

# EPISODE 2

## 新たな価値を成長に 結びつける戦略

2014年からスタートした3つの経営改革—「意識改革」「商品改革」「ビジネスの構造改革」が着実に実を結び、2017年3月期は、売上高・営業利益ともに2期連続で増加しました。リスクテイクやグローバル化など時代の変化に即応できる体制も整備されつつある中、業容拡大に向けた具体的なオペレーションが始動しています。

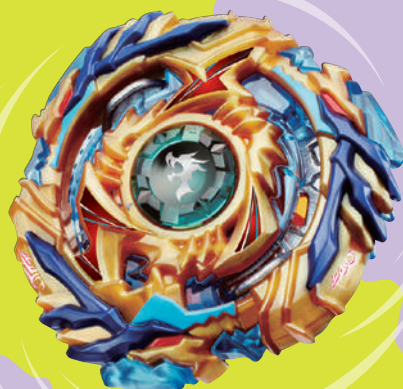
NORTH AMERICA

THE CARIBBEAN

CENTRAL AMERICA

80以上の国と地域で熱い「対戦」が展開されてきた  
「ベイブレード」

1998年の発売以来、世界中の子供たちが夢中になる現代版ベーゴマ「ベイブレード」。世界的な広がりを見せた秘密は、世界共通の規格・ルールにありました。2002年に日本で開催された最初の世界大会は5つの国・地域、2012年のカナダ大会には、25の国・地域から代表選手が参加し、熱い戦いが繰り広げられました。日本発の「ベイブレード」は玩具の領域を飛び出し、国境も、言葉の壁も越え、年齢、性別にかかわらず世界中の子どもたちの夢と希望を叶え、平和、友情の架け橋となっています。



AFRICA

SOUTH AMERICA

# 80

EUROPE

ASIA

MIDDLE EAST

JAPAN



OCEANIA

## ビジネスハイライト

### 売上高

売上高は、2.8%増と2期連続の増収となりました。欧米豪地域において映画コンテンツの商品展開が一巡したものの、国内及びアジア市場での玩具販売が好調に推移したことによるものです。

### 利益

営業利益は、大幅に増加しました。利益率の高い国内玩具の販売が好調に推移したことや仕入原価の減少などによる売上総利益の大幅な増加によるものです。

## 2017年3月期連結業績

売上高：

**1,676** 億円

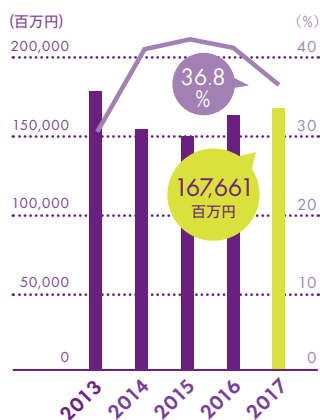
営業利益：

**77** 億円

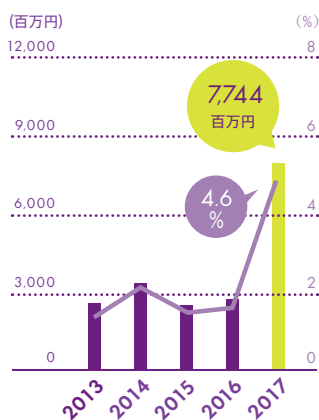
EBITDA：

**162** 億円

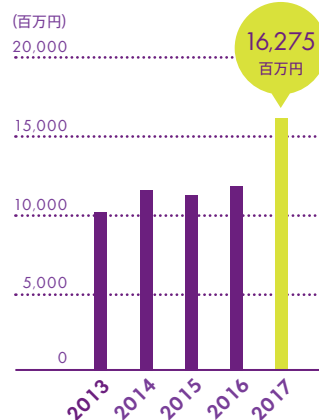
売上高 (■) 海外売上高比率 (—)



営業利益 (■) 営業利益率 (—)



EBITDA



## 2017年3月期のレビュー

### 玩具市場

2017年3月期の国内における玩具市場規模は前期比100.3%の8,031億円と3年連続で8,000億円を超えました。

定番商品が大きく売上を伸ばした2016年3月期に対し、当期は定番商品、定番キャラクターが引き続き好調だったことに加え、ヒット商品、話題商品が市場活性化に寄与しました。

### 当期の業績概況

売上高は、前期比2.8%増の167,661百万円と2期連続の増収となりました。アメリカズ(北米、中南米)・欧州・オセアニア地域における映画コンテンツの商品展開が一巡したものの、国内及びアジア市場での玩具販売が好調に推移しました。国内では「トミカ」「ブラレール」「リカちゃん」といった定番商品において、既存商品ラインの充実と各商品ラインの拡大を進めるとともに、2016年4月からテレビアニメがスタートした次世代ベゴマ「ベイブレードバースト」、トレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」の販売も大幅に増加しました。TOMY International(以下「TI」)グループが手がける海外では「ポケットモンスター」(以下「ポケモン」)関連商品が好調に推移しました。

利益率の高い国内玩具の好調な販売と仕入原価の減少で売上総利益が大幅に増加し、営業利益は同187.0%増の7,744百万円に伸ばしました。TIグループでは、アメリカズ、欧州、オセアニアを本社主導で直接経営管理する体制に変更し、事業の集中と選択など、海外事業の立て直しを図ったことが奏功し、大幅に営業利益が改善しました。その結果、全体の営業利益率も4.6%と前期から大きく上昇しました。営業利益の増加に、営業外収益として為替差益を計上したことで、経常利益は同435.9%増の7,823百万円となりました。

TIグループでは事業の集中と選択の一環として、当第2四半期に、オセアニアにおける一部ベビー用品等の無形固定資産の減損損失を計上しましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期の親会社株主に帰属する当期純損失6,703百万円から大幅に改善し5,372百万円となりました。

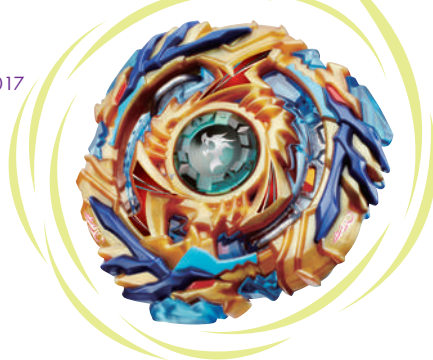
### 日本

国内市場では、個人消費支出が低迷する中、増収増益と好調に推移しました。定番商品においては、既存商品ラインの充実に加え、各商品ラインの拡大を図りました。「トミカ」では、「トミカ」の走行遊びの世界観を広げる「トミカワールド スリリングマウンテン」が人気を集めるとともに、フォームをリアルに再現し大人の嗜好にも応えたハイディテールコレクションモデル「トミカプレミアム」をはじめとする単品シリーズが、コンビニエンスストアや書店などの新たなPOA(Point of Availability: 販売箇所)の拡大もあって販売が伸ばされました。「ブラレール」では、車両に搭載した2台のカメラの映像をスマートフォンで見ながら運転操作ができる「スマホで運転!ダブルカメラドクターイエロー」が、「日本おもちゃ大賞2016」イノベティブ・トイ部門で大賞を受賞するなど話題を集めました。「リカちゃん」では、赤外線で反応するリアルなセルフレジを使ったお買い物遊びができる「セルフレジでピッ!おおきなショッピングモール」が好評を得たほか、新たな商品ラインとして、2016年6月に少し大人っぽいリアルクローズの「リカビジュシリーズ」の販売を開始し、人気を博しました。「リカちゃん」はさらなるブランド価値向上に向けて、ツイッターやインスタグラムなどのSNSを活用した情報発信や企業タイアップなども積極的に展開しました。

BIG BET(最重点商品)と位置づけた「ベイブレードバースト」は、テレビアニメ放送の開始や全国で開催している店頭イベントなどのプロモーション効果もあり、販売が好調に推移しました。トレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」は前期に商品とプロモーションの見直しを図った結果、新規ユーザー層を獲得し販売を伸ばしました。年末商戦においては、タマゴを孵化させる感動体験がメディアでも大きく取り上げられるなど、話題となった新感覚ペット「うまれて!ウーモ」が人気となりました。

さらに、当社原作のテレビアニメ作品など、新規キャラクターの商品展開にも取り組みました。





株式会社タカラトミーアーツにおいては、成田国際空港などに設置した「ガチャ」がユニークなPOAとして外国人観光客を中心に人気を集めたほか、2016年7月より稼働した、ゲーム上で捕まえたポケモンがその場で印刷され手に入れられるアミューズメントマシン「ポケモンガオーレ」が好評を博しました。

これらの結果、当期より商流変更に伴うアメリカズ向けの出荷が含まれたこともあり、売上高は131,810百万円（前期比21.5%増）と前期より大幅に伸長し、これに伴い売上総利益も大きく拡大したことで、営業利益は10,030百万円（同20.9%増）となりました。

#### アメリカズ（北米・中南米）

TIグループにおいてはアメリカズ・欧州・オセアニアの3つの地域に区分し、本社主導で直接経営管理をしています。アメリカズでは、引き続き事業の立て直しに取り組み、再建策の一環として一部ベビー商品における不採算商品からの撤退を行うとともに、ベビー用品「The First Years」、「JJ Cole」や農耕車両玩具「John Deere」など主力の6つのブランドへ集中的に経営資源を投入しまし

た。加えて、導入に際して投資を抑えられる日本の商品を投入し、安定した事業基盤の構築を図りました。

「ポケモン」は、従来商品に加え、ぬいぐるみやフィギュアなどの20周年記念商品やゲームと連動する腕輪型アイテム「ポケモン Zリング」を発売しました。「ポケモン GO」の人気などもあり、シリーズ全体の販売が好調に推移しました。

一方で、映画コンテンツの商品展開が一巡したこと、農耕車両玩具やベビー、プリスクール関連商品の販売が低調に推移したことで、売上高は28,512百万円と前期比17.6%減となりましたが、販売費及び一般管理費の削減により、営業利益は197百万円と、前期の営業損失1,586百万円から良化しました。

#### 欧州

欧州地域においても事業の立て直しに取り組みました。イギリス・フランス・ドイツの3か国に事業を集中させ、ロシアやポーランドなどにおいては代理店販売に切り替えるなど、ビジネスリスクを抑えた経営を進め、主力となる8つのブランドに経営資源を集中投下しました。

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減	増減率%
<b>売上高</b>	163,067	167,661	4,594	2.8
日本	108,519	131,810	23,291	21.5
アメリカズ（北米・中南米）	34,622	28,512	△ 6,110	△ 17.6
欧州	10,641	8,573	△ 2,068	△ 19.4
オセアニア	2,509	2,509	0	0.0
アジア	57,288	47,771	△ 9,516	△ 16.6
消去又は全社	△ 50,513	△ 51,515	△ 1,002	—
<b>営業利益又は営業損失（△）</b>	2,698	7,744	5,046	187.0
日本	8,293	10,030	1,736	20.9
アメリカズ（北米・中南米）	△ 1,586	197	1,783	—
欧州	△ 2,418	△ 581	1,837	—
オセアニア	△ 104	57	161	—
アジア	878	725	△ 153	△ 17.4
消去又は全社	△ 2,364	△ 2,685	△ 320	—

## 成長戦略

「ポケモン」は20周年記念商品が人気を博し、「ポケモン Zリング」をはじめとしたシリーズ全体の販売が伸長しました。売上高は、映画コンテンツの商品展開が一巡した影響に加えて、ベビー、プリスクール関連や農耕車両玩具の販売が低調に推移したことで、前期比19.4%減の8,573百万円となりましたが、事業の立て直しにかかる販売コストの減少などにより、営業損失は581百万円と、前期の営業損失2,418百万円から大幅に改善しました。

### オセアニア

オセアニアにおいては、前期に人気を博した映画コンテンツの商品展開が一巡したものの、「ポケモン」関連商品の販売が好調に推移しました。また、強い営業力を活かして日本商品の展開も積極的に進め、トイメーカーシェアで初のトップ10入りを果たしました。売上高は前期から横ばいの2,509百万円となりましたが、販売費及び一般管理費の削減により、営業利益は57百万円と、前期の営業損失104百万円から黒字化しました。

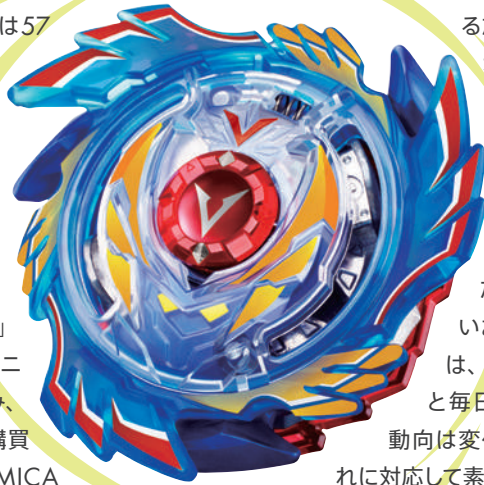
### アジア

アジア地域においては、シンガポールにTOMY SOUTHEAST ASIA PTE. LTD. を開設し、2016年11月より、東南アジアでの販売及びマーケティング活動を開始しました。人気の高い「トミカ」は、玩具代理店と連携した売場づくりと、コンビニエンスストアや書店などPOAの拡大に取り組み、販売が好調に推移しました。また、国や地域の購買水準と現地の子どもの嗜好を反映した「TOMICA COOL DRIVE」を中国やインドネシアなど5か国で販売したほか、韓国、香港、台湾ではテレビアニメ放送が始まった「ベイブレードバースト」が好評を博しました。一方で、生産子会社TOMY(Hong Kong) Ltd.での欧米向け出荷の減少などにより、売上高は前期比16.6%減の4,771百万円、営業利益は同17.4%減の725百万円となりました。

### 中期経営方針の概略と進捗

タカラトミーグループは、創業以来、約30年ごとに3回、大きな変貌を遂げてきました。1924年の創業時はブリキのおもちゃを職人が手作りをしていました。プラスチックで大量生産するようになったのが第2の創業です。第3の創業でアニメをはじめとしたマスメディアと連動するようになりました。そして今、第4の創業がデジタルとグローバル化で、今後30年の道を描きながら前進しています。

2014年5月の新中期経営方針においては、「意識改革」「商品改革」「ビジネスの構造改革」の3つの改革を発表しました。「意識改革」ではリスクを取る精神、グローバル化の必要性を説き、社員の意識変革を推し進めてきました。また、「商品改革」では、開発人員を2倍にするなど、商品力強化に努めてきました。「ビジネスの構造改革」は、グローバル化を推進する



るために国内外のオペレーションを、より迅速な意思決定を可能とする体制へと大きく変更しました。変化の激しいおもちゃ業界では、海外を含めると毎日のように市場動向は変化しており、それに対応して素早く動けるよう

に社内のレイヤーを約2割削減しました。

新中期経営方針では、改革を強力に推し進めてきました。2017年3月期の業績を見れば、数字面からもこれら改革が着実に進捗したことが表れていますが、こうした改革が全部まとまった成功例は「リカちゃん」の進化にも表れています。

2017年に50周年を迎える「リカちゃん」は、改革を開始した2014年当初、知名度は高いものの、売上は厳しい状況となっていました。そこで、SNSを活用し大人



の女性にも支持されるブランド化に着手しました。「リカちゃん」のツイッターアカウントを作り、各地を旅した様子や、行列ができるカフェや流行りのファッションのことなどを大人の女性に向けて発信し、ブランド価値向上に努めました。このことにより、化粧品の広告に起用されたり、コラボレーションキャラクターに任命されるなど、タレント的に活動する場が広がりました。商品としては、2016年6月、少し大人っぽいリアルクローズの「リカビジュシリーズ」を発売し好評を得ました。こうした取り組みの結果、「リカちゃん」の売上は、改革着手前から大きく伸びました。また、2017年3月には、「リカちゃん」のパパの出身地であるフランス公邸から、「2017年度 フランス観光親善大使」に任命され活動を続けています。

このように単に商品を販売するのではなく、「リカちゃん」のように、ブランドとしての展開を図ることを推進していきます。

## 将来成長を担う事業

スマートフォンやタブレットの普及、SNS やソーシャルゲーム等の拡大などによって、おもちゃのあり方や遊び方が大きく変化している今、タカラトミーでは、本格的なグローバル化に対応できる経営基盤を整えながら、長い歴史の中で育成した商品やブランドを時代とともに進化する遊びに対応させるなど、常に「新しい遊びの価値」の提供に努めています。ここでは、将来の成長を担うこうした事業として、2017年に大きな一歩を踏み出す「ベイブレードバースト」のグローバル展開と「スナックワールド」の玩具展開の2つの事例を紹介します。

2015年7月より展開を開始したBIG BET(最重点商品)、次世代ベゴマ「ベイブレードバースト」は、2016

年4月からテレビアニメがスタートし、国内累計販売数が1,000万個を突破する大ヒットとなっています。また、国内と同時期から台湾・香港での発売を開始するなど、アジア地域では、テレビアニメ放送と商品発売が順次、始まっています。また、2016年秋には、カナダでアニメ放送と商品発売をスタートさせ、年末にはアメリカでもアニメ放送を開始しています。さらには、2017年夏に欧州での展開が始まり、「ベイブレードバースト」の世界展開が本格化しています。

「スナックワールド」(株式会社レベルファイブ)は、2016年12月に「月刊コロコロコミック」での漫画連載が開始されたのを皮切りに、2017年4月からはテレビアニメ放送が開始、映画化もすでに決定しており、2017年8月には、ニンテンドー 3DSソフト「スナックワールド トレジャラズ」も発売されました。この大規模なクロスメディア展開の中で、タカラトミーは、ゲームと完全連動する玩具ならびにアミューズメントマシンの展開をグループ丸となって推進していきます。玩具展開においては、アニメの主人公が使用するもののデザインを完全再現しながらも、株式会社村田製作所の小型NFCチップを内蔵することでゲームとの直感的な連動を実現するなど、これまでになかったコレクション玩具となっています。

このほかにも、3年連続で映画が公開される「トランスフォーマー」や、玩具メーカーとして初めて家電・IT見本市「CEATEC(シーテック)ジャパン2016」に出展して大いに注目を集めた「JOY! VR 宇宙の旅人」に続く、アナログ玩具にデジタル要素を加えた「おもちゃ 4.0」など、今後の成長に貢献できる商品ラインナップを整えています。

## 今後の展望

2018年3月期は、引き続き収益基盤である主力ブランドに経営資源を集中投下するとともに、国内商品の海外市場への導入などを推進していきます。国内では、ドライブ遊びが楽しめる「ぐるぐるシュート!!DXトミカパーキング」や、2017年が50周年にあたる「リカちゃん」など、引き続き定番商品である「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」の商品ラインの充実と拡大に努めます。また、当社が原作を手がけた「トミカ」発のテレビアニメーション作品『トミカハイパーレスキュー ドライブヘッド 機動救急警察』、さらには女の子向け特撮テレビシリーズ『アイドル×戦士 ミラクルちゅーんず!』など多数のキャラクター商品を展開していきます。さらに、「スナックワールド」の玩具及びアミューズメントマシンの展開を図るほか、トレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」については新規層の獲得を目的とした商品とプロモーションの強化を継続していきます。海外においては、事業の立て直しを引き続き推し進め、さらなる収益性の改善を図ります。商品展開に関しては、「ベイブレードバースト」の欧州での展開が始まるほか、2017年から3年連続での公開が予定されている映画『トランスフォーマー』の関連商品を全世界でビジネス展開していきます。

こうした取り組みを通じて、2018年3月期の通期連結業績は2017年5月10日公表のとおり、売上高170,000百万円(前期比1.4%増)、営業利益8,000百万円(同3.3%増)、経常利益8,000百万円(同2.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益5,500百万円(同2.4%増)と、増収増益を予想しています。

このような今後注力するテレビまたは映画キャラクターなど新規コンテンツ(オリジナルコンテンツ含む)の取得出資やスマホアプリ事業の強化、さらには新規コンテンツ関連も含めた玩具製造に必要となる資金を、2017年3月期第4四半期に自己株式の処分及び株式の売出しを通じて調達しています。

## ステークホルダーの皆様へ

株主の皆様への安定的な利益還元は、当社経営の重要課題の一つであり、経営基盤の強化と利益率の向上に努め、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方針です。内部留保については、有利子負債の圧縮等財務体質の強化を図りつつ、グローバル展開など中長期成長分野への事業投資等に活用してまいります。2017年3月期は、中間配当金、期末配当金とも1株当たり5円とし、年間配当金は1株当たり10円となりましたが、2018年3月期についても同水準を予定しています。

1924年の創業以来、すべてのステークホルダー(こどもたち/わたしたち/株主/パートナー/社会)の「夢」の実現を企業理念として取り組んでまいりました。これからも、新たな時代のおもちゃづくりの中で、継続的に新しい付加価値及びブランド創出を図ることで、変化する時代を生きる子どもたちとともに成長してまいりたいと思いますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

