

# 【新】中期経営計画

FY2021~FY2023

2021年5月11日

代表取締役社長 兼 COO

小島 一洋

- I -

# 前中期経営計画のレビュー

# FY2018~FY2020 前中期経営計画の内容と結果

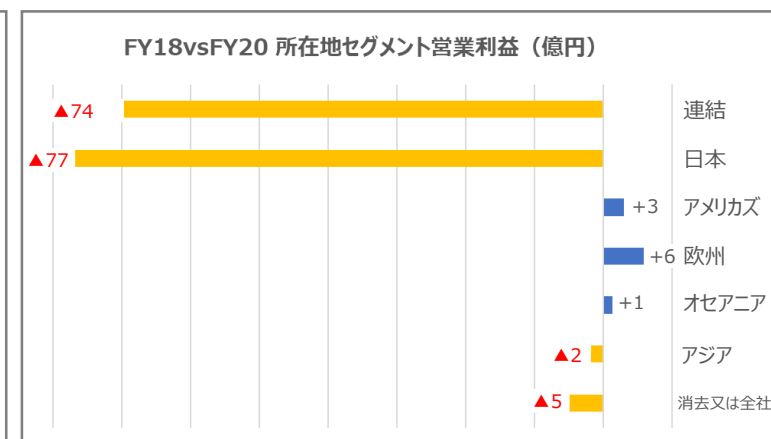
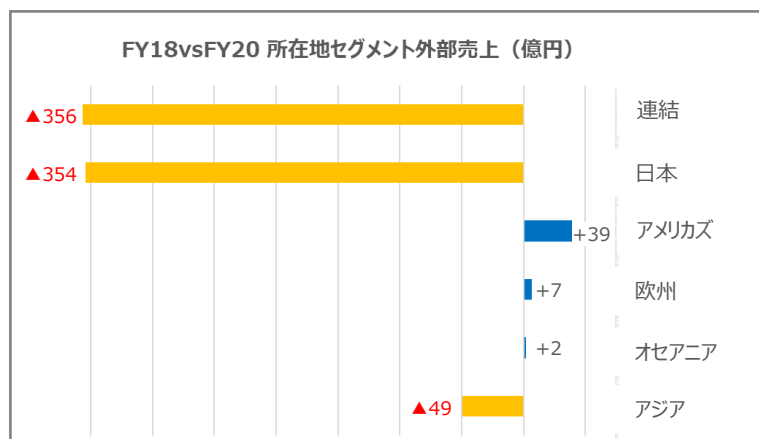
## ■ 前中期経営計画発表内容 2018年3月決算発表会(2018年5月16日実施)

	2018年5月発表数値[計画]		実績数値FY18・FY20[実績]		FY18・FY20実績 [差]
	FY2018計画	FY2020計画	FY2018実績	FY2020実績	18vs20実績差
売上高	1,720億円	1,900億円	1,768億円	1,412億円	▲356億円
営業利益	100億円	140億円 (※160億円)	144億円	70億円	▲74億円
EBITDA	180億円	230億円 (※250億円)	224億円	142億円	▲82億円
自己資本比率	42.0%	50.0% (※55.0%)	46.5%	47.1%	+0.6%

(※2019年5/15上方修正数値)

## ■ FY18・FY20実績差

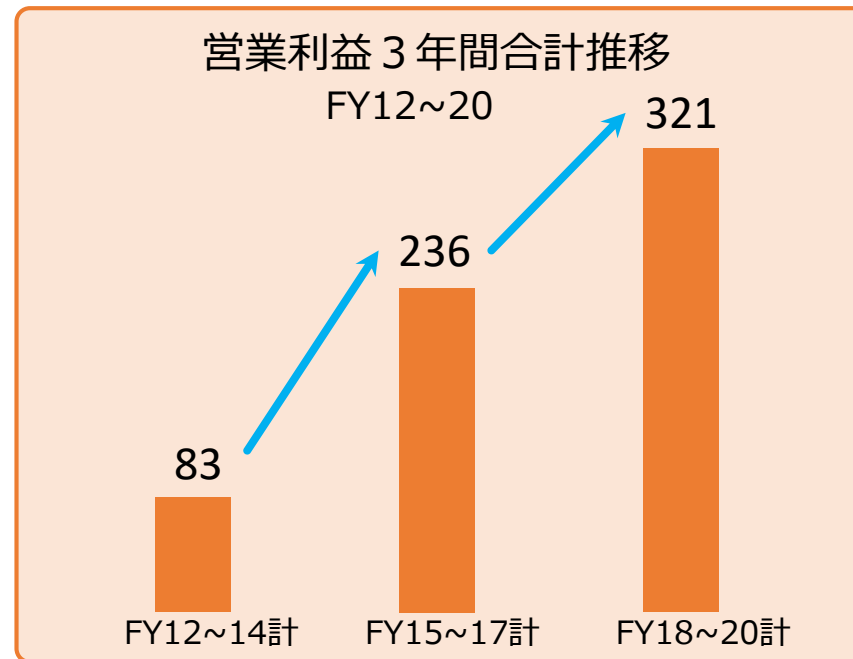
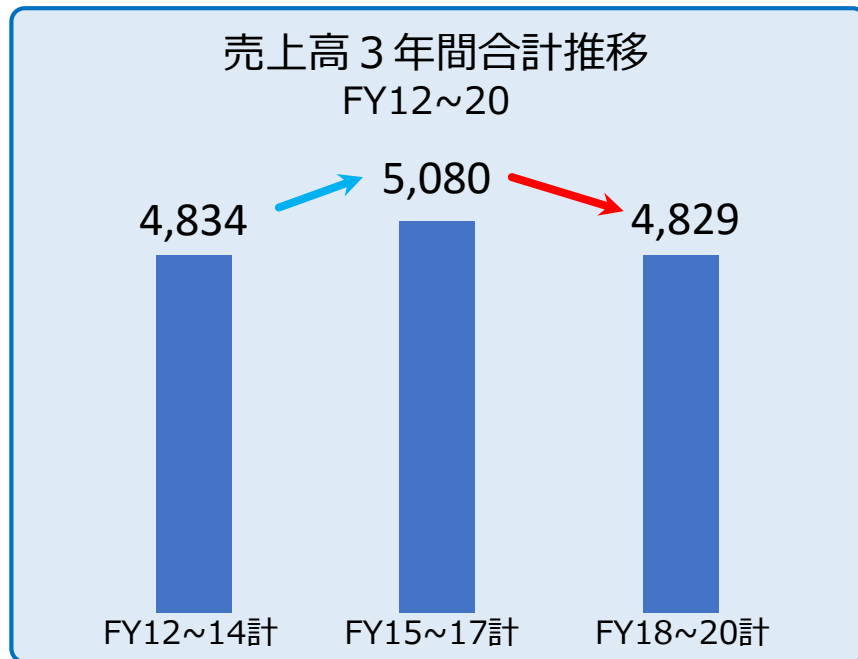
売上高	[ 国内 アジア アメリカズ	▲354億円	復調傾向
		▲49億円	
		▲77億円	
営業利益	[ 国内 海外	▲77億円	復調傾向
		▲49億円	



# FY2012~FY2020 3カ年毎の合計推移（売上高、利益）

## ■ 利益体質の継続的な改善

3カ年毎の合計をFY12~FY14、FY15~FY17、FY18~FY20と比較してみると、売上高は横ばいであるが、営業利益はCAGR約25%で成長している。



単位（億円）	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY12-14計	FY15-17計	FY18-20計
売上高	1,787	1,548	1,499	1,630	1,676	1,773	1,768	1,648	1,412	4,834	5,080	4,829
営業利益	25	33	24	26	77	132	144	106	70	83	236	321
経常利益	26	33	20	14	78	124	143	102	71	79	217	316
当期純利益	-71	2	-18	-67	53	79	93	45	53	-87	66	191

CAGR:年平均成長率

## 1. 自社オリジナルグローバルブランド戦略の推進

### “第3の柱”創出には至らず 次代への“種まき”段階

- ✓ 次期ホビー企画（ボトルマン）のローンチ
- ✗ ZOIDSは、計画に及ばず苦戦

## 2. 日本・アジアオリジナルブランドの創出

### 計画未達も存在感のある 新規ブランド・IPの立ち上げの段階

- ✓ シンカリオン・トミカアニメ（ドライブヘッド / アースグランナー）  
実写戦士で一定の認知を受けシリーズ化に成功
- ✗ アジア地域での大きなヒットには至らず

## 3. カテゴリNo. 1 戦略

### ホビー・カードでNo.1獲得できず

- ✓ トミカ・ブールール・カちゃん減収ながらも  
カテゴリシェアNo. 1 を継続維持
- ✓ ホビーカテゴリにおいてベイブレード・LOLは  
大きくシェアを獲得したが、低下基調
- ✗ カード（TCG）カテゴリは新弾の  
ターゲットミスマッチにより不調

## 4. ハイターゲット及び高齢者向けビジネスの拡大

### 子ども以外のセグメントの 事業機会の確認

- ✓ 大人向け「トミカプレミアム」の好調
- ✓ アプリ「デュエル・マスターズブレイス」の計画未達も  
安定収益化の実現

## 5. アジア市場の拡大

### トミカ拡販するも ベイブレードの終息による未達

- ✓ 中国市場におけるトミカ3年連続増収
- ✓ アニアのアジア市場での定番化
- ✗ ベイブレードの終息による大幅売上減

## 6. 欧米の完全立て直し

### 既存定番の復調による 売上の反転

- ✓ コロナ禍巣ごもり需要をきっかけに  
ベビーカテゴリ（TFY・BOON）及び農耕玩具  
（ジョンディア）の認知度向上と売上拡大
- ✓ 欧州事業構造改革による大幅赤字額の縮小  
（2021年度黒字化目標）
- ✓ D2 Cビジネス（Fat Brain）成長ドライバー取得

### 価値創造

計画未達であるが、次期成長につながるケイパビリティ（ゲーム・映像コンテンツIP開発）の獲得に向けて前進

### 地域

欧米は売上復調、一方、日本・アジアは大幅減収

### 顧客層

コアターゲット層の子ども以外の層にささる事業機会の確認

## 中期経営計画の継続課題

- IP投資戦略のROIの継続改善
- デジタルゲーム事業の強みを基点にした更なる基盤強化
- 欧米子会社の既存ブランドのさらなる収益改善とFat Brainとのシナジー創出
- アジア市場での基盤づくりの継続
- TCGカテゴリーでのカテゴリーNo.1の奪取及びホビー・ペットイ等で立ち位置の盤石化



## 事業環境認識 新型コロナウイルスの長期化・ 経営環境の激変

- 急速な日本国内の少子化
- ニューセグメント：Kidults 遊び心を持った大人のグローバルでの増加
- ITの進化による急速なDX推進
- デジタルエコノミーの加速
- 様々な価値観の変化 ESG/SDGs

**[ 持続的成長に向けた変革 ]**

- II -

# タカラトミーの目指す姿



# Life Time Value を上げる

子どもで入り、大人でまた戻る = セグメントの拡大



Baby  
Toddlers



Preschoolers



Kids



Tweens



Teens



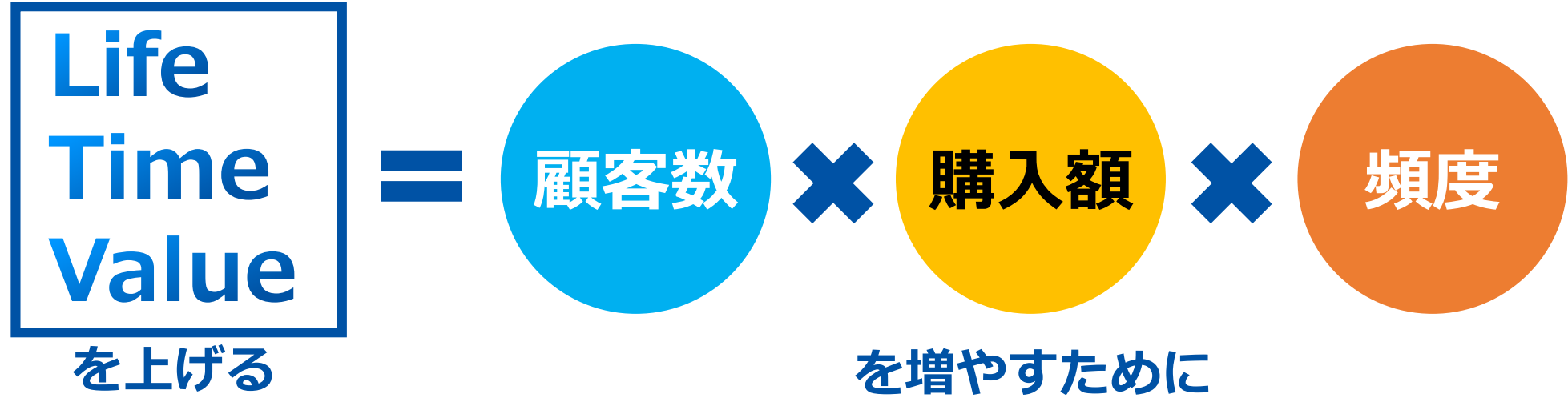
Kidults



Seniors

アソビ心をもつ 世界中の全ての人々に向けて 新しい価値を創造し  
「ワクワク・驚き・感動・笑顔」を提供していきます



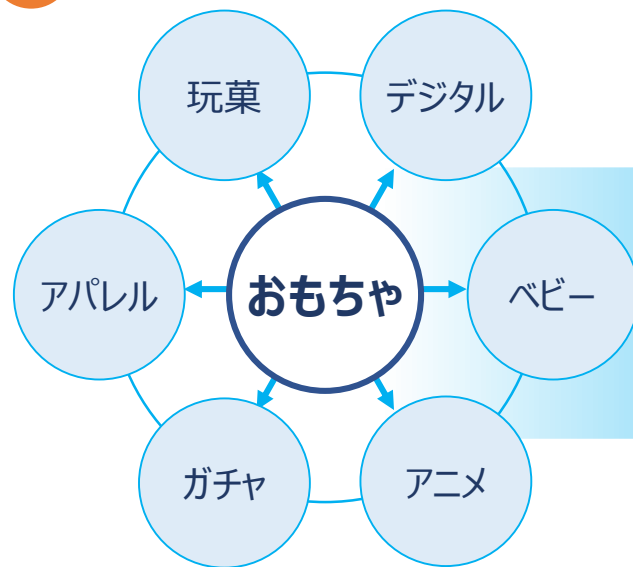


我々の原点 おもちゃ ・ 子ども から広げる

# 持続的な成長の原動力を「おもちゃ」から「アソビ」へ

## これまで

対象 3-6歳を中心とした子どもと親



最適な  
組み合わせで  
アソビをキーに  
事業を創造

## これから

対象 アソビ心をもつ世界中の全ての人々



「おもちゃ」から「アソビ」をすべての基点とする。

アソビで、世界はもっとよくなる。

だから

アソビで、未来のグローバル社会に大きくこたえます。

エイジレス化  
を推進

多様化する人々のライフスタイルに応じ、  
これまでの乳幼児、子ども中心だけではなく、  
アソビ心をもつ世界中の全ての  
人々の市場を賑わせます

事業領域を  
拡大

最先端技術や異業種とのコラボを実現し、  
情報付加価値の高い事業や  
商材を創造します

課題解決  
の力

課題解決のイノベーション、創意工夫  
いままでの延長線で考えない

# グローバルで強みを活かした Sustainable Growth（持続的成長） 実現に向けた基盤整備を行う。

- 日本の収益基盤を早急に立て直す
- 欧米アジアは地域に強い既存ブランドを生かして収益力を改善する
- 今後の成長の為にアソビを軸にした事業領域拡大の準備をする
- さらなるグローバル成長に備える3年間とする

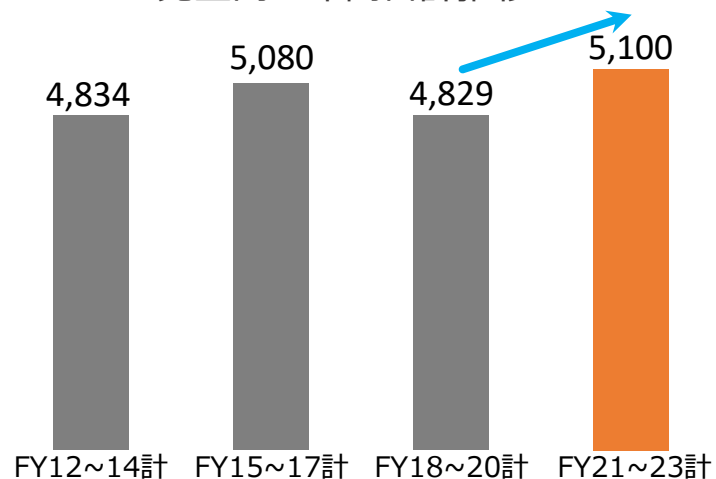
# 中期数值計画 FY2023

	売上高	営業利益	EBITDA	自己資本	自己資本比率	ROE
<b>FY2023</b>	1,850億円	150億円	220億円	800億円超	55.0%超	12%超
FY2020	1,412億円	70億円	142億円	695億円	47.1%	7.9%

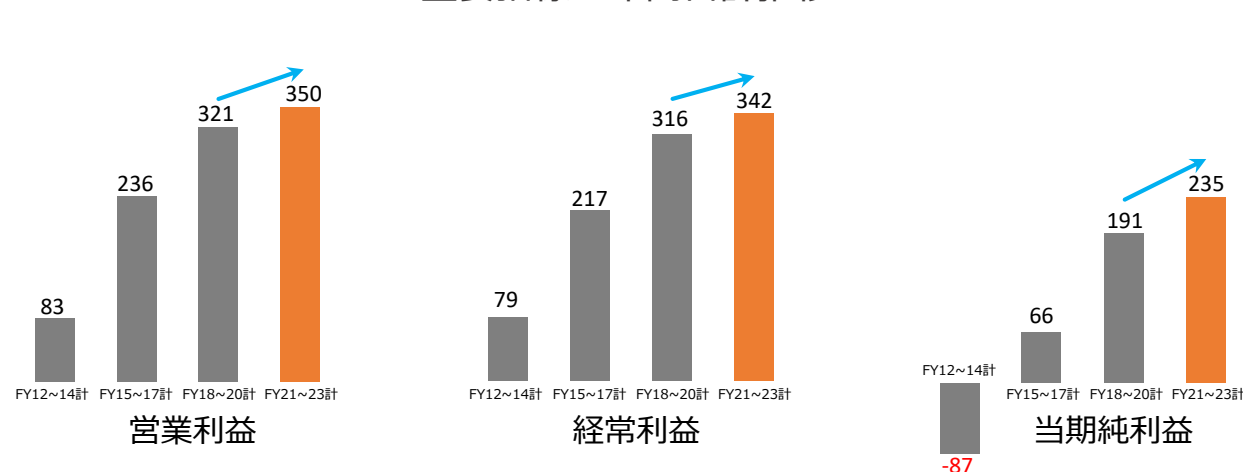
単位 (億円)

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
売上高	1,630	1,676	1,773	1,768	1,648	1,412	1,550	1,700	1,850
営業利益	26	77	132	144	106	70	80	120	150
経常利益	14	78	124	143	102	71	76	118	148
当期純利益	-67	53	79	93	45	53	65	75	95

売上高 3年間合計推移 FY12~FY23



主要指標 3年間合計推移 FY12~FY23



- III -

# Corporate Strategy

取締役 常務執行役員  
事業統括本部長  
富山 彰夫



1 「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域のさらなる攻略

2 日本を基点としたヒット商品の創出

3 IP投資の継続でグローバル成長に備える

4 アソビをキーとした新規事業の立ち上げ

5 バリューチェーンへのDX活用による新しい価値創造

6 サステナビリティ・CSRの取組み

## 事業の持続的成長を支える機能戦略

### 企画・開発

- グローバル市場に向けた商品開発
- 新規市場に向けた事業研究

### 生産

- 自動化の推進
- チャイナプラスワンの更なる促進

### マーケティング

- マーケットインを強く意識したマーケット情報の企画開発へのフィードバック
- D2Cの積極拡大

### 財務

- 安定的なキャッシュ創出による次世代に向けた投資原資の確保

# 戦略1. 「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域のさらなる攻略

日本と日本以外で通用する豊富な自社・パートナーブランドパレット

## 地域

ローカル	ハイブリッド	アジア	グローバル
     	<p>日・米</p>   <p>米・英</p> 	  <p>パートナーIP</p>	  
<p>地域のニーズを捉えたブランド展開</p>			

## 出口

ハード
玩具 筐体 雑貨 玩菓
ソフト
デジタル ゲーム コンテンツ

## 年齢層

	Baby
	Toddlers
	Preschoolers
	Kids
	Tweens
	Teens
	Kidults
	Seniors

© TOMY ©T-ARTS

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

©Hiro Morita, BBBProject © TOMY

## 戦略2. 日本を基点としたヒット商品の創出



© 吾峠呼世晴 / 集英社・アニプレックス・ufotable

各カテゴリーで  
No.1になる商品提案



©2018 Moose. All rights reserved.

ヒット創出へ向けた  
パートナー様との取り組み



©2021 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.

IPパートナー様  
海外メーカーパートナー様

続々登場！

# 戦略3. IP投資の継続でグローバル成長に備える

## 映像コンテンツスケジュール

FY2021



© TOMY  
©プロジェクト シンカリオン・JR-HECWK/超進化研究所Z・TX



©MAZICA PARTY PROJECT・TVO

FY2022

FY2022  
A Big Partner's Movie  
X



© TOMY・OLM/ラブパトリーナ製作委員会・テレビ東京

FY2021  
Content 1

FY2021  
Content 2

FY2022  
Content 1

FY2022  
Content 2

FY2022  
Content 3



# 戦略4. アソビをキーとした新規事業の立ち上げ

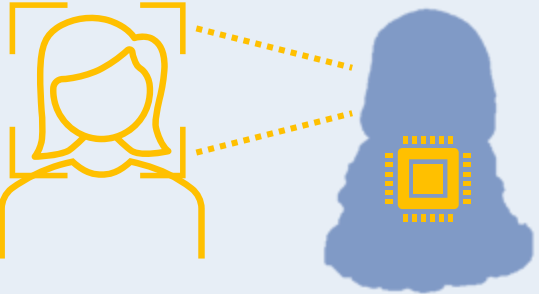
### ティーンから大人向けのファッションエンターテイメント



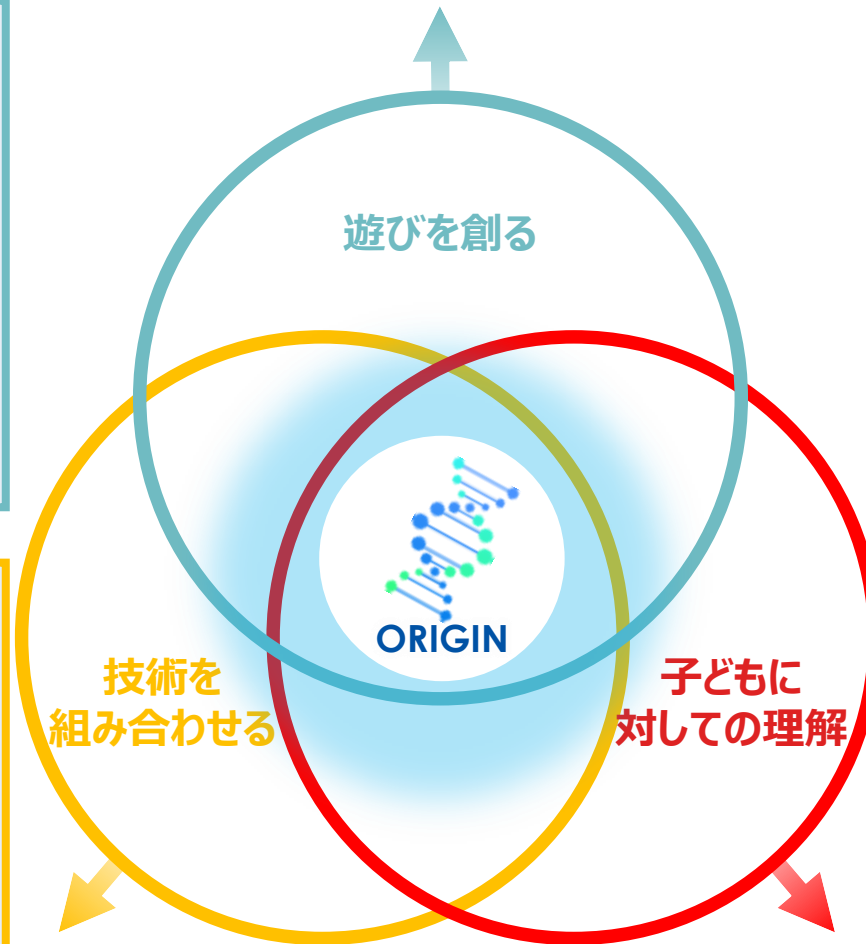
© TOMY

### 高齢者層向けのライフロボット

AI画像認識チップを活用した顔認識機能搭載



© TOMY



### 新しいプラットフォームを活用した遊び



© RIDDLER ,Inc. © TOMY

### GIGAスクール構想 周辺ビジネス



embot

© TOMY

# Digital Transformation

営業

デジタルを活用した  
営業活動の効率化



D2C

顧客クラスタリングの  
活用によるLTV\*の拡大



TAKARATOMY All Rights Reserved

研究  
開発

玩具開発への  
AI活用の研究





# 戦略6. サステナビリティ・CSRの取組み

タカラトミーグループ 3つの主題	サステナビリティ重要課題	関連する SDGsゴール	中期（FY2021-FY2023）サステナビリティ目標・KPI
ものづくり へのこだわり	1.安心・安全・品質の確保		<ul style="list-style-type: none"> <li>製造時も含めた、有害化学物質管理手法・体制の再整備</li> <li>エシカル製品・サービスの創出として、SDGsの社内研修 2024年3月末までに従業員100%</li> </ul>
	2.新たな製品・サービス・IPの創出		
	3.ユニバーサルデザインの推進		
健全な経営の実行	4.組織統治とステークホルダーとの対話		<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ経営を目指した委員会の設立と運営</li> <li>企業倫理の社内研修 2024年3月末までに従業員100%</li> </ul>
	5.多様な人財の活躍		<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティに関する社内研修 2024年3月末までに従業員100%</li> <li>女性管理職比率20% ※女性活躍推進法に基づく行動計画に沿い、期限は2026年3月期までとする</li> <li>タカラトミーの法定障害者雇用率2.3%クリアとその継続的維持</li> <li>従業員エンゲージメント調査の実施と「働きがい」における課題の特定</li> </ul>
	6.CSR調達		<ul style="list-style-type: none"> <li>3つの実施                             <ol style="list-style-type: none"> <li>①CSR調達方針の周知</li> <li>②CSR調達管理の仕組み化</li> <li>③特にCSR関連リスクの高い課題および拠点の特定</li> </ol> </li> </ul>
社会・地球環境との共存	7.環境マネジメント		<ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージ・製品の石油由来のプラスチック削減やリサイクルを目指し、実証実験開始と進捗の開示</li> </ul>
	8.事業を通じた教育・文化への貢献		<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年3月までに、CO2削減長期目標の策定</li> <li>グループ廃棄物管理体制の再整備</li> </ul>

# ワクワク・驚き・感動・笑顔。

日本で、  
アジアで、  
そして、世界で。





本資料には、タカラトミーの現在の見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれておりますが、これらは現在入手している情報に基づく判断および仮定に基づいており、将来における当社の実際の業績または事業展開を確約したり、保証するものではありません。