

TAKARA  
TOMY

# DEPARTURE FOR THE FUTURE

株式会社タカラトミー  
アニュアルレポート 2015 (2015年3月期)



# 目次

## 02 ハイライト

- 02 夢の実現に向けていざ出航
- 04 企業理念
- 06 ビジネスマネジメント
- 08 ステークホルダーとの価値共創
- 10 新中期経営計画とその進捗
- 12 競争優位性

## 14 メッセージ

- 14 会長からのメッセージ
- 18 社長からのメッセージ
- 22 新たな経営体制の推進

## 23 市場動向と業績概況

### 28 特集 タカラトミーグループの企業価値創造

- 30 企画・開発
- 32 生産・製造
- 34 品質管理
- 36 販売
- 38 プロモーション
- 40 アフターサービス

## 42 価値創造を担う人材の確保・育成

### 46 商品と歴史

- 47 時代の変化を見据えた新たなおもちゃへの挑戦・変革の歴史

### 52 企業価値向上を支える経営体制

- 53 事業を通じた社会への貢献
- 56 コーポレートガバナンス

## 58 取締役・監査役

## 62 財務・非財務サマリー

## 64 会社情報・株式情報

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 Award」と「International ARC Awards」において、数々の賞を受賞しております。内容面、表現面ともに海外において高い評価を得ております。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。

2014



International ARC Awards  
事業内容(Summary Annual Review)部門  
ゴールド賞(1位)



LACP「2013/14 Vision Awards」  
世界ランキング 6位 /  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)

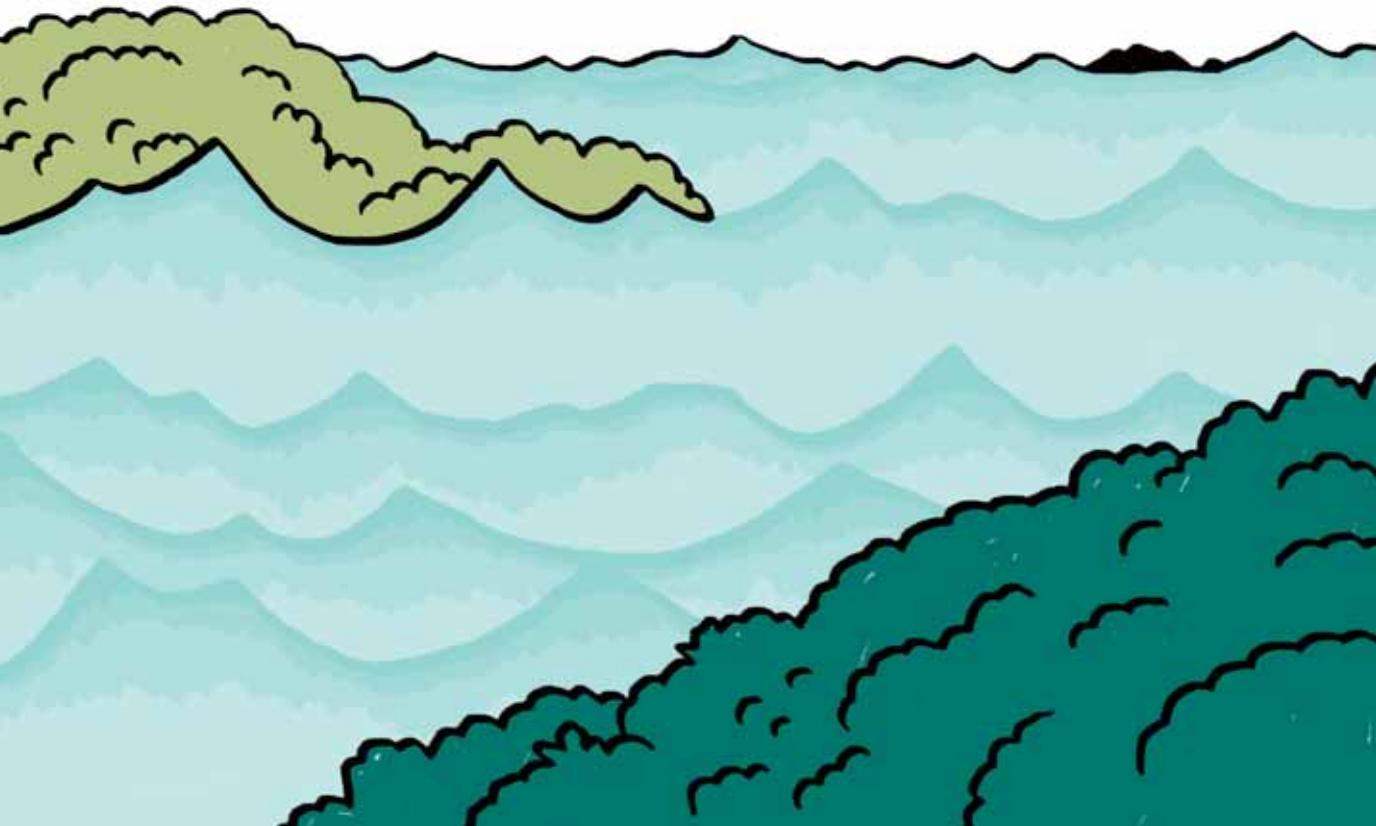
2013



LACP「2012/13 Vision Awards」  
世界ランキング 19位 /  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)



タカラトミーは1924年の創業以来、玩具メーカーのリーディングカンパニーとして、  
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や  
トランسفォーマー、ペイブレードなど世界的な人気を誇る商品を通じて、  
世界中の子どもたちに夢と楽しさを提供してきました。  
タカラトミーグループは、2014年に創業90周年を迎え、  
新たな時代を切り拓くために中期の経営方針を発表するとともに  
「第四創業」をスタートさせました。  
様々な改革を推進しながらタカラトミーはこれからどこへ向かうのか。  
今年のアニュアルレポートでは、  
この1年間の成果と将来に向けた取り組みについてご紹介します。



# COMPASS

活動指針となる羅針盤

創業理念・企業理念 >P.04

「創業理念・企業理念」は羅針盤であるとともに、あらゆる時代、場面で私たちの判断基準となり、活動指針となります。

# CHARTS

方向性を示す航海図

新中期経営計画とその進捗 >P.10

新中期経営計画は成長へ向かうために必要な「航海図」であり、想定されるリスクや機会を明確化し、私たちを確実に目標達成に導きます。



# ENGINE

価値を生み出すエンジン

ビジネスモデル >P.06

「ビジネスモデル」は日々の営みから価値を生み出す動力源、つまり将来成長のためのエンジンです。

# Crew

## 価値を共創する乗組員

ステークホルダーとの価値共創 >P.08

「乗組員」は当社グループの社員と  
ステークホルダーの皆様です。  
同じ船に乗り、成長に向けて  
価値を共創していきます。

## 夢の実現に向けていざ出航

タカラトミーグループでは、昨年発表した新中期経営計画における3つの改革をスピード感をもって推進しています。その一つの「意識改革」では創業理念の価値観を共有しつつ、リスクに果敢に挑むマインドセットを醸成しました。「ビジネスの構造改革」においては、組織のスリム化と若返りなどを図りました。そして「商品改革」ではアナログとデジタルを融合した「おもちゃ4.0」の商品開発を進めるとともに、従来の定番商品のプランディングなど、新たな商品の投入に向けた取り組みを行いました。

当社グループは、この1年間で成長のための基盤整備を積極的に進め、成長という大きな目標を掲げながら競争市場という荒波へ出航するときを迎えてます。

# Treasure

## 成長を加速する宝物

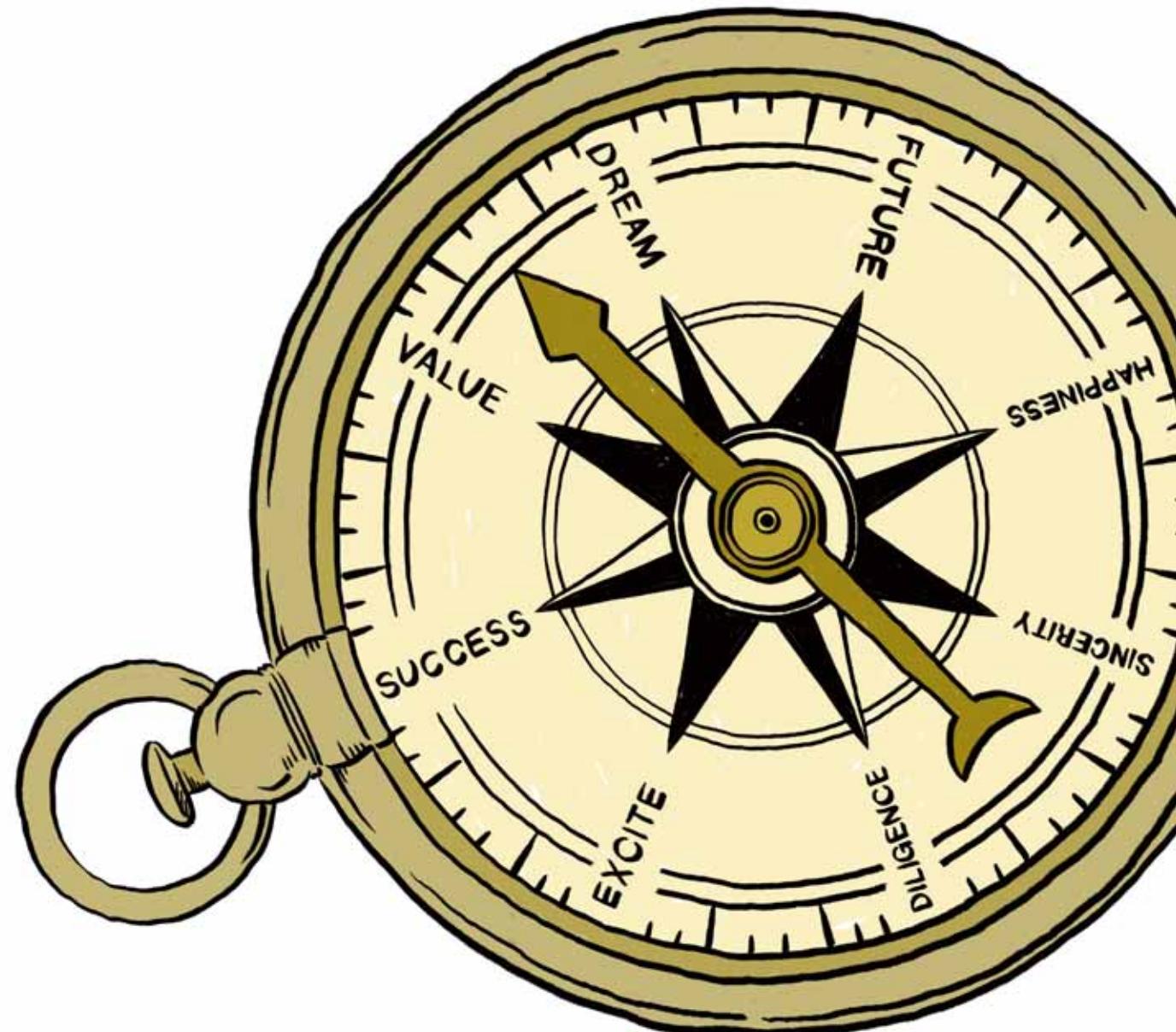
競争優位性 >P.12

「宝物」はこれまでに育成した商品、  
ブランド、経験、ノウハウのすべてです。  
私たちの成長に不可欠な要素です。



# COMPASS

活動指針となる羅針盤



## —— 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

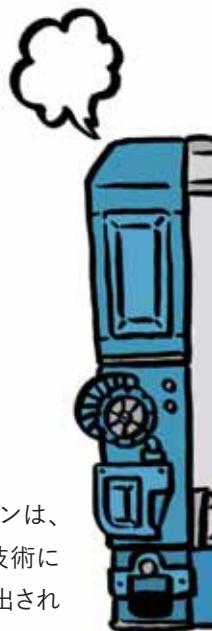
こどもたちの「夢」の実現のために  
わたしたちの「夢」の実現のために  
株主の「夢」の実現のために  
パートナーの「夢」の実現のために  
社会の「夢」の実現のために

わたしたちは、新しい遊びの  
価値を創造します。

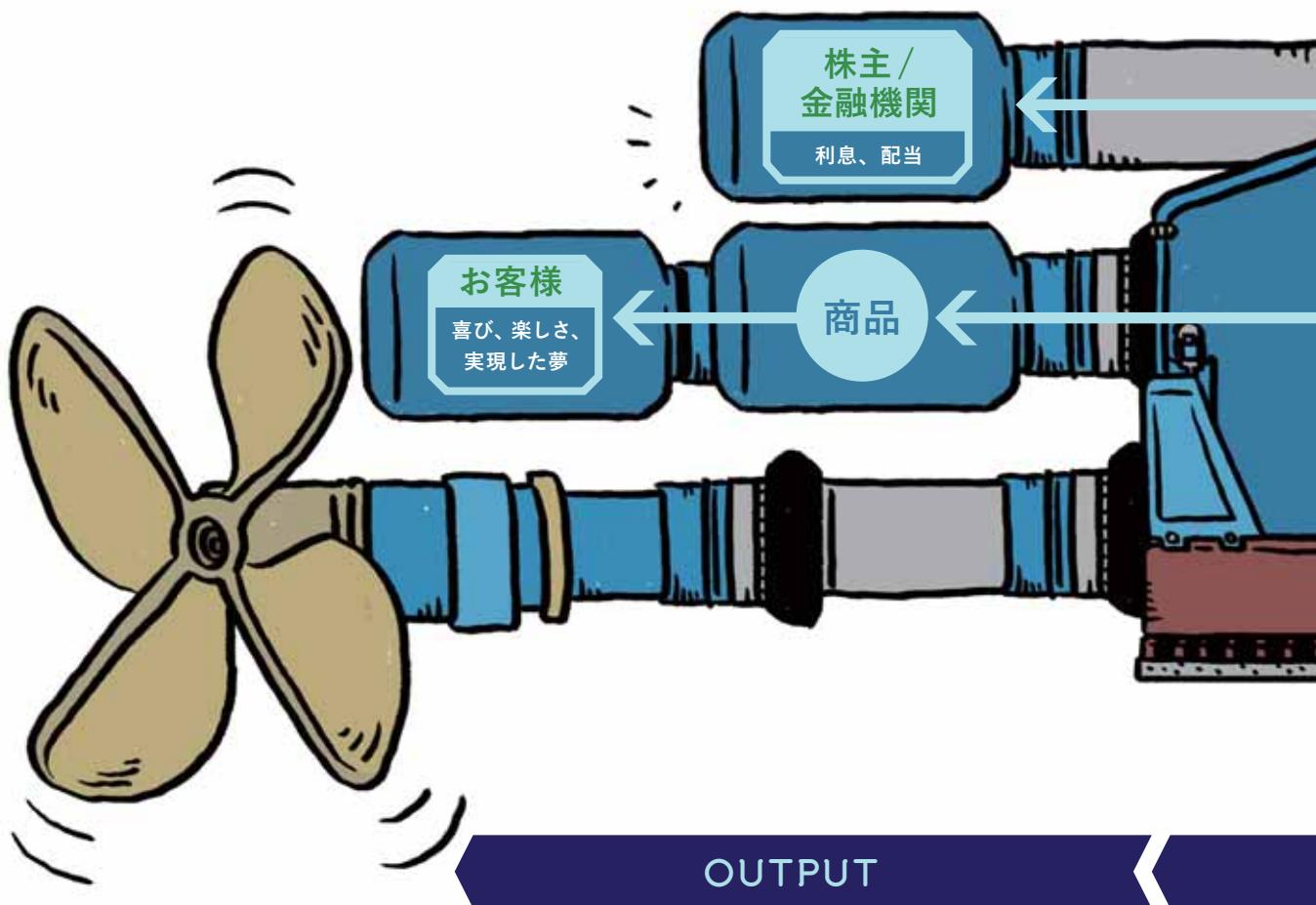
タカラトミーグループは、激しい競争や変化に立ち向かい、新たな時代を切り拓こうとしていますが、その羅針盤となるのが創業理念・企業理念です。「優良な商品で世界の子どもたちに笑顔をもたらす」という基本理念は、いかなる時代、場面においても私たち一人一人の判断基準となり、行動指針となります。これからもタカラトミーグループとして、共通の価値観をもって様々な時代や環境に対応していきます。

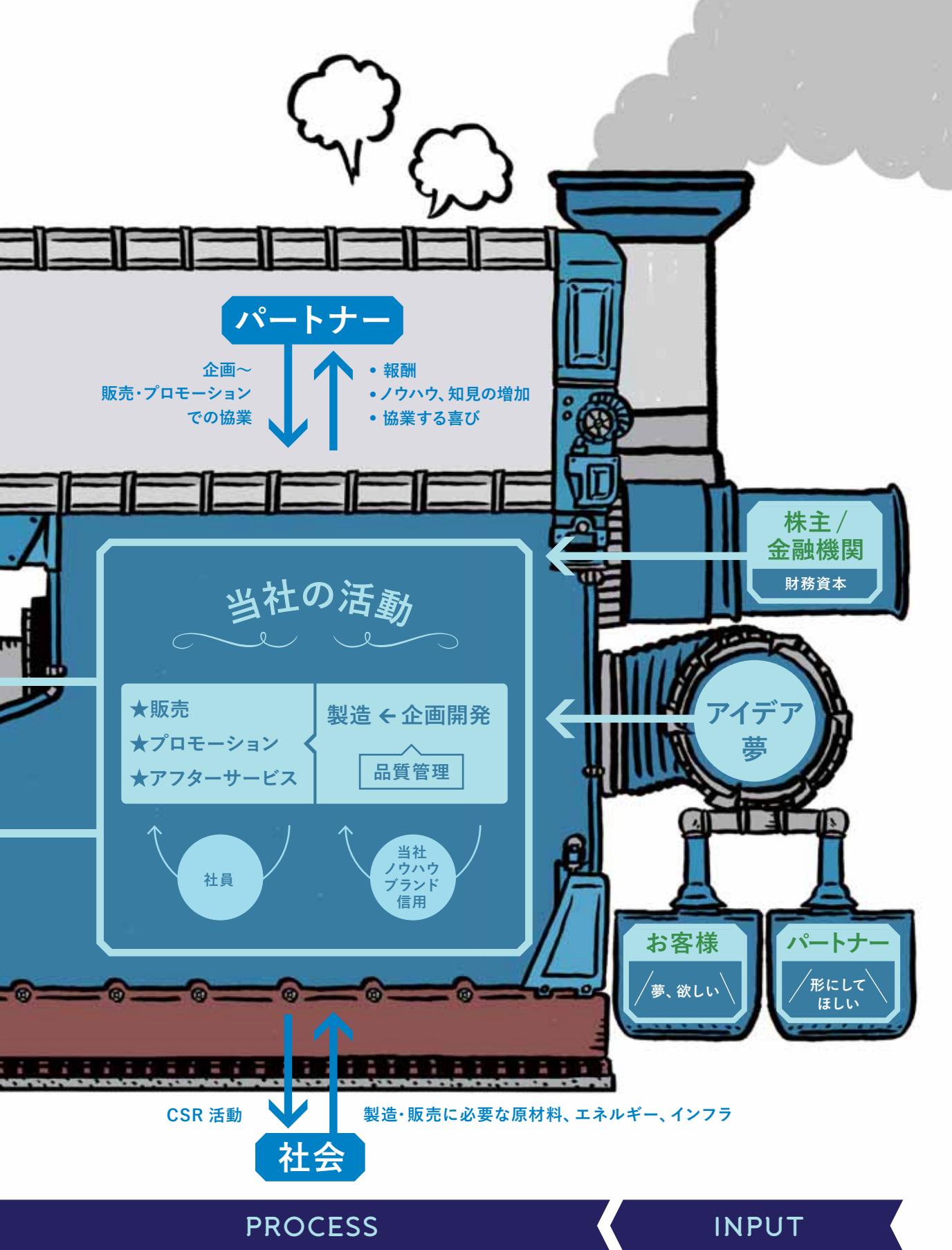
# ENGINE

価値を生み出すエンジン



タカラトミーグループにとって、企画・開発から生産、販売、アフターサービスに至るサプライチェーンは、価値を生み出すための「エンジン」です。アイデアの数と斬新さに代表される開発力、安全性や量産技術によって、付加価値の高い商品が誕生します。これらの商品を始めとして、私たちは「エンジン」から生み出された価値を、各ステークホルダーの皆様にお届けします。





ステークホルダーとの価値共創

# Crew

価値を共創する乗組員



タカラトミーグループにとって、ステークホルダーは同じ船に乗り、ともに成長を目指し、その果実を分け合う運命共同体であると考えます。私たちは、持続的成長をもたらすステークホルダーとの価値共創の姿勢を「企業指針」とし、全社的に共有しています。

## 価値共創

### 企業指針

#### 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。

#### 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。

#### 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。

#### 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。

#### 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。

# CHARTS

方向性を示す航海図

## INPUT

開発人員の増強、自社コンテンツ增加、ディズニーの3大コンテンツ取得など、成長に向けたアイデアやコンテンツを強化。

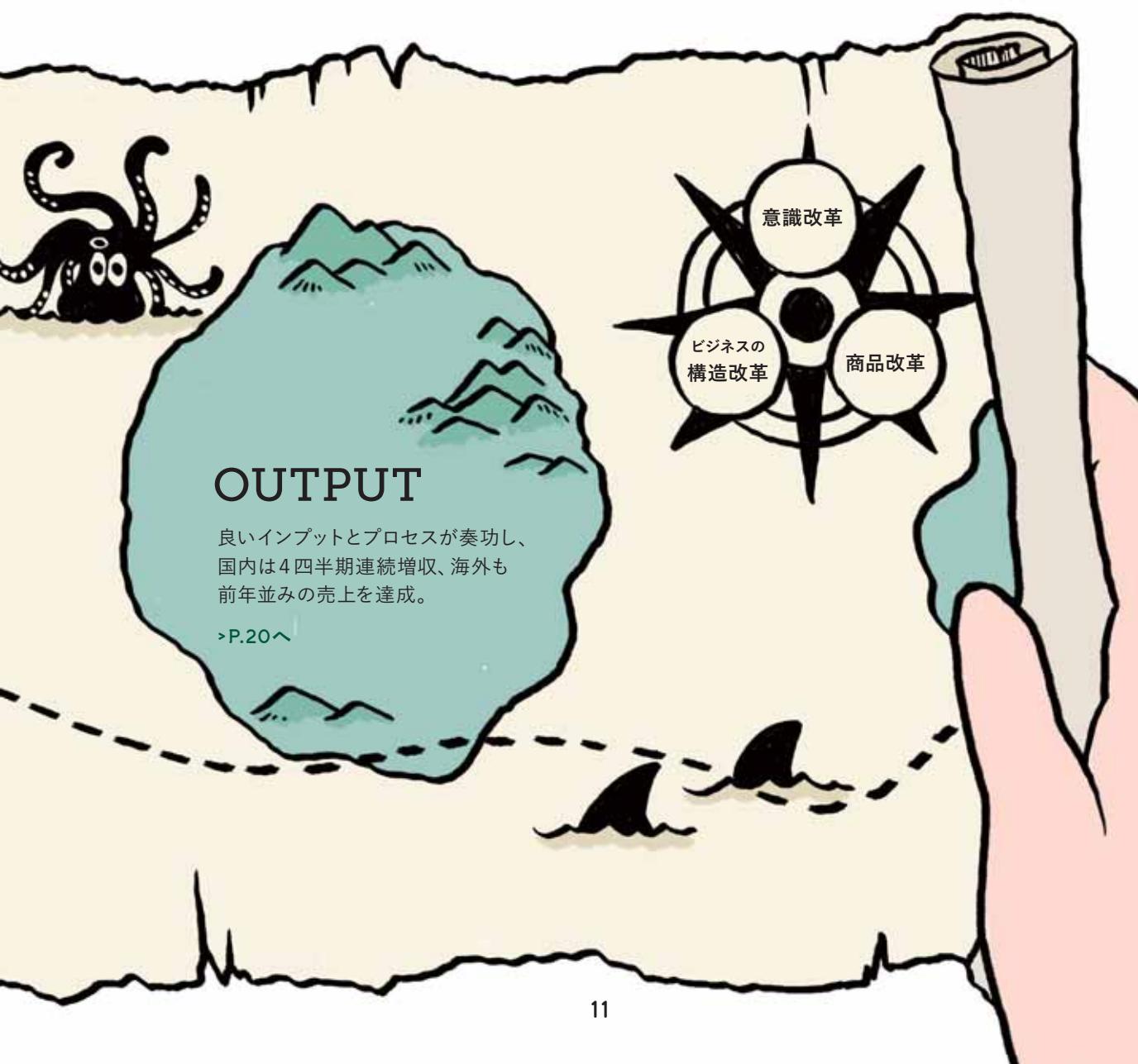
[>P.20へ](#)

## PROCESS

組織の統廃合・再整理や人材の若返り・適正評価など業務プロセスの改革で組織を活性化。

[>P.20へ](#)

2014年5月に発表した新中期経営計画では、「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くことを掲げました。改革の推進にあたっては、開発部門の人員倍増、大人向けやウェブなどの市場を開拓する専門の部門を新設し、組織改革や様々なメディアを活用した次世代マーケティングの採用など事業プロセスも抜本的に見直しました。その結果、自社コンテンツの増加や3つの大型コンテンツの獲得に成功し、4四半期連続(トイズユニオン(株)および(株)タツノコプロを除いた連結売上高)の増収を達成しました。





競争優位性

# Treasure

## 成長を加速する宝物—競争優位性

タカラトミーグループがこれまでに育成した商品、ブランドや、その開発の過程で蓄積した経験・ノウハウは、次の成長を加速するための「宝物」です。売上の4分の1、利益の8割を生み出す定番商品は、ブランディングによって新たな価値をもつ商品へと進化する大きなポテンシャルを秘めています。私たちがこれまでに培った有形・無形の資産を糧に、さら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

トミカ：



億個以上

累計

880

種以上

{ ロングセラー商品の累計出荷数 }

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

デュエル・  
マスターズ：  
約

50  
億枚

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

15,000  
万個以上  
累計 1200  
種



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した。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なうなど、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。

## 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る「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。

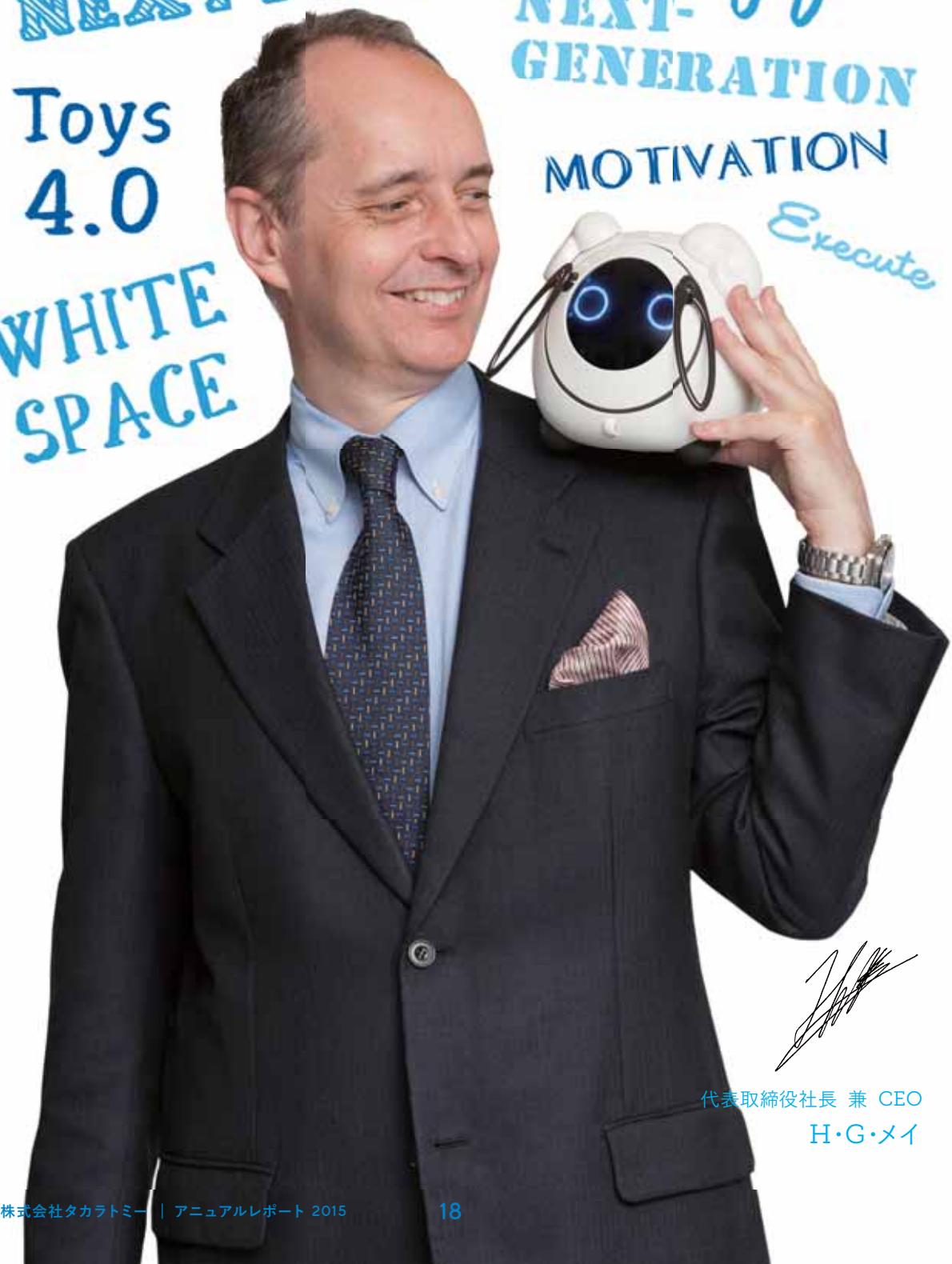
## 社長交代—おもちゃの新たな時代を切り拓くために

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も、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。



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プロジェクトー「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	ビジネスプロセス	売上
 開発人員 「2倍」	 自社コンテンツ 「増加」	 「9箱」で扁平化
 新規部隊 (大人・ウェブ)	 3大コンテンツ 取得	 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
		 海外 = アメリカ フラット (EU 減収) = ロシア・ポーランド 新支店 = 南米・新たな人材・顧客
		 国内 = 14/32 グループ昨対↑ = POA・POI 別部隊 = POP 実績確認

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

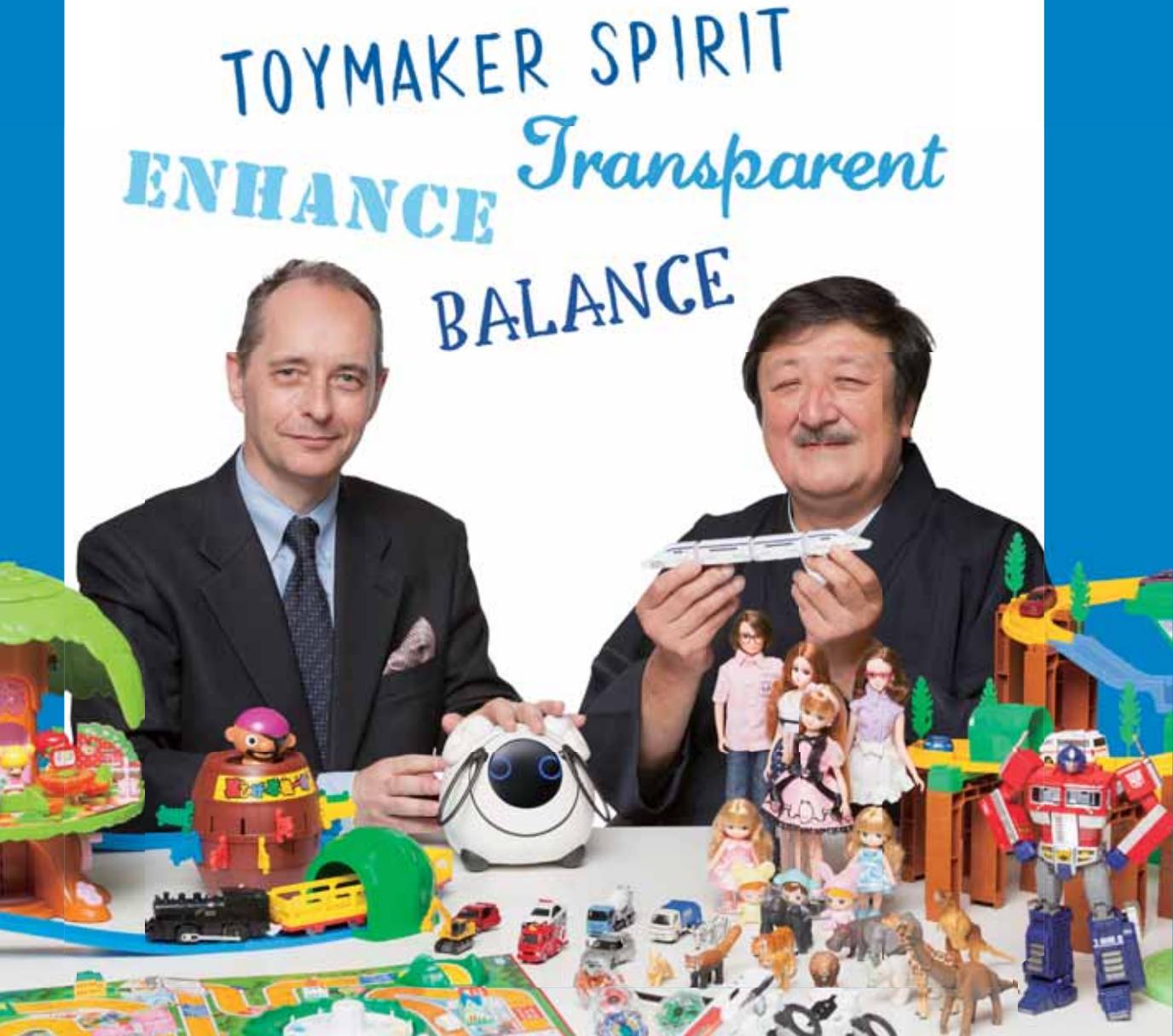
	2015年3月期実績	2016年3月期目標
売上高	1,499	1,700
営業利益	24.7	40
営業利益率	1.6%	2.4%
EBITDA	111	135



# 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。



## 市場動向と業績概況

### 国内市場動向

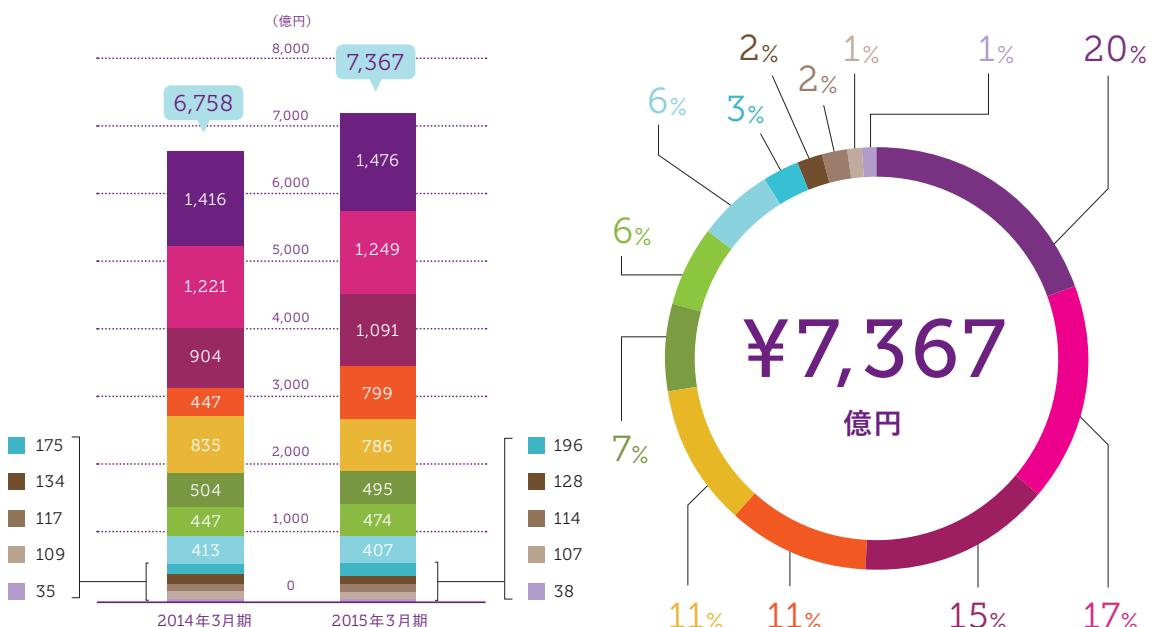
2015年3月期（2014年4月～2015年3月）の国内玩具市場規模は、キャラクター玩具とアナログ型玩具が成長を牽引し、前期比9.0%増と過去10年間で最高の売上を達成しました。具体的には社会現象となった男児キャラクター玩具商品の爆発的なヒットに加え、アニメ映画「アナと雪の女王」関連商品などキャラクター玩具が人気を博しました。さらにアクセサリーが簡単に作れる女児向けメイキングホビー商品や、砂玩具、けん玉などアナログ

型玩具が人気を集めました。

分野別では男児キャラクター玩具が前期比78.6%増の大大幅な伸長を見せ、女児玩具も6.1%と伸長しました。男児玩具は前期比1.5%減となりましたが、北陸新幹線開通により当社のレールトイが好調に推移しました。

注：円ドル換算レートはUS \$1=¥120.17(2015年3月31日付)で算定しています。

### 国内玩具市場（2015年3月期）



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

- 季節商品
- 女児玩具
- 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

出所：日本玩具協会

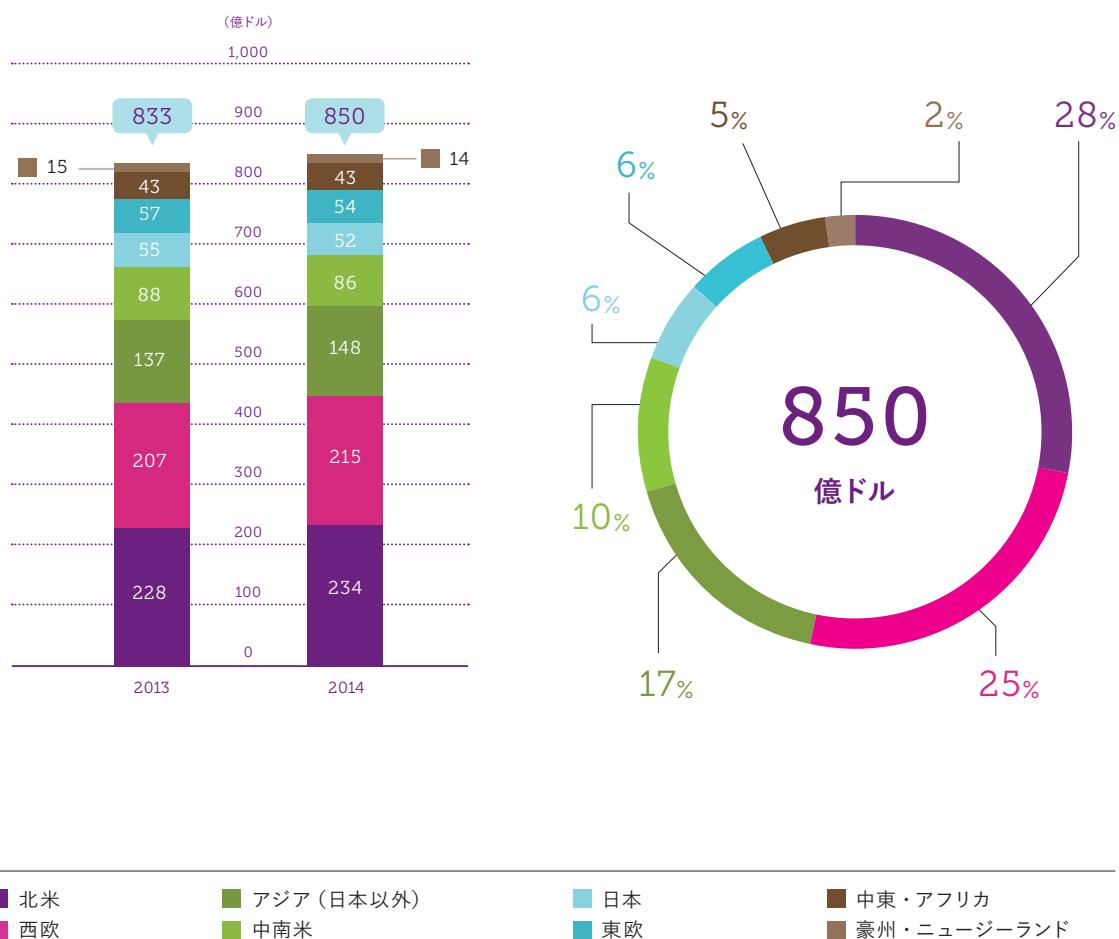


## 市場動向と業績概況

### 海外市場動向

2014年（2014年1月～12月）における海外玩具市場規模は推計850億ドル（約10兆2,145億円）となり、前年度から増加傾向となりました。全世界の約7割を占めるアジアパシフィック、北米、西欧の各市場はそれぞれ200億ドル（2兆6,692億円）、234億ドル（2兆8,240兆円）、215億ドル（2兆5,957億円）となり、いずれも上昇トレンドを示しています。（英調査会社ユーロモニター調べ）

### 世界の玩具市場（2014年）



## グループ業績概況（地域別）

### 日本

消費税の増税などによる消費マインドの低下で小学生男児向け玩具の競争環境が大きく変化し、トレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」などの販売が減少しました。女児向け商品は、事業開始から8カ月で会員登録数は当社想定を上回る120万人を突破したアミューズメントマシン「プリパラ」やなりきりドレス20万着以上の売上を達成した「アナと雪の女王」関連商品が好調に推移しました。また深夜アニメとの連動により人気を博し、当社想定の6倍の販売実績を挙げたトレーディングカードゲーム「WIXOSS」や次世代エンターテイメントロボット「Omnibot」シリーズなどのハイターゲット向け商品が人気を集め、ヒット商品を創出しました。さらに乗物玩具

の「トミカ」「プラレール」や人形玩具「リカちゃん」など定番商品も堅調に推移したほか、海外向け輸出の「トランスフォーマー」(2014年夏に公開された映画が世界的にヒット)関連商品の販売も順調でした。

売上高は102,808百万円(前期比4.6%減)となりましたが、主な要因は、子会社であるトイズユニオン(株)および(株)タソノコプロの株式譲渡に伴う影響額6,478百万円によるものです。利益面では、仕入原価などの上昇に伴う売上総利益の減少に加え、広告宣伝費および研究開発費を戦略的に増加させており、営業利益6,402百万円(同13.0%減)となりました。



(百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	増減
売上高	¥154,804	¥149,938	¥△4,865
日本	107,777	102,808	△4,969
北米・欧州・オセアニア	42,127	41,843	△284
アジア	49,500	53,850	4,349
消去又は全社	△44,601	△48,563	△3,961
営業利益	3,335	2,466	△868
日本	7,355	6,402	△953
北米・欧州・オセアニア	△723	△610	112
アジア	526	2,063	1,537
消去又は全社	¥△3,822	¥△5,387	¥△1,565



## 市場動向と業績概況

### 北米・欧州・オセアニア

TOMY Internationalグループでは、新たにポーランド支店やロシアに現地法人を開設するとともに、各国・地域における玩具代理店との取引強化による販路拡大を図りました。北米地域では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が好調に推移するとともに、農耕車両玩具「John Deere」が継続して人気を集め、安定したビジネス基盤を確立しつつあります。一方、欧州地域では主要顧客における商品の在庫水準引き下げや、競合他社との価格競争激化により商品出荷が低調に推移しました。

その結果、売上高は41,843百万円(前期比0.7%減)となりました。利益面では、値引き販売などにより原価率が悪化したものの、販売費及び一般管理費を圧縮したこと、営業損失610百万円(前期営業損失723百万円)となりました。



## アジア

ASEAN諸国では、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新商品開発を進めています。シンガポールでは、リールとロッドで操作する男児向け玩具「テイルバトラー」の発売を開始し人気を博しました。また、バトルロボット玩具「ブラストファイター」はインドネシアなどアジア9カ国での販売を開始いたしました。

売上高は、生産子会社のTOMY (Hong Kong) Ltd.における日本国内向け出荷が堅調に推移し53,850百万円(前期比8.8%増)となりました。営業利益は、中国事業からの一部撤退による販売費及び一般管理費の減少などから2,063百万円(前期比292.1%増)となりました。

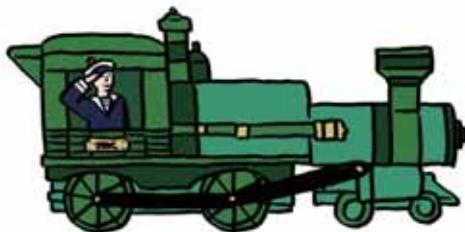


© TOMY © T-ARTS / sys Sophia / テレビ東京 / PP2 製作委員会 © Disney © LRIG / Project Selector © 2014 Pokémon  
© 1995-2014 Nintendo / Creatures Inc. / GAME FREAK inc. TM, ®, and character names are trademarks of Nintendo. Manufactured by TOMY.





# BUSINESS MODEL IN THE VALUE CREATION PROCESS



## タカラトミーグループの企業価値創造

タカラトミーグループのおもちゃづくりは企画・開発から販売、マーケティングの各プロセスにおけるスタッフの共同作業によって実現されています。「Annual Report 2014」の特集はヒット商品となった「バトロボーグ」をとりあげ、どのような「こだわり」が魅力的な商品の創造に貢献したのかについてご紹介しました。

玩具市場はニーズの把握が極めて難しいと言われています。その中においてヒットの確率を高めるためには、変化を察知し、スピーディに商品開発にとり入れることに加え、一步先を行くアイデアで楽しさや驚きを創造し続けることが必要です。今回の特集は、次世代玩具市場を力強く航行し、価値を生み出すために必要な「エンジン=ビジネスモデル」にフォーカスします。市場の変化や外部環境に応じて「エンジン」を整備、刷新し、新たな価値創造に奮闘する最前線の現場から、その取り組みをご紹介します。





特集

SPECIAL  
FEATURE



企画・開発



リニアライナー  
JR東海承認済

# 「何だっておもちゃになる」の発想で おもちゃの枠を超える



井上 拓哉

タカラトミー 新規事業部 ニュートトイ企画部 企画開発課

## G1 企業価値創造における役割

枠にとらわれない未来志向の発想と豊富なアイデアを常に持つよう心がけながら、過去から伝わる技術の蓄積を活用することで、新しいおもちゃを作り出すことです。例えば、「リニアモーターカー」をいち早く玩具化したい!という強い思いから開発に至った「リニアライナー」は、タカラトミーの技術の枠を集め、量産型としては世界初の磁力浮上、磁力走行の両方を実現しました。タカラトミーは、鉄道トイ・鉄道模型のパイオニアとして、**プラレール**56年、**TOMIX**39年の歴史の中でその技術・ノウハウを伝承してきましたが、リニアライナーは、こうした技術を長年支えてきた生粋の玩具開発職人、発想豊かな若手エンジニアなど幅広い技術開発陣と融合することで生まれた、玩具開発力・技術の枠を結集した商品だと言えます。そこにはまた、のほほん族・ひだまりの民で開発されたコイルと磁石の駆動装置の技術も活かされています。こうした一見無関係に見える技術との新しい関係性を見出すことで革新的な技術を創出していくのも、企画開発に求められる大きな役割の一つです。



のほほん族

太陽電池内蔵で、磁石の力によりキャラクターの頭が左右に揺れる電子玩具



TOMIX

プラレール  
E7系北陸新幹線かがやき



JR東日本商品化許諾済

## Q2 企画開発機能の強化に向けた具体策

全く新しい企画の実現には、商品ごとに蓄積された独自の技術を過去の遺産と捉えず、抽出・応用し、新技術として再編集していく力が欠かせません。リニアライナーの開発に見られた、個々の点として存在していた技術を融合させ世界初の新技術を生み出したタカラトミー技術開発陣の総力とセンスは無形資産だと思います。

もう一つ機能強化で大切なことは、各部門との連携力です。基礎開発段階での生産部門、品質管理部門との連携で安全性や性能のチェックを早期から実施し、コストコントロールも効かせた点がリニアライナーの量産化に繋がりました。

## Q3 第四創業に向けた「変化」

事業部の枠を超え、関係部署との連携が強まった結果、伝播力が強化されていると感じます。リニアライナーのプロモーションでは事業部、広報部、次世代チームが徹底連動することで、これまでにないほど情報が拡散され、幅広い媒体での露出に成功し、「親子3世代で楽しめる」「科学教材としても活用したい」など、幅広い層の方にご関心をお持ちいただいているです。

## Q4 「企画開発」におけるこだわり

「世の中を賑わせ、沢山の人々をワクワクさせたい」という思いは、タカラトミーで働く人々の原動力であり、私にとっても大きな源です。遊び手はもちろん、作り手自身もワクワクし、ときめく商品をこれからも情熱をもって創っていけたらと思います。



特集

SPECIAL  
FEATURE

#2

生産・製造

# 徹底したコスト意識で 安心・安全なおもちゃを量産する

原島 駿

タカラトミー ベーシック事業部 生産技術部



## Q1 企業価値創造における役割

競争力のあるおもちゃづくりを実現するために生産・製造のプロセスに求められる役割は、良品質な商品を低コストで提供できる体制です。そのため、“原価削減”と“不良撲滅”に努めています。“原価削減”を実現するために、トミカの生産・製造に関しては、ベトナムでの生産を拡大させるとともに、技術やノウハウが蓄積されているタイの自社工場を有効に活用しています。またトミカは特に継続品が多いことから、国内・海外の倉庫、調達、物流全体のサプライチェーンマネジメントを徹底的に強化することで、大幅なコスト削減を実現しようと注力しています。さらに、“不良撲滅”的推進として試作段階で実施するデザインレビュー<sup>注</sup>をこれまで以上に徹底しています。デザインレビューの徹底により、問題の無い最終試作を作成し量産化の段階でのタイムロス、無駄なコストを省き、品質が安定するような仕組みづくりにも取り組んでいます。

注：生産部門内や開発部門と品質管理部門、などその他の部門が必要に応じて試作について、それぞれの立場から評価し、意見を述べる機会。



## Q2 生産・製造機能の強化に向けた具体策

昨今の円安傾向は、製品原価の上昇など利益を押し下げる要因となることから、対策として原価削減を実現すべく、新生産拠点開拓のための準備を推し進めています。すでに一部の商品はバンガラデシュで

の生産がスタートしており、今後はインド、メキシコなども視野に入れ、カントリーリスクの把握やヘッジ方法の検討も進めています。また、中国では昨今の人件費の高騰を踏まえ、工程表の事前確認を日本にて実施することで、現地工程での品質をコントロールし、技術面・品質面での競争力維持に努めています。

## Q3 第四創業に向けた「変化」

2015年4月に生産調達室が統合されるなど、目に見える形で組織体制の変化がありました。技術部門と生産管理部門が一つになることで、技術的ノウハウと関連部門とのコーディネートノウハウが融合され、生産の前段階から生産時に起こりうる問題を事前に想定した上で解決できるケースが増え、作業効率が向上しています。



## Q4 「生産・製造」におけるこだわり

生産・製造に携わる者にとって、もっとも大切なことは「安心・安全なおもちゃをお客様の手元に届ける」ことです。そのためにも、常に自分自身がお客様の立場に立つことを忘れないように心がけ、少しでも気になる点があれば修正を怠らない姿勢を貫いています。お客様のご満足のために、些細に思えることであっても徹底的にこだわっています。

特集

SPECIAL  
FEATURE

#3

品質管理



開発段階サンプルでのペイブレード強度テスト

# 「安全」と「楽しさ」の絶妙なバランスで付加価値を高める



渡邊 良平

タカラトミー 安全品質統括部 プロダクト保証課

## Q1 企業価値創造における役割

子どもたちが遊ぶおもちゃである以上、ケガや事故の発生は絶対に起こしてはならず、その発生を未然に防ぐことが品質管理における一番の使命であることはこれからも変わりません。しかし、安全性のみを追求してしまうと、楽しく、ワクワクするおもちゃが開発しづらくなってしまう側面もあります。例えばベイブレードバーストシリーズの企画においても、「バースト」する「楽しさ」を失わずに「安全」に遊んでいたくために、開発や原料調達、製造設計から取扱説明書での注意喚起に至るまで、社内で徹底して議論や検証を重ねました。こうした「安全」と「楽しさ」のバランスを調整し両立させる役割が、競争力のあるおもちゃづくりにつながると思います。

## ～ プチコラム ～

ベイブレードバーストシリーズは企画当初、「コマがはじけ飛ぶ新ギミック（バーストするギミック）を持った新しいベイブレード」という企画案でした。当然、コマがはじけ飛んで顔や目に当たってしまえば怪我につながるため、最初の企画案では「安全」とは言いづらいものでした。しかし、子どもたちに楽しく安全に遊んでもらえるおもちゃにするため「はじけ飛んだパーツが子どもたちの顔や目に当たらないようにスタジアムへはカバーをつけよう」「カバーの形状によっては遊びやすさが失われてしまうので、ベイブレードの開発サンプルを用いて、どの程度飛び出すのかを検証していこう」といった議論や検証を実施することで「安全」と「楽しさ」のバランスをすりあわせていきました。

また、ベイブレード本体において「高速で回転しながらぶつかったら、すぐに壊れてしまうのでは？」という懸念に対しても、丸みを帯びた壊れにくいデザインや、最適な原料を検討することで、製品基準への適合も実現しました。



## Q2 品質管理機能の強化に向けた具体策

「より早い段階での安全・品質面の懸念事項の発見」を重視し、安全・品質面の問題の早期発見を目的とした安全品質統括部全員参加型の新企画製品検討会を週に3回実施しています。新規企画案の試作品や時には企画案資料を使って、早期の段階から大人数の視点で安全・品質面での問題有無を確認・検討することで、問題点の早期発見はもちろんのこと、部員全体の知識の共有・向上にもつながっています。

## Q3 第四創業に向けた「変化」

おもちゃ4.0の名のとおり、最近の新規企画案には、スマートフォン連動企画や、リニアライナーのような新技術企画など、これまでにないおもちゃの企画案が多くなってきています。当然、安全品質部門にも、これまでの業界基準や過去のノウハウの枠を超え、おもちゃから離れた分野における法令や条例、ガイドラインなど、幅広い分野での知識が求められるようになっています。こうした変化に対しては、新しい企画案が提案されるごとに、製品1点1点を細かく確認していくことがおもちゃ4.0の成功のためには大切だと感じています。

## Q4 「品質管理」におけるこだわり

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」で語られている「優良な商品」には、様々な意味合いがあると思いますが、そこには「安心・安全」であることが当たり前に存在していることが大前提となっています。この、存在して当たり前の「安心・安全」を引き続きしっかりと守り続け、「楽しさ」との究極の両立をはかりながら、第四創業での成長・成功を担っていきたいと思います。



特集

SPECIAL  
FEATURE



販売

# パートナーとの連携強化で 魅力的なおもちゃを世界中に届ける プロセスを進化させる要素：販売チャネル



## エド・ヤング

トミーインターナショナル 販売担当 ヴァイスプレジデント

### Q1 企業価値創造における役割

販売の役割は、既存小売店との連携強化と販売チャネルの新規開拓の二つです。私自身はターゲット社、アマゾン社など米国の大手小売店に加え、玩具専門店や中規模小売店向けの営業に携わっていますが、各店舗内の当社商品のポジション向上や売り場スペース拡大につながるよう、日々既存小売店との連携を図っています。時には各小売店に特化した商品を開発することが売り場スペースや販促機会の拡大につながることから、社内のマーケティング部隊と協同しながら販売戦略を練っています。小売店の新規開拓については、当社の全商品について、POA (Point of Availability) の向上を意識しながら進めています。

### Q2 販売機能の強化に向けた具体策

ディズニーやポケモンなどのIPを取り込むことによるブランドポートフォリオの拡大で、小売店側は当社を戦略的なマーケティングパートナーとして重視するようになってきました。強力なパートナーと協業していくことは当社の事業領域の拡大と当社商品のグローバル展開を後押ししていくと考えます。トップアップバイレーツ（黒ひげ危機一発）のようなゲームプラットフォームやインパルスプロダクツ（子どもがおこづかいで買えるような低価格商品）などは、近い将来、1ドルショップ（米国版100円均一ショップ）やコンビニエンスストアにも配荷されますし、長期的に見れば、グローバルに拠点を持つ大手小売店（ターゲット社、ウォルマート社、トイザらス社）への販売を通じて、当社商品がグローバル市場でPOAを拡大していくよう注力していきます。

### Q3 第四創業に向けた「変化」

販売体制の再編を通じて、営業の軸足は自社営業部隊と小売店の営業企画部隊の二つに集約されました。その結果、一元的に各チャネルにおける在庫動向の管理や商品ミックスの適正化を図れるようになりました。また、販売やマーケティングにおいてはライセンスパートナーと緊密に連携し、小売店の棚割の最大化や消費者ニーズの掘り起こしなどを積極化しています。新規IPによるブランドポートフォリオの拡大で、販売チャネルの新規開拓と既存小売店との連携強化の両側面が強化されていると感じます。

### Q4 「販売」におけるこだわり

商品ラインアップや強力なブランドが増えることで、小売店、そしてその先にいる消費者に向けた販売の仕事は、これまで以上に戦略的に重要な要素となっていますが、世界中で、一人でも多くの方にタカラトミー・マジックの詰まったおもちゃを楽しんでいただくことで、この重要な仕事に携わる喜びが大きくなっていくと感じています。



特集

SPECIAL  
FEATURE

#5

プロモーション

# 「おもしろさ」以外を削ぎ落とし、過去にとらわれずユーザーとの関係性を徹底追及

大庭 晋一郎

タカラトミーアーツ アミューズメント事業本部 プロデュース 2課



## Q1 企業価値創造における役割

私は、女児向けアミューズメント筐体「プリパラ」に開発からプロモーションに至るまでトータルで携わっております。ゲームとアニメとの連動、さらに音楽やイベント企画などプロモーションをしていく中では、様々な協力企業様との連携が欠かせません。「プリパラ」は稼動開始後半年で会員登録数が100万人を突破するなど、大ヒットにつながっていますが、競争力のあるコンテンツづくりに向けたプロモーションの役割は、しっかりと年間運営スケジュールに沿って、関係者の方向性がぶれることがないよう、密接に相談・議論を進めていく、地道な作業の積み重ねだと思います。

## Q2 プロモーション機能の強化に向けた具体策

ユーザーとコンテンツの新しい関係性を考える際には、過去の蓄積から学びつつも、時にはその「おもしろさ」以外の要素はすべて削ぎ落として発想していく覚悟も必要です。「プリパラ」のプロモーションでは、声優キャストが出演するライブイベントを実施するなど、ゲームやアニメなどの画面の中に閉じこもらず、現実の世界とも緩やかにつながるような仕掛けも好評を博しています。「プリパラ」の事業開始から1年目のタイミングで「らあらプリパラデビュー1周年記念プロジェクト」も協力企業様とともに実施するなど、ユーザーとの新しい関係性を生み出しながら感動を提供できていると思います。

## Q3 第四創業に向けた「変化」

第四創業のキーワードに、従来のアナログにデジタルを融合させる「新しいテクノロジー」がありますが、「プリパラ」は第四創業での「変化」を先取りして具

現化した例だと思います。デジタル面では、当社のアミューズメント筐体として初めて通信機能を搭載したこと、高頻度でのアップデートを可能にし、常に新しい何かを楽しんでいただける仕組みを実現できています。その一方で、筐体から出てくる友達との交換用カード「トモチケ」は、敢えて女の子の喜ぶアナログ的交換要素を生かしつつ、ゲーム画面に友達のキャラクターが登場するというデジタルの楽しさも盛り込んでいます。結果、予想以上に「トモチケ」交換が受け入れられ一種のムーブメントとなっています。



## Q4 「プロモーション」におけるこだわり

社内のチームワークはもちろんですが、多くの協力企業の方々とも一緒に一つのプロジェクトに取り組み、歯車が噛み合って成功へつながることの喜びは、想像以上に嬉しいものです。今後も様々なプロモーションを通じて、「プリパラ」で女の子の夢を叶えるお手伝いをしていきたいと思います。

特集

SPECIAL  
FEATURE



## アフターサービス



# お客様の声・評価を集約し、 全活動を顧客視点でチューニングする

平野 利枝

タカラトミーアイビス お客様相談室



## Q1 企業価値創造における役割

お客様相談室においては、新人であっても、タカラトミーの代表としてお客様に対応し、お客様視点で物事を判断し応対する能力が求められます。そのためには①迅速、②丁寧、③親切、④公正・公平の4原則を各人が徹底して取り組むことが必要です。そして直接いただいたご意見をいかに企業活動へと活かしていくかという点でも、重要な役割を担っています。お客様の声をきちんと聴く力を持って聴きだし、その内容を正しく記録に残し、情報分析力・問題発見力を通じて適切に社内に課題をフィードバックすること。これも、競争力のあるおもちゃづくりを実現するうえで重要な役割です。

## Q2 アフターサービス機能の強化に向けた具体策

お客様に直接向き合う接点となるという点で、コミュニケーション能力や情報分析力、問題発見力、さらには課題設定力などを個々のメンバーが高めていく必要があります。同時に、多チャンネル分析やSNS対応への挑戦など、組織としての効率化も、機能強化には欠かせません。

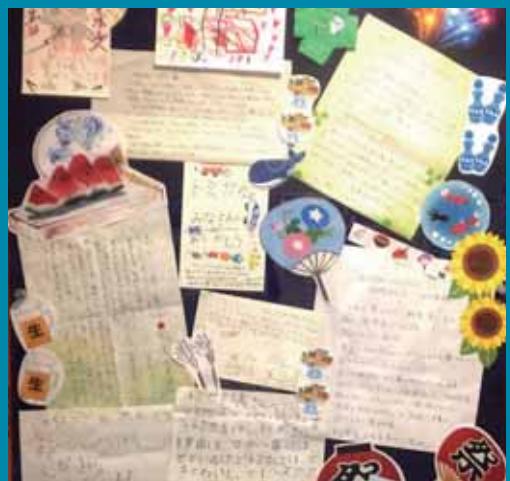
## Q3 第四創業に向けた「変化」

定番と呼ばれるプラレール・トミカ・リカちゃん商品においてもモバイル・ウェブツールとの連動が進み、スマートフォンもお子様世代にまで普及する中、現場においては、メールでのお問い合わせ件数やウェブ上のFAQ(よくあるお問い合わせ)へのアクセス件数が著しく増加しています。お客様相談室では、こうした変化を受け、ITなどの特性ある商品への対応強化に向け、お客様と同じ環境での再現や事前の勉強会を通じたナレッジシェア・蓄積を心がけています。

時代の変化に合わせ、組織体制やメンバー各人が備えておく知識、さらにはシステム設計なども、迅速に変化させていくことが求められていると思います。

## Q4 「アフターサービス」におけるこだわり

お客様の満足度は上昇しているようですが、私はお客様にただご満足いただくだけでなく、ご期待以上の対応をすることで、お客様に感動していただけるようなお客様相談室でありたいと思っています。またお客様相談室は、商品から接客対応に至るまで、幅広い視点で社外からの声・評価を直接キャッチできる部署ですから、貴重なご指摘・ご意見を社内にフィードバックして当社の変化につなげていくほか、外からの視点で当社への評価等に変化がないか察知しながら、引き続きお客様視点で活動していきたいと思います。



社内に掲示されている「お客様からのお手紙」



# ORGANIZATION AND HUMAN RESOURCES

## 価値創造を担う人材の確保・育成

タカラトミーグループの価値創造は、変化の激しい玩具市場を生き抜くための過去3回の改革をリードした人材によって成し遂げられてきました。世界10兆円規模に成長したおもちゃ市場は、デジタル技術の進化や日本のモノづくりにおける発想力によってさらに可能性が広がりつつあります。その中で私たちが次に目指すおもちゃづくりとは、単なるデジタル化ではなく、温かく、手触り感のあるアナログな商品開発のノウハウにデジタル技術を融合させること、さらにその商品が持つ世界観をブランドとして構築していくことです。

当社グループでは、この新たな価値創造のために、新入社員にもベテラン社員にも平等に商品企画の機会を提供するなど、あらゆる価値観を持つ人材がともに切磋琢磨し、ノウハウ・経験を共有し、失敗を恐れることなくチャレンジできる場の提供や仕組みづくりに取り組んでいます。



## 価値創造を担う人材の確保・育成

### 人材確保・育成における二つの方針

タカラトミーグループでは、「経営戦略としてのワークライフバランス」と「アイデア創出を促す職場活性策」の2つの方針を掲げ、企業価値創造を担う人材の確保・育成に取り組んでいます。当社グループにとってのワークライフバランスとは、仕事とプライベートを切り離すことではなく、ともに充実させることで相乗効果を目指すことです。つまり仕事以外の時間が増えることによって家庭参画が増え心身が健康になる、外部との積極的な交流で人脈づくりや自己研鑽が進み、仕事の効率性向上や企画力向上につながるなど「ワークライフインテグレーション」を意味しています。そして同時に、この仕事とプライベートの融合による期待効果を数々の職場活性策によって高めています。

### 経営戦略としてのワークライフバランス

タカラトミーグループでは、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・介護により勤務時間に制約のある社員が、在宅で勤務できる仕組みを作り、モチベーションアップを図っているほか、育児・介護と仕事との両立を支援するセミナーを複数回実施しています。育児従事者向けには経験者を含む社内カウンセラー4名による相談体制も充実させ、育児休暇取得者の増加に加え、復帰率はほぼ100%を維持するなど、取り組みの成果が結実し始めています。

### ワークライフバランス(WLB)への主な取り組み





## 価値創造を担う人材の確保・育成

またiPadを導入し、外部からのメールチェックやプレゼンテーション実施、テレビ会議への参加を可能とするなど、移動時間の有効利用やペーパーレス化を実現するモバイルワークを推進し、社員の業務効率アップにも取り組んでいます。さらに計画的に休暇を取得することによる心身のリフレッシュを目的としたリフレッシュ休暇に、誕生日や結婚記念日などのアニバーサリー休暇を加え、休暇取得の風土づくりなども推進しています。

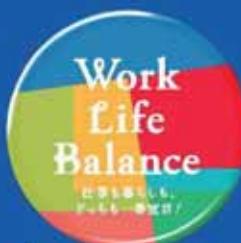
**「リカちゃん」のパパが  
「イクメン オブ ザ イヤー 2014」を受賞**

---

着せ替え人形「リカちゃん」のパパ「香山ピエール」が、今年一番育児を楽しみ・頑張ったパパとして、2014年10月16日に「イクメンオブザイヤー2014」(イクメンキャラクター部門)を受賞しました。女性を子育てから解放し、男性の育児参加や育児休暇を啓蒙、推進するための同イベントは、イクメン オブ ザ イヤー実行委員会が、厚生労働省と厚生労働省委託事業イクメンプロジェクトの支援を受けて開催しました。

今回の受賞理由は、家族との時間を大切にし、子育てや家事に積極的に関わる香山ピエールの姿が評価されたものです。今後も、「ピエール」と家族の様子を、リカちゃんの公式ツイッター@bonjour\_liccaなどを通して紹介し、育児に積極的に取り組みたいと考える男性とともに、育児や家族との関わりを考えるヒントやきっかけを提案していきます。



**宣誓！我われ  
タカラトミーグループは、  
ワークライフバランスの  
よい会社をめざして、  
正々堂々と戦います。**

代表取締役社長 富山新太郎

【ワークライフバランスって何?】自転車で日本を周回したり、24時間一年かけて撮影したりのハイテクな男たちもいれば、おひさまがうつむいたりお腹を抱き合ったりしている親切なママさんたちもいるんです。ワークライフバランスとは、仕事と家庭を両立させながら、充実した人生を送ることです。

TAKARA TOMY  
タカラトミー

東京のモデル会議へ。エヌゲート新宿アソシネ

ワークライフバランスの啓蒙用  
社内ポスター



くるみんマーク

## 多様性を活かしアイデアを創出する職場活性策

当社では、所属部門や職位等に関わらず、幅広い社員が自発的にアイデアを創出することを目的とし、アイデア募集制度「TO¥SYSTEM」を2014年5月から導入しています。社内に応募箱を設置し、商品企画や業務改善提案を幅広く募集するとともに、応募者には社内通貨である「TO¥」を贈呈したり、企画提案を実現に結びつけることでモチベーションアップを図っています。



TO¥SYSTEM

## 人材の活用・育成

社内の研修制度として、次世代リーダー育成や階層別研修、各種スキルの習得を目的とした研修を公募型を中心におこなっています。

また、発想力豊かな会社とするための企画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。



社員が自由に意見交換できるラウンジ



# PRODUCT AND HISTORY

## 時代の変化を見据えた新たなおもちゃへの挑戦

タカラトミーは90年を超える歴史の中で普遍的なおもちゃの意義、大切に育ててきたブランドの価値を、時代の変化とともに進化させてきました。ブリキ玩具で世界市場を席巻した第一創業を皮切りに、素材革命によりプラスチック玩具が主流の第二創業、情報革命に呼応するように情報付加価値の高い玩具を提供する第三創業を経て、今、「個」の時代に応じた新たな玩具の開発に向けて大きな一歩を踏み出しています。玩具のリーディングカンパニーとして培った経験・ノウハウをもとに、時代を拓く挑戦者としてさらなる成長を目指します。



# HISTORY OF INNOVATION

## 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~

TOMY's Focus  
職人魂 /  
戦中・戦後

Industry Trend  
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~

TOMY's Focus  
大量開発・生産 /  
経済成長

Industry Trend  
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る。品種開発・大量生産の時代へ突入。

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

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年においては米国メーカーRC2コーポレーション（現トミーインターナショナル）の買収により海外展開を加速。

4th

### 第四創業 2014~

TOMY'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

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」の向上へ舵を切る。



## 商品と歴史

**1st** 第一創業 1924~

**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作成し、「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

# 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始め、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



トミカ



48

# 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、モノづくりに対しても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 &gt;

## 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。

両社ともに、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
- 1976年 鋼鉄ジーゲン  
ウォーターゲーム  
あみっこ  
ボーンフリー
- 1977年 TOMIX  
せんせい  
こえだちゃん
- 1978年 ブラックレーザー



TOMIX  
JR東日本商品化許諾済

## 1980 &gt;

## 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 バックマン  
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\*



Furby



49

## 1990 &gt;

## 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、生活を豊かにするハ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」  
ちびまるこ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 親神伝  
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 ボラロイドポケット シャオ
- 1999年 ファービー  
ペイブレード  
ツイスター



ペイブレード



ポケットモンスターシリーズ

\*写真は発売当時のものではございません。



## 商品と歴史

**3rd**

第三創業 1984~

# 2000>

## 玩具業界の新たな幕開け

2000年トミーは一部上場を果たし、ウォルトディズニー・インターナショナル・ジャパンと包括的ライセンス契約を締結。さらなる成長に向けて、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(キューノ)  
チョコQ  
2003年 ミャウリンガル  
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 Omnidot  
17μ i-SOBOT  
いえそば  
エアギター  
ポケモンバトリア  
2008年 ドカヒーロー<sup>TM</sup>  
2009年 生キャラメルボッド  
クロックマン



のほほん族



デュエル・マスターズ



人生銀行



THE FIRST YEARS



Omnibot 17μ i-SOBOT



アニア



バトロボーグ 20

# 2014 >

2014年 プリバラ  
WIXOSS  
2015年 シンカリオン  
OHaNAS(オハナス)  
リニアライナー  
LiccA Stylish Doll collections



OHaNAS



LiccA Stylish Doll collections



WIXOSS



プリバラ



ポケモントレッタ



リニアライナー



JR東海承認済



シンカリオン

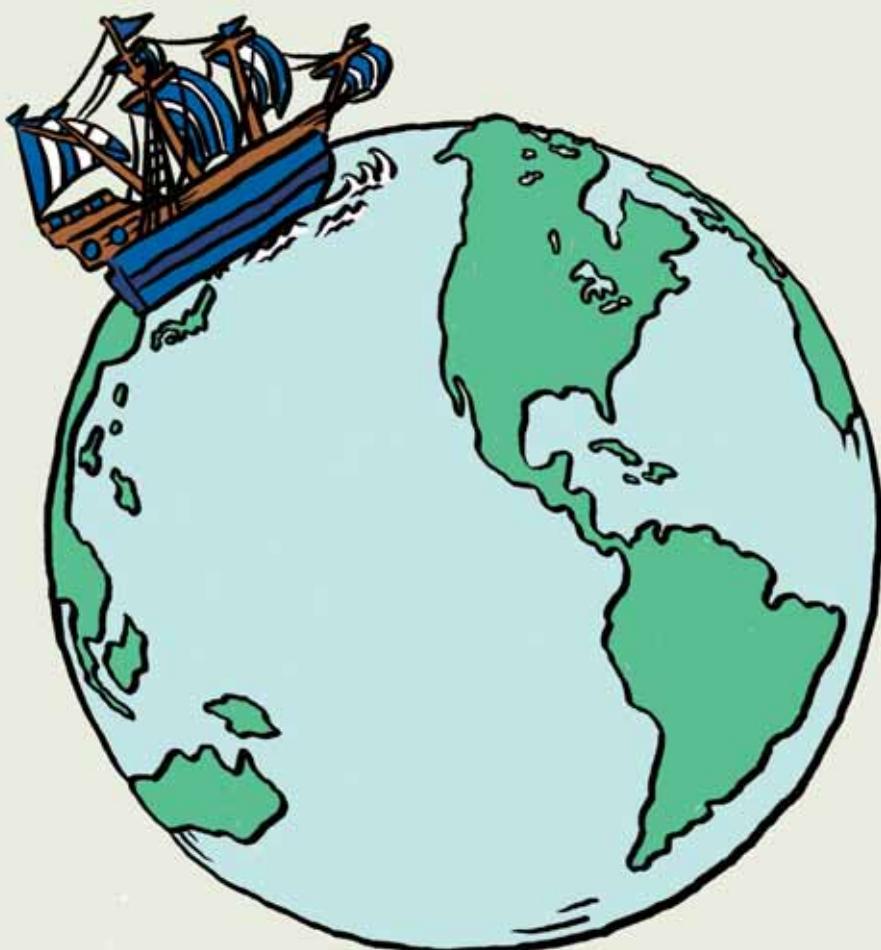
© TOMEY © LRIG/Project Selector © T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP2 製作委員会  
© 1995-2014 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV  
TM & © Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids © T-ARTS © Panda's ana  
© 2014 Pokemon. © プロジェクト シンカリオン / JR 東日本 TM & © Wizards of the Coast /  
Shogakukan / Mitsui-kids ©2015 Hasbro. All Rights Reserved (C) 青木たかお・BB2 プロジェクト・  
テレビ東京



# CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES / CORPORATE GOVERNANCE

## 企業価値向上を支える経営体制

タカラトミーグループは、おもちゃを生業とすることの誇りと責務を忘れずに企業活動に取り組み、すべてのステークホルダーのために新しい遊びの価値を創造し続けています。「世界中の子どもたちをおもちゃで笑顔にしたい」という基本理念は私たちの社会や環境への取り組みや責任ある行動の原点となっています。



# 事業を通じた社会への貢献

## 商品の安全品質

当社グループでは、「安全で安心できる商品づく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。

### 独自基準や社内外検査の徹底

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うえ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。



各種の検査装置を使用した社内検査



商品の強度検査（トミカでは 500 を超える項目を確認）

## 環境

当社グループは、環境に配慮したおもちゃづくりを推進するとともに、子どもたちにとって身近な“おもちゃ”を通じて環境への気づきを育むことで持続可能な社会を形成していくことを目指し、『100 ねんあそば。』をコンセプトに3つのアプローチから環境への取り組みを推進しています。

### アプローチ1 環境にやさしいおもちゃづくり

私たちは資源の有効活用と、地球環境に配慮したものづくりに取り組んでいます。その一環として業界他社に先駆けて環境ラベルタイプIIを導入しています。環境配慮のカラトミー基準を満たしたおもちゃを「エコトイ」と認定し、マークとわかりやすい環境配慮情報表示しています。基準は、社内横断組織である「エコトイ」委員会と、第三者機関であるグリーン購入ネットワーク（GPN）、エコマーク事務局の助言を得ながら、玩具をくるとき、遊ぶときなど玩具のライフサイクルに応じて設定しています。2015年3月期も「トミカメカアクション自動車工場」など、メカアクションを駆使して電池を不要にした楽しいエコトイが生まれています。



トミカメカアクション自動車工場



## 事業を通じた社会への貢献

### アプローチ2 おもちゃを通じた環境コミュニケーション

私たちは子どもたちに地球環境を考えるきっかけを提供し、その想像力の育成を支援しています。具体的には店頭や各種イベントにおいて、遊びを通じた環境に対する啓発活動を行うほか、出張授業や、小・中・高校生を対象とした社会見学の受け入れを実施し、タカラトミー社員が自ら、おもちゃづくりや環境配慮の工夫を子どもたちに伝えてています。このような『教育CSR』の取り組みは子どもたちの環境配慮の意識や職業観を育む機会となっています。



環境省連携 エコライフフェア



経済産業省資源エネルギー庁  
グリーンパワーフェスティバル  
への協力



小学校への出張授業



夏休み親子エコ講座

### アプローチ3 おもちゃ会社らしい環境活動

本社のある東京都葛飾区では、区が主催する社会貢献、地域活性化を目的とするイベントにも積極的に参加・協力しています。地場産業である“おもちゃ”やものづくりをアピールする一環として、1992年から区内の小学生を対象に葛飾区が主催する「おもちゃアイデアコンクール」に協力し、ユニークな発想でつくられたおもちゃの中から「エコトイ賞」を設定し表彰しています。また異業種他社様との協力や他団体・国との連携を通じて環境活動の幅を広げ、より多くの方々への啓発に取り組んでいます。

**PLA-PLUS(プラプラ)プロジェクト(環境省)**  
遊び終わったおもちゃの回収・リサイクル実証実験「PLA-PLUS(プラプラ)プロジェクト」に参加しています。おもちゃは遊ばなくなった後も、思い出の詰まったものとして家庭で保存されることが多く、思い出がありなかなか手放せないという声がある一方で、「有効に再利用してもらえるなら」というリサイクルへの要望も多くありました。

玩具業界で唯一参加している当社グループはキディランド原宿店を回収拠点とし、第1回目から参加しています。第3回目となる2014年に店頭回収したプラスチック製品の総量は約3,200kgになりました。新しいリサイクル技術のための実験にも使用されます。

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

「低炭素杯2015」で今年も子どもたちのエコ活動を応援!  
当社グループでは、子どもたちが学校や家庭などの様々な場所で取り組むエコ活動を応援し、エコの輪を広げるために「低炭素杯」(主催:低炭素杯実行委員会)に協賛しています。今年は出場団体の中でもっとも次世代を笑顔にする活動を行い、楽しく発表した点で優れていた「川崎市大師保育園～自然とふれあう、環境保育～」を最優秀次世代賞として表彰しました。

日本環境協会の「エコマーク  
アワード2012金賞」を受賞

2015年9月、(一社)  
日本印刷産業連合会  
「GP環境大賞」大賞を受賞

株式会社タカラトミー | アニュアルレポート 2015

54

## コミュニティーとの関わり

当社グループでは、「世の中のためになる企業経営」を形にすべく、世界中の子どもたちが障害の有無を超えて、ともにおもちゃで楽しめる未来を目指し、「共遊玩具」の創出・開発に取り組んでいます。

### 障害の有無に関係なく楽しめる「共遊玩具」25年の歴史

当社グループでは、1980年に障害者専用の玩具の開発を開始し、現在では障害の有無に関係なく楽しめる「共遊玩具」として、1990年に一般向けおもちゃへと発展し、その活動は玩具業界全体までに広がっています。

共遊玩具には視覚障害に対しては、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、聴覚障害に対しては音に代わり、光・振動や字幕などの要素で、遊びを盛り上げる工夫が施されています。



スイッチのON側に凸 視覚障害者に対してスイッチのON／OFFを認識し易くした共遊玩具。ON側に小さな凸印がついている。

また、共遊玩具は一般的な玩具売場で販売されるので、識別しやすいように、可能な限りそのパッケージに、目の不自由な子どももいっしょに楽しめるおもちゃには「盲導犬マーク」、耳の不自由な子どももいっしょに楽しめるおもちゃには「うさぎマーク」を表示することになっています。

これらのマークを取得するには、(一社)日本玩具協会の「共遊玩具推進部会」によるモニター審査を受ける必要があります。



#### 共遊玩具のマーク

視覚障害や、聴覚障害のある人でもいっしょに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」

### タカラトミーグループの共遊玩具

2015年8月現在、タカラトミーグループでは約100種類の商品が「共遊玩具」の認定を受けています。

保育園や幼稚園、学校などで障害のある子どもとない子どもがともに学ぶ機会が増えてきた今、ともに楽しめるように工夫された「共遊玩具」へのニーズはこれまで以上に高まっていくと思われます。

### 3年連続で「日本おもちゃ大賞」共遊玩具部門の大賞を受賞

タカラトミーでは日本玩具協会の主催する「日本おもちゃ大賞」におきまして、3年連続で共遊玩具部門の大賞を受賞しています。2015年度は「JOUJOU みつけてみよう！いろキャッチペン」が大賞を受賞しました。この商品は身の周りにある「色」を24色の中からセンサーで判別し、光と音声で教えてくれる商品です。視覚障害者にとっても色に対しての興味をより身近に感じられるようになりました。さらにタブレットへ無料アプリをダウンロードしていただくと、ペンから流れる音声内容が字幕表示されるので、聴覚障害者にとっても遊び易い工夫をしています。

タカラトミーでは今後も共遊玩具を推進していきます。



JOUJOU みつけてみよう！いろキャッチペン

# 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、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. 取締役・監査役等の選任方法

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」を設置し、各取締役の評価・選任について提言・助言を求めるとしております。

### 2. 社外取締役

独立社外取締役として2名、全取締役（6名）の3分の1以上を選任しております。

### 3. 取締役の職務執行の体制

1\_ 毎月1回の定例「取締役会」および適宜臨時「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および業務執行の監督等を行っています。

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ています。各「統括本部会議」の重要決定事項は、「取締役会」に必要に応じて報告されます。

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。

4\_ 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、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. 監査機能

1\_ 当社は「監査役会設置会社」にあたり、4名の監査役（内、3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、リスク管理およびコンプライアンスの状況等の報告を受けています。

2\_ 監査役は、重要な意思決定およ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閲覧し、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。

3\_ 監査役および監査役会は、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な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たっております。

### 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、徹底を図るために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、リスクおよ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、隨時代表取締役およ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、専担組織として設置された「連結管理本部連結総務人事室総務部環境課」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200百万円以内と決定されております。なお、各取締役および各監査役の報酬額等は、社外取締役およ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」ブランド価値のさら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、当社およ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、当社および当社グループの企業価値における影響、およ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。

## 5. コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードにつきましては、その趣旨・目的に鑑み、当社のステークホルダーの皆様に対して説明責任を果たすべく、真摯に対応してまいります。東証の定めたコーポレートガバナンス報告書の形式で、決定事項、実施状況等を開示してまいりますので、詳しくは当社のホームページまたは東京証券取引所の上場会社情報をご参照ください。



## 取締役

(2015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）

(2015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 三井鈴山株式会社（現日本コードクス工業株式会社）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（現任）  
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（現任）  
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および英和監査法人（現有限責任あすさ監査法人）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 日本閉鎖器工業株式会社（現NKKスイッチ株式会社）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（現任）  
2000年 6月 株式会社ハーバー研究所社外監査役（現任）  
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）  
2012年 8月 株式会社ネットワーク社外取締役（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電気株式会社社外監査役（現任）



## 監査役

(2015年6月24日現在)



野沢 武一

常勤監査役

梅田 常和

監査役(社外)

野上 順

監査役(社外)

吉成 外史

監査役(社外)



# 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)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2015
	百万円						千米ドル <sup>1</sup>
売上高	¥149,938	¥154,804	¥178,745	¥187,265	¥159,490	¥178,713	\$1,247,717
売上高 <sup>2</sup>	149,938	148,325	—	—	—	—	1,247,717
売上総利益	52,704	53,142	55,160	61,137	52,668	54,994	438,581
販売費及び一般管理費	50,237	49,807	52,613	50,951	42,341	44,538	418,055
営業利益	2,466	3,335	2,547	10,186	10,327	10,456	20,526
経常利益	2,014	3,300	2,622	9,823	10,143	10,382	16,764
税金等調整前当期純利益 又は当期純損失	206	2,607	△ 4,846	7,976	7,837	8,673	1,716
当期純利益 (EBITDA) <sup>3</sup>	△ 1,817	232	△ 7,173	3,679	8,929	8,978	△ 15,122
研究開発費	11,194	11,526	10,086	16,854	14,601	14,512	93,157
減価償却費	2,598	2,498	2,978	2,722	2,205	2,457	21,620
	8,728	8,191	7,539	6,667	4,274	4,055	72,630
営業活動による キャッシュ・フロー	6,827	12,429	6,701	16,046	8,486	16,857	56,815
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 2,428	△ 1,015	△ 3,414	△ 38,048	1,169	△ 3,033	△ 20,210
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 10,022	1,735	△ 8,494	29,718	△ 6,767	△ 8,538	△ 83,399
(期末)							
総資産	159,638	156,467	152,732	156,654	94,597	95,880	1,328,437
純資産	49,650	50,907	49,692	51,805	48,744	42,062	413,167
有利子負債	75,337	72,889	66,293	68,815	21,270	25,270	626,928
1株当たり情報(円)							(1米ドル)
当期純利益(当期純損失)	¥ △ 19.91	¥ 2.47	¥ △ 76.21	¥ 39.09	¥ 94.85	¥ 96.60	\$ △ 0.17
年間配当金	10.00	10.00	10.00	14.00	14.00	12.00	0.08
純資産	567.91	526.49	506.41	525.46	501.54	432.90	4.73

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>主要指標</b>						
営業利益率 (%)	1.6	2.2	1.4	5.4	6.5	5.9
売上総利益率 (%)	35.2	34.3	30.9	32.6	33.0	30.8
海外売上高比率 (%)	42.8	41.3	30.7	36.2	19.7	17.4
自己資本利益率 (ROE) (%) <sup>4</sup>	△ 3.7	0.5	△ 14.8	7.6	20.3	25.5
総資産経常利益率 (ROA) (%) <sup>5</sup>	1.3	2.1	1.7	7.8	10.7	11.1
自己資本比率 (%)	30.2	31.7	31.2	31.6	49.9	42.5
有利子負債比率 (%) <sup>6</sup>	47.2	143.2	133.4	132.8	43.6	60.1
自己資本配当率 (DOE) (%)	1.7	1.9	1.9	2.7	2.8	2.8
配当性向 (%)	—	404.4	—	35.8	14.8	12.4
<b>株式指標</b>						
期末株価 (円)	714	478	478	605	630	728
時価総額 (百万円)	60,587	44,994	44,996	56,952	59,306	68,534
株価収益率 (PER) (倍)	—	193.3	—	15.5	6.6	7.5
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.3	0.9	0.9	1.2	1.3	1.7
発行済株式総数 (千株) <sup>7</sup>	84,856	94,130	94,134	94,136	94,138	94,140
<b>会社データ</b>						
連結子会社数	38	40	45	49	29	34
従業員数 (連結)	2,086	2,056	2,171	2,294	2,535	2,572
従業員数 (単体)	490	486	516	642	667	649
従業員平均年齢 (単体)	40.4	39.3	38.7	40	39.8	39.3

注 :

1 円貨から米ドルへの換算は便宜上、2015年3月31日時点の換算レートである1米ドル=120.17円で計算しています。

2 トイズユニオン(株)および(株)タツノコプロを除いた連結売上高

3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

4 自己資本利益率 = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ (純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分)

5 総資産経常利益率 = 経常利益 ÷ 総資産

6 有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 純資産

7 自己株式を除く



## 会社情報

(2015年6月24日現在)

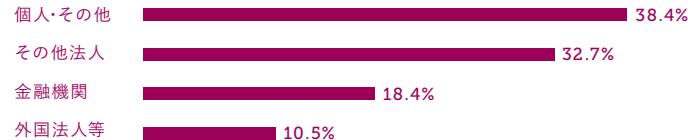
商号	従業員数 (2015年3月31日現在)	海外
株式会社タカラトミー	2,086人(連結) 490人(単体)	TOMY International, Inc.
本社所在地	連結子会社数: 38社	TOMY (SHANGHAI) LTD.
〒124-8511 東京都葛飾区立石7-9-10		TOMY (HONG KONG) LTD.
設立	主要グループ会社	TOMY (SHENZHEN) LTD.
1953(昭和28)年1月17日	国内	TOMY (THAILAND) LTD.
資本金	株式会社タカラトミーアーツ	
34億5,953万円	株式会社トミーテック	
主な事業内容	株式会社タカラトミーマーケティング	
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	株式会社キデイランド	

## 株主情報

(2015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: 86,816

### 所有者別株式数比率



## 大株主

株主名	持株数(株)	%
丸の内キャピタル第一号投資事業有限責任組合	10,271,800	12.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,808,100	5.67
有限会社トミーインシュアラント	4,619,952	5.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,102,200	4.83
司不動産株式会社	2,945,360	3.47
富山幹太郎	2,746,886	3.24
富山章江	1,483,101	1.75
ステート ストリート ベンク アンド トラスト カンパニー 505223 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,285,672	1.52
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	1.06
ノーザン トラスト カンパニー エイブレイフシー リエグゼンプト ユーケー ペンション ファンズ (常任代理人香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	853,100	1.01

注: 当社は、自己株式を 11,434,356 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。





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>

