するものであり、それが、株主価値の最大化につながるものであると考えています。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います。「タカラトミー」ブランドを光り輝かせるブランド価値経営は、すべてのステークホルダーの方の「夢」の実現を可能にするものであると確信しています。

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。

本対応方針の詳細については、以下の当社公式サイトをご参照ください。

[http://www.takaratomy.co.jp/release/pdf/i160510\\_03.pdf](http://www.takaratomy.co.jp/release/pdf/i160510_03.pdf)

## 買収防衛策の導入

当社は、2016年6月24日開催の当社第65回定時株主総会において株主の皆様の承認（賛成比率：68.6%）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〉

当社は、「われらの優良な商品で世界の市場をにぎわせよう」「誠意と努力は他を益し、自己の幸福の基となる」を創業理念として掲げ、創業以来、「製品の安全品質」はもちろん「遊びの品質」においてもより優良なものを

## コーポレートガバナンスコードへの対応状況について

当社はコーポレートガバナンスコードで求められる各原則すべてについて実施しています。

コーポレートガバナンス報告書において開示を求める11項目への対応状況（概要）については以下の通りです。

2016年6月に更新した報告書は以下の当社公式サイトをご参照ください。

[http://www.takaratomy.co.jp/release/pdf/i160627\\_01.pdf](http://www.takaratomy.co.jp/release/pdf/i160627_01.pdf)

1	政策保有株式	経営上経済合理性があると認める場合に限り、上場株式を政策的に保有します。
2	関連当事者取引	当社や株主共同の利益を害し、またそのような懸念が持たれることがないよう対処しています。
3	情報開示の充実	法令及び証券取引所により求められる情報に加え、本原則で求められる5項目についても開示を行っています。
4	取締役会の決議範囲と経営陣への委任の範囲	取締役会は、業務執行の機動性と柔軟性を高めるため、法令、定款及び「取締役会規程」ならびに「取締役会付議事項一覧」に記載する事項以外の業務執行の意思決定を取締役に委任しています。
5	独立社外取締役の有効活用	独立社外取締役として2名、全取締役(6名)の3分の1以上を選任しています。また、全監査役(4名)のうち3名を独立社外監査役として選任しています。
6	独立社外取締役及び監査役の独立判断基準及び資質	会社法に定める社外取締役の要件及び東京証券取引所が定める独立性基準をもとに、社外取締役を選任しています。
7	取締役会全体としての知識・経験・能力バランス等	業務執行取締役、社外取締役とともにその役割に応じて要求される知見・経験を有していることに加え、多様な視点が事業の推進や適切な監督に資するとの認識から、多様な人材を登用しています。
8	役員の兼務状況	個々の上場会社の役員兼務状況については「株主総会招集ご通知」に記載しています。
9	取締役会全体の実効性評価の分析評価	当社は、取締役会全体の実効性評価について、取締役会の構成メンバーにより年1回以上の自己評価を行い、取締役会の実効性を高めるための改善につなげています。
10	役員へのトレーニングの内容	取締役・監査役に対してのそれぞれの役割・責務を果たす上で必要となるトレーニングの機会を継続して提供します。
11	株主との建設的な対話に関する方針	株主・投資家を重要なステークホルダーの一つと考え、企業価値の向上のための建設的な対話を重視し、双方の考え方や立場についての理解を深め、これを踏まえた適切な対応を探ることが重要と考え、株主、機関投資家及び個人投資家との対話を行っています。

1st 第一創業 1924~

TOMY'S FOCUS 職人魂 / 戦中・戦後  
INDUSTRY TREND 金属・動力

2nd 第二創業 1954~

## 1920 >

タカラトミーの前身となるトミー(富山玩具製作所)創設

1924年 創業者富山栄市郎がトミー(現タカラトミー)の前身となる富山玩具製作所を創設。数多くの飛行機玩具を製作し、「飛行機の富山」の名声を確立した。その後、玩具業界初となる流れ作業方式の工場の設立や玩具研究部門の設置など、次々と業界に先駆けた取り組みで事業の拡大を図る。また、玩具製造業者の地位向上に向けて尽力し、玩具業界の近代化に大きく貢献した。

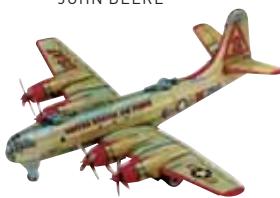
1924年 AERO PLANE BREGUET  
1930年 LOOPING PLANE  
1935年 AIR MAN  
1937年 TANK  
1946年 JOHN DEERE



AERO PLANE BREGUET



JOHN DEERE\*



B-29



スカイピンポン



黒ひげ危機一発



人生ゲーム



トミカ

## 1950 >

金属から  
プラスチックの時代へ

フリクション玩具「B-29」は国内外で大ヒットし、大型玩具輸出の先鞭をつけた。1953年には株式会社として近代企業への道を歩きはじめ、1959年、創業時からの悲願であった販売会社も設立した。このころ、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る。

1955年、タカラの前身である佐藤ビニール工業所設立。

1951年 B-29  
1953年 スピードレーサー No.3  
1957年 シャボン玉を吹く象  
1959年 ビギーコック  
スカイピンポン  
プラスチック汽車・レールセット



プラスチック汽車・レールセット

## 1960 >

輸出ブームの下、  
いち早く海外進出を果たす

トミーは、生産高の半分を輸出が占める状況下、いち早くニューヨーク、ヨーロッパに駐在員事務所を開設し直接進出を目指した。国内についても相次いで製造拠点を設置し、業界に例を見ない開発センターを開設するなど、ものづくりに對して妥協を許さない体制を構築した。

タカラはビニール加工技術を活かしたヒット商品が事業拡大の原動力となり、総合玩具メーカーへと発展していった。

1960年 ダッコちゃん  
1964年 おはなしミコちゃん  
1967年 リカちゃん  
1968年 人生ゲーム  
マジックスカイレール  
1969年 ロボット大回転



ウォーターゲーム



ZOIDS



せんせい



こえだちゃん



リカちゃん



## 1970 >

### 海外拠点での生産に着手

トミーは、委託生産の香港に続き、シンガポールに初の自社工場を開設。海外での生産にもいち早く着手した。創業50周年を迎えた1974年、二代目富山允就が社長に就任。

トミー、タカラともに、現在まで続くロングセラー商品を数多く世の中に送り出した。

- 1970年 トミカ  
GIジョー
- 1972年 変身サイボーグ
- 1974年 ミクロマン
- 1975年 黒ひげ危機一発  
ポケットメイト  
メロディボップ  
鋼鉄ジグ
- 1976年 ウォーターゲーム  
あみっこ  
ボーンフリー  
TOMIX
- 1977年 せんせい  
こえだちゃん
- 1978年 ブラックレーサー



ガチャ\*



Flower Lock



ミュージカン



TOMIX  
JR東日本商品化許諾済

## 1980 >

### 改革の続行と販路拡大

トミーは、1980年にハンディキャップトイ研究室を設置。共遊玩具への取り組みを業界に普及させていった。1985年のプラザ合意により急速に経営危機に陥り、国内生産工場の閉鎖など抜本的な改革を実行。翌年、経営体制の刷新により三代目富山幹太郎が社長に就任。

タカラは、1984年の店頭公開、1986年の東証二部上場と順調に成長を続け、1988年には玩具本業経営から複合多角経営へと転換を図り、幅広い層に向けた商品展開を行っていった。

- 1980年 チョロQ  
ダイアクロン
- 1981年 パックマン  
UNO
- 1982年 和製「バービー」(のちの「ジェニー」)  
TVゲーム機能付パソコン「びゅう太」  
織機「おりひめ」/編機「あむあむ」  
メカボニカ
- 1983年 ZOIDS
- 1984年 トランسفォーマー  
オムニボット
- 1986年 ジェニー  
ふわふわわたあめ
- 1987年 手のひらビビ  
のらくろロック
- 1988年 フラワーロック  
魔神英雄伝ワタルのキャラクター商品発売  
ガチャ  
ジェンガ  
拳闘士  
「少年アシベ」のキャラクター  
「ゴマちゃんのぬいぐるみ」  
モノポリー
- 1989年 LAMAZE\*



トランسفォーマー  
Faerie



Choroko Q



Bayblade



Pocket Monstar Series

\*写真は発売当時のものではございません。

## 1990 >

### プロダクトアウトからマーケットインへ

トミーは新体制で再生への足固めを行い、玩具・雑貨・マルチメディアの3本柱に注力する「事業の多角化戦略」を発表。キャラクタービジネスへの挑戦や米国ハスプロ社との業務提携など、次々と新たな施策を展開。1997年には店頭公開、1999年には東証二部上場を果たした。

タカラは1980年代後半から続く、生活を豊かにするパーティーシリーズの拡大やTVキャラクター商品のヒットなど、積極的な商品展開で1991年には東証一部上場を果たした。

- 1990年 ミュージカン  
子ども向け本格ワープロ「Dear」  
ちびまるごっちゃんのキャラクター商品発売
- 1991年 愛鳥俱楽部
- 1992年 プラレール「きかんしゃトーマス」  
スーパーファミコンソフト「餓狼伝説」
- 1993年 ピーダマン  
ピンキッシュ
- 1994年 わたしはまんが家スララ
- 1995年 間神伝  
LAMAZE
- 1996年 シールメーカーセラ  
おやすみホームシアター
- 1997年 ポケットモンスターシリーズ  
ビーストウォーズ
- 1998年 ボラードポケット シャオ
- 1999年 ファービー  
ペイブレード  
ツイスター



Bayblade

3rd 第三創業 1984-

TOMY'S FOCUS マーケティング / マスメディア成長  
INDUSTRY TREND 大衆情報革命

## 2000 &gt;

## 玩具業界の新たな幕開け

2000年トミーは東証一部上場を果たした。更なる成長に向けて、開発子会社の設立やぬいぐるみの企画販売会社、新技術活用のための新会社など、グループとして進化を目指す。

タカラは2000年、拡玩具路線を提唱し、玩具の枠を超えた商品展開を積極的に進め、その企画・マーケティング力を活かし、次々と話題商品を提供。2006年、タカラとトミーは互いの強みを最大限に発揮すべく世界一の玩具メーカーを目指して合併し、「タカラトミー」が誕生した。

2000年 e-kara  
新生だっこちゃん  
なんちゃってポン  
アクアロイド  
2001年 ピットチャー G  
スイートパンピーニ  
DREAM FORCE 01  
2002年 バウリングガル  
のほほん族  
デュエル・マスターズ  
マイクロベット  
Qi(キュー)  
チョコQ  
2003年 ミヤウリンガル  
2004年 エアロアールシー  
夢見工房  
THE FIRST YEARS

2005年 ユメル  
TVゲームソフト  
「NARUTO-ナルト-」  
ウォーキーピッツ  
2006年 人生銀行  
エアロソララ  
赤ちゃんけろっとスイッチ  
2007年 Omnidot17μ  
i-SOBOT(アイソボット)  
いえそば  
エアギター  
ポケモンバトリア  
2008年 ドミカヒーロー<sup>TM</sup>  
メタルファイト ベイブレード  
2009年 生キャラメルボッド  
クロックマン

## 2010 &gt;

## 明日のヒット商品に向かって

2010年より、海外展開を加速。欧州、北米において海外版TOMICAを投入、「メタルファイト ベイブレード」は、TVアニメの放送とともに全世界での展開も開始し、夏には韓国において国際大会が実施されるほどの盛り上がりをみせた。そして2011年には米国玩具メーカー RC 2(現TOMY International)を買収し、グローバル展開へのプラットフォームを確立。眞のグローバルトイカンパニーを目指して、タカラトミーグループ一丸となって動き出した。

2010年 ブリティーリズム  
フルキャラアイス  
ポテチの手  
2011年 パトロボーグ 20  
ミミクリーベット  
2012年 ポケモントレッタ  
2013年 アニア



Omnidot17μ i-SOBOT(アイソボット)



ания



のほほん族



デュエル・マスターズ



人生銀行



THE FIRST YEARS



パトロボーグ 20

4th 第四創業 2014~

TONY'S FOCUS ▶ New テクノロジー / アナログ玩具 + デジタル要素  
INDUSTRY TREND ▶ パーソナル革命

## 2014 &gt;

- 2014年 プリバラ  
WIXOSS  
2015年 ベイブレードバースト  
シンカリオン  
OHaNAS(オハナス)  
リニアライナー  
LiccA Stylish Doll collections  
2016年 リカビューシリーズ  
ポケモンガオーレ



リカビューシリーズ



WIXOSS



プリバラ



ポケモンガオーレ



ベイブレードバースト



リニアライナー



JR東海承認済



OHaNAS



シンカリオン

© LRIG / Project Selector © T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP3 製作委員会  
© 2016 Pokémon. © 1995-2016 Nintendo/Creatures Inc. / GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV ©Nintendo / Creatures / GAME FREAK-TV Tokyo-ShoPro-JR Kikaku ©Pokémon TM & © Wizards of the Coast / Shogakukan / Mitsui-Kids © T-ARTS  
©プロジェクトシンカリオン / JR東日本 ©1968,2016 Hasbro. All Rights Reserved.  
© Hu/T-BP-TX ©Hiro Morita, BBBProject, TV TOKYO © TOMY

# 取締役

(2016年6月24日現在)

鴻巣 崇

取締役  
常務執行役員  
事業統括本部長



小島 一洋

取締役  
常務執行役員  
CFO 兼 連結管理本部長



H.G. メイ

代表取締役社長 兼 CEO



**富山 幹太郎**

代表取締役会長



**宮城 覚映**

取締役（社外）



**水戸 重之**

取締役（社外）



# プロフィール(取締役&監査役)

(2016年6月24日現在)

## 取締役

### 富山 幹太郎

1982年 7月 当社入社  
2000年 6月 当社代表取締役社長最高経営責任者  
2015年 6月 当社代表取締役会長(現任)

### ハロルド・ジョージ・メイ

2014年 3月 当社経営顧問  
2014年 4月 当社最高執行責任者兼海外事業統括本部長  
2014年 6月 当社代表取締役副社長最高執行責任者兼  
海外事業統括本部長  
2015年 6月 当社代表取締役社長兼最高経営責任者(現任)

### 小島 一洋

2009年 6月 当社社外取締役  
2014年10月 当社取締役常務執行役員最高財務責任者兼  
連結管理本部長(現任)

### 鴻巣 崇

1976年 4月 当社入社  
2015年 4月 当社取締役常務執行役員事業統括本部長(現任)

### 宮城 覚映

1997年 6月 株式会社さくら銀行(現株式会社三井住友銀行)  
取締役秘書室長  
2001年 6月 株式会社三井住友銀行常務取締役兼  
常務執行役員東京第三法人営業本部長  
2002年 6月 株式会社陽栄ホールディング代表取締役社長兼  
株式会社陽栄ハウジング(現株式会社陽栄)  
取締役副社長  
2004年 6月 株式会社陽栄ホールディング代表取締役社長兼  
株式会社陽栄ハウジング(現株式会社陽栄)  
代表取締役社長  
2008年 6月 三井鉱山株式会社(現日本コーカス工業株式会社)  
社外監査役  
2009年 6月 当社社外取締役(現任)

### 水戸 重之

1989年 4月 第一東京弁護士会弁護士登録  
1990年10月 TMI総合法律事務所の創設に参画  
1999年 4月 同事務所パートナー弁護士(現任)  
2002年 6月 株式会社タカラ社外監査役  
2002年12月 株式会社ティー・ワイ・オー社外監査役  
2006年 3月 当社社外監査役  
2006年 4月 早稲田大学スポーツ科学研究科(大学院)講師(現任)  
2006年 5月 株式会社ブロッコリー社外監査役(現任)  
2006年 6月 吉本興業株式会社社外監査役(現任)  
2010年 1月 株式会社湘南ベルマーレ取締役(現任)  
2013年12月 筑波大学ビジネス科学研究科(企業法専攻)講師  
2015年 6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役

### 野沢 武一

1996年 6月 株式会社タカラ常勤監査役  
1999年 6月 同社取締役管理本部長兼財務部長  
2001年 6月 同社常勤監査役  
2006年 3月 当社常勤監査役(現任)

### 梅田 常和

1974年 3月 公認会計士登録  
1987年 9月 アーサーアンダーセンパートナー及び英和監査法人  
(現有限責任あすざ監査法人)代表社員  
1995年 4月 公認会計士梅田会計事務所開設(現任)  
1995年 6月 日本開閉器工業株式会社  
(現NKKスイッチズ株式会社)取締役副社長  
1999年 1月 株式会社エイチ・アイ・エス社外監査役  
2000年 6月 株式会社ハーバー研究所社外監査役  
2000年 6月 当社社外監査役(現任)  
2007年 6月 澤田ホールディングス株式会社社外監査役(現任)  
2010年 6月 スズデン株式会社社外取締役(現任)  
2015年 6月 株式会社ハーバー研究所社外取締役監査等委員(現任)  
2016年 1月 株式会社エイチ・アイ・エス社外取締役監査等委員(現任)

### 野上 順

1985年10月 野上精税理士事務所入所  
1991年 6月 税理士登録・野上順税理士事務所開設(現任)  
2003年 6月 株式会社タカラ社外監査役  
2006年 3月 当社社外監査役(現任)

### 吉成 外史

1988年 4月 東京弁護士会弁護士登録  
1988年 4月 山本栄則法律事務所入所  
1991年 4月 吉成・城内法律事務所(現あかつき総合法律事務所)開設  
(現任)  
1992年 6月 当社社外監査役(現任)  
2006年12月 株式会社フーマイスター・エレクトロニクス社外監査役  
(現任)

## 監査役

(2016年6月24日現在)

野上 順

監査役（社外）



野沢 武一

常勤監査役



梅田 常和

監査役（社外）



吉成 外史

監査役（社外）



# 6年間の財務・非財務サマリー

株式会社タカラトミー及び連結子会社  
(3月31日終了年度)

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2016
売上高	¥163,067	¥149,938	¥154,804	¥178,745	¥187,265	¥159,490	\$1,447,171
売上総利益	57,339	52,704	53,142	55,160	61,137	52,668	508,873
販売費及び一般管理費	54,641	50,237	49,807	52,613	50,951	42,341	484,926
営業利益	2,698	2,466	3,335	2,547	10,186	10,327	23,947
経常利益	1,459	2,014	3,300	2,622	9,823	10,143	12,956
税金等調整前当期純利益 又は当期純損失	△ 6,711	206	2,607	△ 4,846	7,976	7,837	△ 59,565
親会社株主に帰属する当期 純利益又は当期純損失	△ 6,703	△ 1,817	232	△ 7,173	3,679	8,929	△ 59,492
(EBITDA) <sup>2</sup>	11,692	11,194	11,526	10,087	16,854	14,601	103,768
研究開発費	3,144	2,598	2,498	2,978	2,722	2,205	27,910
減価償却費・のれん償却費	8,994	8,728	8,191	7,539	6,667	4,274	79,820
営業活動による キャッシュ・フロー	8,675	6,827	12,429	6,701	16,046	8,486	76,988
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 3,974	△ 2,428	△ 1,015	△ 3,414	△ 38,048	1,169	△ 35,270
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 6,014	△ 10,022	1,735	△ 8,494	29,718	△ 6,767	△ 53,374
(期末)							
総資産	145,652	159,638	156,467	152,732	156,654	94,597	1,292,621
純資産	37,824	49,650	50,907	49,692	51,805	48,744	335,683
有利子負債	71,776	75,337	72,889	66,293	68,815	21,270	636,991
1株当たり情報(円)							(1米ドル)
当期純利益又は当期純損失	¥ △ 78.74	¥ △ 19.91	¥ 2.47	¥ △ 76.21	¥ 39.09	¥ 94.85	\$ △ 0.69
年間配当金	10.00	10.00	10.00	10.00	14.00	14.00	0.08
純資産	432.87	567.91	526.49	506.41	525.46	501.54	3.84

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>主要指標</b>						
営業利益率 (%)	1.7	1.6	2.2	1.4	5.4	6.5
売上総利益率 (%)	35.2	35.2	34.3	30.9	32.6	33.0
海外売上高比率 (%)	41.6	42.8	41.3	30.7	36.2	19.7
自己資本利益率 (ROE) (%) <sup>3</sup>	△ 15.7	△ 3.7	0.5	△ 14.8	7.6	20.3
総資産経常利益率 (ROA) (%) <sup>4</sup>	1.0	1.3	2.1	1.7	7.8	10.7
自己資本比率 (%)	25.5	30.2	31.7	31.2	31.6	49.9
有利子負債比率 (%) <sup>5</sup>	189.8	151.7	143.2	133.4	132.8	43.6
自己資本配当率 (DOE) (%)	2.3	1.7	1.8	1.9	2.5	2.7
配当性向 (%)	-	-	404.4	-	35.8	14.8
<b>株式指標</b>						
期末株価 (円)	822	714	478	478	605	630
時価総額 (百万円)	70,539	60,587	44,994	44,996	56,952	59,306
株価収益率 (PER) (倍)	-	-	193.3	-	15.5	6.6
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.9	1.3	0.9	0.9	1.2	1.3
発行済株式総数 (千株) <sup>6</sup>	85,814	84,856	94,130	94,134	94,136	94,138
<b>会社データ</b>						
子会社数	34	38	40	45	49	29
従業員数 (連結)	2,042	2,086	2,056	2,171	2,294	2,535
従業員数 (単体)	491	490	486	516	642	667
従業員平均年齢 (単体)	40.9	40.4	39.3	38.7	40.0	39.8

注 :

1 円貨から米ドルへの換算は便宜上、2016年3月31日時点の換算レートである 1 米ドル = 112.68 円で計算しています。

2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費・のれん償却費

3 自己資本利益率 = 親会社株式に帰属する当期純利益 ÷ 期首期末平均自己資本\* \*自己資本 = 純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分

4 総資産経常利益率 = 経常利益 ÷ 総資産

5 有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 純資産

6 自己株式を除く

# 会社情報

(2016年6月24日現在)

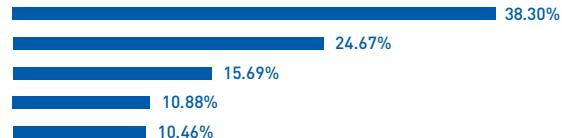
商号	従業員数 (2016年3月31日現在)	海外
株式会社タカラトミー	2,042人(連結) 491人(単体)	TOMY International, Inc.
本社所在地	子会社数: 34社	TOMY Asia Limited
〒124-8511 東京都葛飾区立石7-9-10	主要グループ会社	TOMY (SHANGHAI) LTD.
設立	国内	TOMY (HONG KONG) LTD.
1953(昭和28)年1月17日	株式会社タカラトミーアーツ	TOMY (SHENZHEN) LTD.
資本金	株式会社トミーテック	TOMY (THAILAND) LTD.
34億5,953万円	株式会社タカラトミーマーケティング	
主な事業内容	株式会社キデイランド	
玩具・雑貨・カードゲーム・乳幼児関連商品等の企画、製造及び販売		

# 株主情報

(2016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: 89,734

## 所有者別株式数比率



## 大株主

株主名	持株数(株)	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,790,800	9.08
有限会社トミーインシュアランス	4,619,952	5.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,532,800	5.28
司不動産株式会社	2,945,360	3.43
富山幹太郎	2,727,166	3.18
JUNIPER(常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	1,568,500	1.83
富山章江	1,483,101	1.73
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE EXEMPT UK PENSION FUNDS (常任代理人香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	1,417,100	1.65
THE BANK OF NEW YORK 133524(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,116,600	1.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,050,700	1.22

注: 当社は、自己株式を10,476,617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。

メイ社長の飛び出すメッセージ動画をご覧いただけます。

### 動画の閲覧方法

#### STEP 1

以下のどちらかの方法でARアプリ「SATCH VIEWER」をダウンロードします。

- ① App Store、Google Playで「SATCH VIEWER」をダウンロード
- ② QRコードを読み取り、直接ダウンロードページへ

※アプリケーションのDLは無料です。  
※端末や動作環境によっては正常に動作しない場合がございます。  
※App StoreはApple Inc.のサービスマークです。  
※iPhoneはApple Inc.の登録商標です。  
※Android、Google PlayはGoogle Inc.の商標または登録商標です。  
※このアプリケーションはスマートフォン専用アプリです。  
「SATCH VIEWER」はAndroid4.2以上、iOS8以上に対応しています。  
一部のスマートフォンには対応しておりません。



App Store



Google Play

#### STEP 2

「SATCH VIEWER」アプリを起動し、「いますぐSCAN」をタップ。  
カメラでアニュアルレポートの表紙を画面に映してください。  
画面をタップするとスキャンが始まりメッセージ動画がスタートします。

※配信期間は2017年11月30日までです。  
※本動画は予告なく停止する場合がございます。



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>

© TOMY