

# **株式会社タカラトミー**

## **2012年3月期 決算説明会**

**2012年5月17日**  
**証券コード:7867**

# 2012年3月期 決算概要

2012年5月17日

株式会社タカラトミー  
常務取締役 三浦俊樹

# 連結損益計算書



単位：億円

	2012年3月期	2011年3月期	増減
売上高	1,872	1,594	278
営業利益	101	103	-2
営業利益率	5.4%	6.5%	-1.1%
EBITDA	168	146	22
EBITDA Margin	9.0%	9.2%	-0.2%
経常利益	98	101	-3
当期純利益	36	89	-53

※金額は表示単位未満切捨て

- ※ TOMY International(前RC2)は2011年4月29日より連結対象
- ※ 当期累計期間のTOMY International買収に伴うのれん償却、及び無形固定資産償却の合計 22億円
- ※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
- ※ ドル換算レート：当期 79.08円、前期 85.72円

# 連結営業利益増減内容

## 【連結】

単位：億円

2011年3月期  
( ' 10/4 - 11/3 )

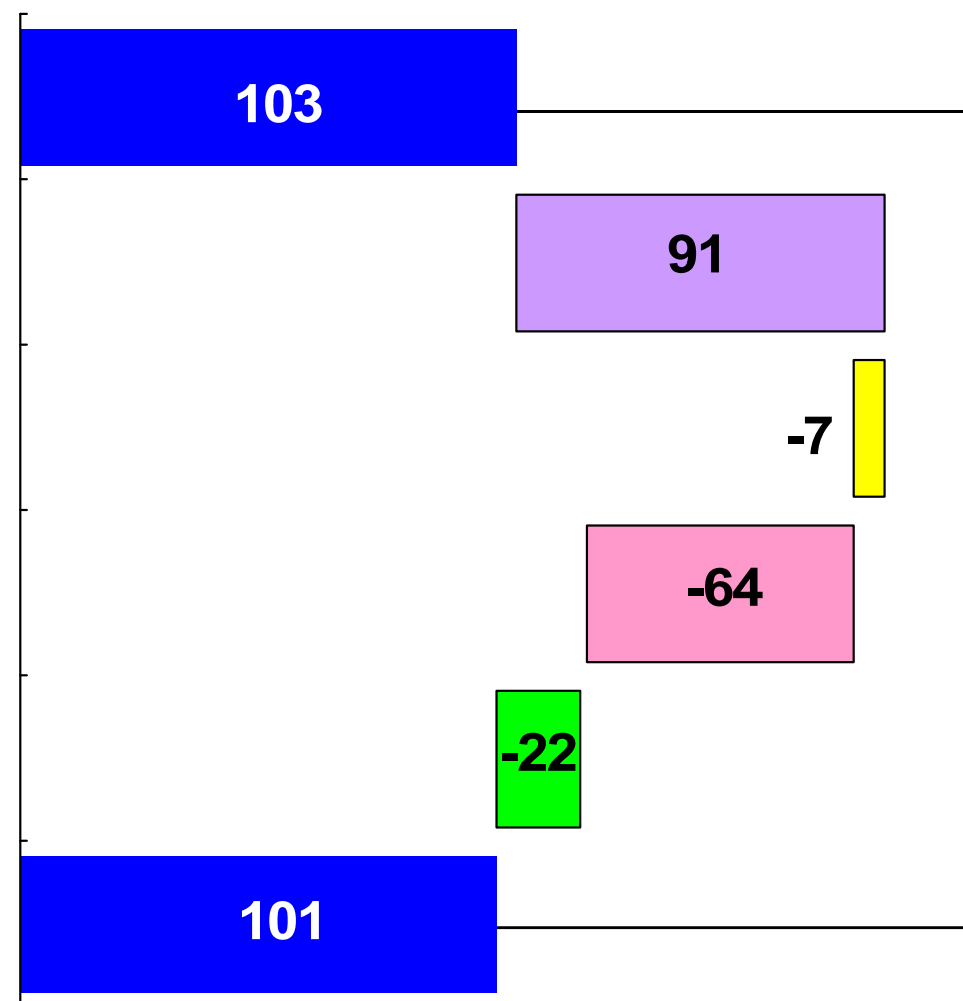
売上増加による粗利増

原価率悪化による粗利減

販管費の増加

- TI買収に伴うのれん等償却を除く  
販管費
- TI買収に伴うのれん等  
償却費

2012年3月期  
( ' 11/4 - 12/3 )



※金額は表示単位未満切捨て

単位：億円

	2012年3月期	売上比	2011年3月期	売上比
売上原価	1,261	67.4%	1,068	67.0%
販管費合計	509	27.2%	423	26.6%
人件費	194	10.4%	172	10.8%
広告宣伝費	89	4.8%	83	5.2%
研究開発費	25	1.4%	21	1.4%
物流費	63	3.4%	44	2.8%
TI買収に伴うのれん等償却費	22	1.2%	－	－

※金額は表示単位未満切捨て

単位：億円

地域	2012年3月期	2011年3月期	増減
北米	376	97	279
欧州	171	114	57
アジア・オセアニア	106	90	16
その他	23	10	13
計	677	313	364
連結売上高に占める割合	36.2%	19.7%	16.5%

※金額は表示単位未満切捨て

# 連結貸借対照表



単位:億円

科目	2012年3月期	2011年3月期	増減
流動資産	869	667	202
固定資産	696	277	419
総資産	1,566	945	621

流動負債	352	324	28
固定負債	696	133	563
負債合計	1,048	458	590
純資産合計	518	487	31

自己資本	494	472	22
自己資本比率	31.6%	49.9%	-18.3%

たな卸資産	170	117	53
-------	-----	-----	----

現金及び預金	376	293	83
有利子負債合計	688	212	476
借入金	544	56	488
社債、新株予約権付社債	143	155	-12

※ ドル換算レート：当期 82.19円、前期 83.15円

※金額は表示単位未満切捨て

# 特別損失の内訳



単位: 億円

科目		金額	内容
特別損失	災害による損失	12	タイ洪水被害による固定資産除却・棚卸評価減 他
	事業構造改善費用	5	TIとの統合による事業改善費用
	投資有価証券評価損	4	インデックス株 他
	その他	3	
		26	

※金額は表示単位未満切捨て



タカラトミーグループ

# 新中期経営計画について

2012年5月17日

株式会社タカラトミー  
代表取締役社長  
富山幹太郎

## 改革

- 2009年度から2012年度を成長に向けた「改革の4年」と位置づけ。
- 2009年度には「連結経営の強化」「売上伸長に頼らずとも、利益を生み出せる経営への変革」「海外展開の強化」を経営の最重要課題として取り組み、タカラトミー合併以来の最高益を達成
- 玩具事業の“改革”を掲げ
  - 「定番事業の強化・拡大」「アジア地域の玩具事業拡大」
  - 「ボーイズ商品のグローバル化」を推進

## 成長

- 「飛躍の10年」を締めくくる「成長の3年」に向けてグローバル化の加速と最大化を目指しTOMY International(以下TI, 前RC2)を買収
  - － 真のグローバルプレーヤーとして －
    - ・売上30億ドル、営業利益3億ドルの達成
    - ・海外売上高比率50%を目指す

# 2012年3月期レビュー

TAKARA  
TOMY

## 日本

2011/3      2012/3  
1,281億円 ⇒ 1,195億円

- ・TI買収によりグローバル経営体制構築へ
- ・「こえだちゃん」「プラレールアドバンス」等、新規ライン投入で定番事業強化
- ・タイ洪水被害によりトミカ・プラレールの商品供給に打撃

## 欧・米・オセアニア

2011/3      2012/3  
226億円 ⇒ 606億円

- ・北米オペレーションの一本化
- ・欧州統合の推進(人員削減を含む)
- ・「トランスフォーマー」「ベイブレード」の海外販売好調
- ・個人消費冷え込みによる欧州の苦戦
- ・BOON & KEEN買収でベビー事業さらに強化

## アジア

2011/3      2012/3  
84億円 ⇒ 71億円

- ・TIとの生産管理拠点、販売拠点の統合促進
- ・中国における事業の拡大準備  
販売: 玩具代理店との提携拡大  
商品: ローカライズトミカの発売
- ・TIのベビー商品本格導入への準備

## **TOMY Internationalとの統合進捗(全体)**

- 2011年4月28日 TI買収完了
- 2011年6月 タスクフォースチーム始動により統合を推進
- 執行役員、企画・開発スタッフなど日本から派遣
  - 本社経営陣とTI経営陣の相互交流を積極化
  - TIの完全子会社化に伴い、カート・ストルティング氏を取締役に起用
- 組織体制の変更
  - 2012年3月 グローバルアイテムの全世界横断的PJTを編成  
本社事業責任者をPJTリーダーにグローバル組織体制立ち上げ
  - 2012年4月 グローバル化対応の更なる進展と新商品創造をはかることを狙い  
本社事業担当取締役直轄としてグローバル企画開発室を設置
  - 2012年4月 グローバルに統合推進力を最大化するため統合推進室を設置  
また、TI事業をスムーズに推進するためTI事業シナジーグループを設置

**統合推進が円滑に行われ、グローバル商品の開発  
とともに統合効果の舵取りが可能となってきた**

## 北米

### “最大市場での早期販売シナジー確立”

- 2011年9月TIのオペレーションに一本化完了
- 『グローバルチャギントンPJT』『グローバルキャラクターPJT』  
など両社共同での新商品開発開始
- 中南米の新市場検証中

## 欧州

### “既存拠点・ネットワークを活用した戦略的展開”

- 2012年4月 新組織体制によるオペレーションの統合
- ベビー・インファント・プリスクールを軸に2012年度統合効果の  
最大化実現
- 北欧、東欧マーケットへの進出検討

## オセアニア

### “新たな市場での事業開始”

- 2013年よりアジアとの共通商材投入により販売拡大



## アジア

### “成長市場における事業展開加速化及び 製造プロセスの効率化”

- 中国 2012年秋より46エリア・700店舗でベビー商品展開
- 2012年度中に生産・開発体制統合完了。生産拠点ベトナムの最大活用により、生産コストの大幅削減を実現
- 2013年4月香港を販社拠点とし、衛星型販売網構築し、中間層への販売拡大



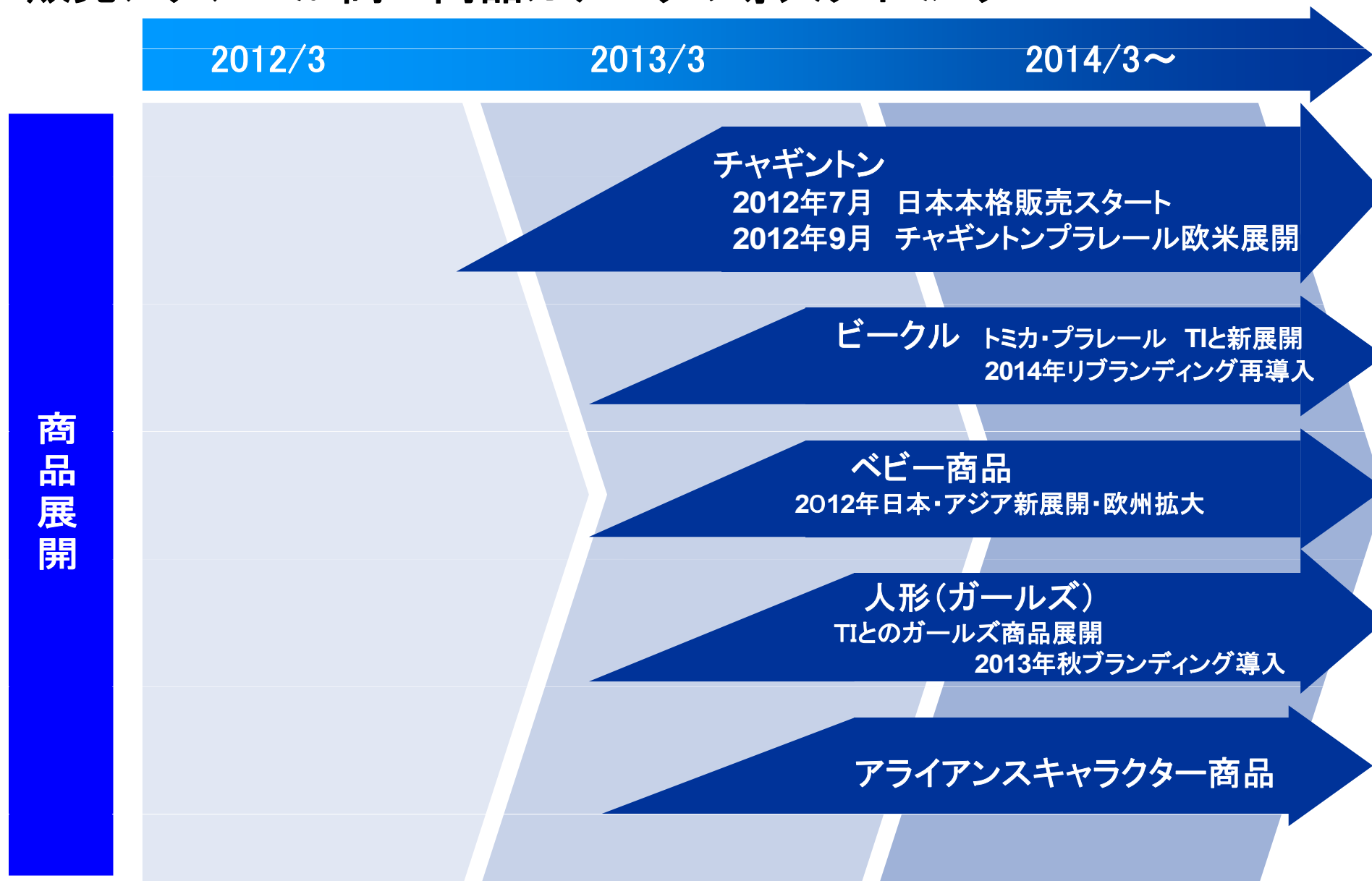
# TOMY Internationalとの統合進捗(スケジュール)

グローバルトッププレイヤーに向け統合を加速



# TOMY Internationalとの統合進捗(スケジュール)

## 販売シナジーが高い商品カテゴリの導入タイミング





## 2012年3月期レビュー

# 新中期経営計画について

- タカラトミーグループの経営目標(2011年度決算説明会資料より)
- 経営目標達成に向けての課題と対応
- 地域セグメント別取組み
- 重点カテゴリーの強化・拡大
- 生産拠点の見直しと体制強化
- 中期目標 ～ 売上高と営業利益

## 創業90周年に向けた目標（2015年3月期）

真のグローバルプレーヤーとして

- ・持続的な成長の実現
- ・売上30億ドル、営業利益3億ドルの達成
- ・海外売上高比率50%を目指す

### 中期経営計画

#### 玩具事業の“改革”

- 定番事業の強化・拡大
- アジア地域の玩具事業拡大
- ボーイズ商品のグローバル化



**RC2買収**  
グローバル展開の加速  
と  
最大化

2011年3月期のタカラトミー

## 【達成にむけての課題】

- コア事業である国内玩具事業の伸び悩み
- 日本発商品のグローバル化の遅れ
- 生産体制の強化と安定供給コントロールの必要性



## 【対応策】

- 地域別重点戦略の立案
- 重点カテゴリーの強化・拡大
- 生産拠点の見直しと体制の強化

# 地域セグメント別取組み

TAKARA  
TOMY

日 本

2012/3 2015/3  
売上高 1,195億円⇒1,400億円

## 商品展開

- 主要カテゴリーである「ビークル」「ボーイズ」「ガールズ」の企画開発機能を本社に集約し、グローバルで一元管理 ⇒ 企画段階からローカライズを意識した仕様とVE (Value Engineering)を推進
- 『高付加価値』商品群の企画開発を強化
- VE推進で、「付加価値」「プライスゾーン」のバランス分析により海外各市場に即した商品群を投入
- 日本での成功シナリオを基本とした、新規コンセプトでの新市場創造
- グループシナジーを最大限に発揮した商品展開を加速化
- 瞬発力あるヒット商品群の企画開発による市場拡大

## マーケティング展開

- ブランドマネジメント力の強化
- マスマーケティング施策を本社主導で推進
- マーケティングとセールスが一体となった売り場活性化策の推進

## 組織体制

- グローバルでの事業本部体制を醸成
- 新規コンセプトの企画開発を目指し、新規企画部を新設

## 北米・欧州・オセアニア

	2012/3	2015/3
売上高	606億円	⇒620億円

### 商品展開

- ・ 主要カテゴリーである「ベビー・インファント・プリスクール」の企画開発機能をTIに集約し、グローバルで一元管理 ⇒ 企画段階からアジア・日本でのローカライズを意識した仕様とVEを推進
- ・ 「ベビー・インファント・プリスクール」の欧米共通商品の拡大で開発効率化を実現
- ・ 「ビークル」「ボーイズ」カテゴリーの強化拡大
- ・ ビジネスパートナーとの良好なリレーションによる商品展開の継続

### マーケティング展開

- ・ 各市場特性に合致したプロモーションの強化で、独自性のあるリテールマーケティングを推進
- ・ 本社主導のマスマーケティングに即したローカルマーケティングを各販社が強力に推進

### 組織体制

- ・ トミーヨーロッパとTIの統合による規模の拡大とシナジー効果による事業の効率化  
⇒ 体制一元化による統合効果でトミーヨーロッパ・TI商品のグローバル展開を促進

## アジア

2012/3 2015/3  
売上高 71億円⇒180億円

### 商品展開

- ・「ビークル」「ベビー・インファント・プリスクール」などの**定番事業の強化・拡大**
- ・ローカライズ商品の積極的な導入
- ・ボーイズカテゴリーの導入

### マーケティング展開

- ・中国全土46エリア玩具代理店との**新規取引開始による流通販路の強化・拡大**の推進
- ・TVMDへの積極的な取組み
- ・新興国への取組み強化と拡大

### 組織体制

- ・トミー上海強化により中国4拠点(華北・華東・華中・華南)に営業担当者を配し、**現地に密着した営業展開**を実施
- ・TIとの統合により成長市場へ事業拡大

# 重点カテゴリーの強化・拡大

TAKARA  
TOMY

## ビークル



普乐路路  
PLARAIL

- プラレールチャギントンの投入  
ワールドワイドでチャギントン最大化
- アジアでのローカライズトミカ拡大

## ベビー・インファント・プリスクール



- 欧米での基盤事業として堅実に成長
- 中国での売上げ拡大

## ボーイズ



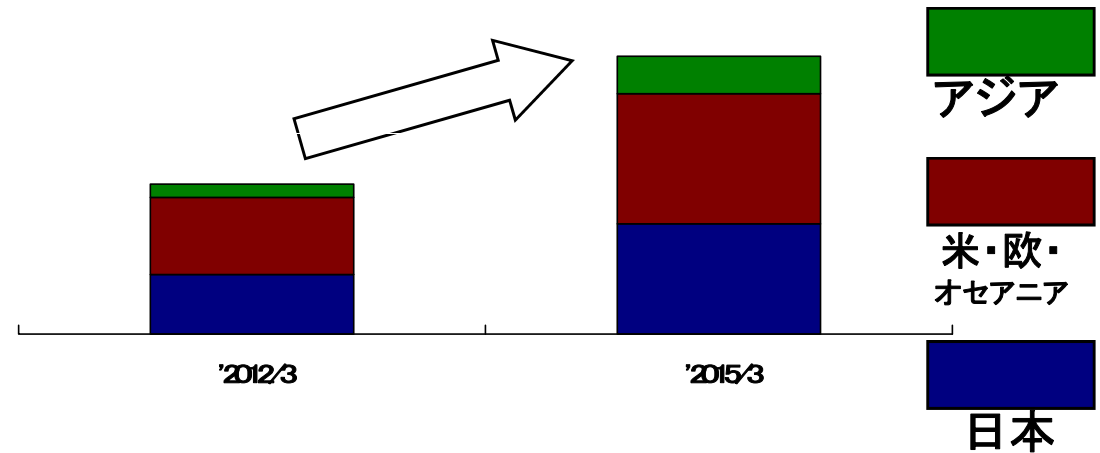
- 新規商材の投入による欧米ならびに  
中国での売上げ拡大
- ポストベイブレード創出で、ボーイズ  
No1 堅守

# 重点カテゴリーの強化・拡大

TAKARA  
TOMY

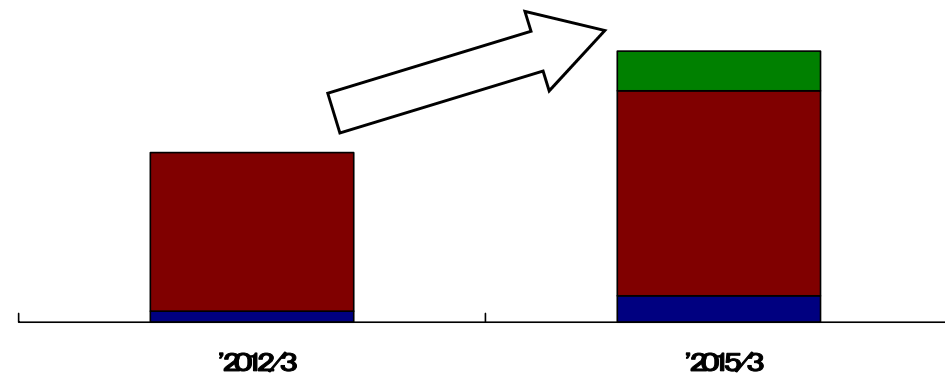
## ビークル

2012/3 2015/3  
216億円⇒400億円



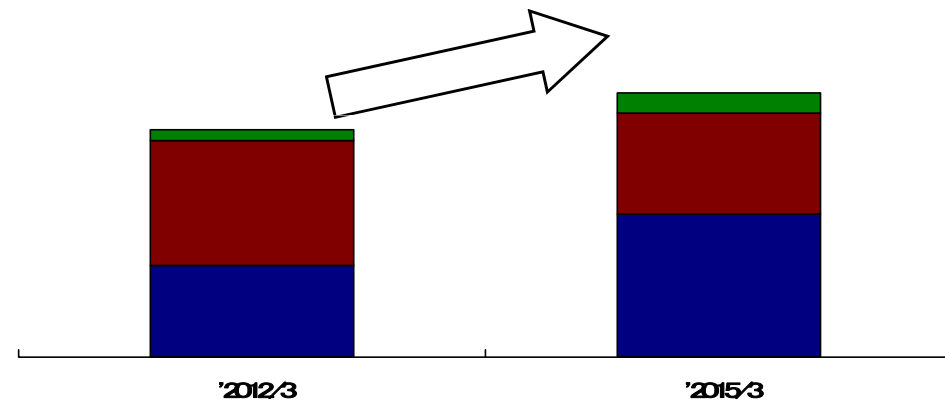
## ベビー・インファント・プリスクール

2012/3 2015/3  
220億円⇒350億円



## ボーイズ

2012/3 2015/3  
430億円⇒500億円





## ■ 生産拠点シフトによる原価/原材料費の削減

① 中国依存型からベトナムを軸とした周辺国への生産シフト

⇒ 製造コスト抑制（人件費等）による原価削減

② 材料の計画購買とベンダーおよび提携会社との協同購買促進

⇒ 原材料費削減

# 中期目標

- 2013/3 将来の成長に向けて先行投資を拡大
- 2015/3 売上30億ドル、営業利益3億ドル達成へ通過ポイントとして、  
着実な成長を目指す

	2012/3 (実績)	2013/3 (予想)	(億円)	
売上高	1,870	1,900	2015/3 創業90周年 目標	2,200
営業利益	101	100	150	
営業利益率	5.5%	5.3%	6.8%	
EBITDA	168	171	237	
EPS	39.0	53.1	85.0	

真のグローバル  
プレーヤーとして

- 売上高 30億ドル
- 営業利益 3億ドル
- 海外比率 50%

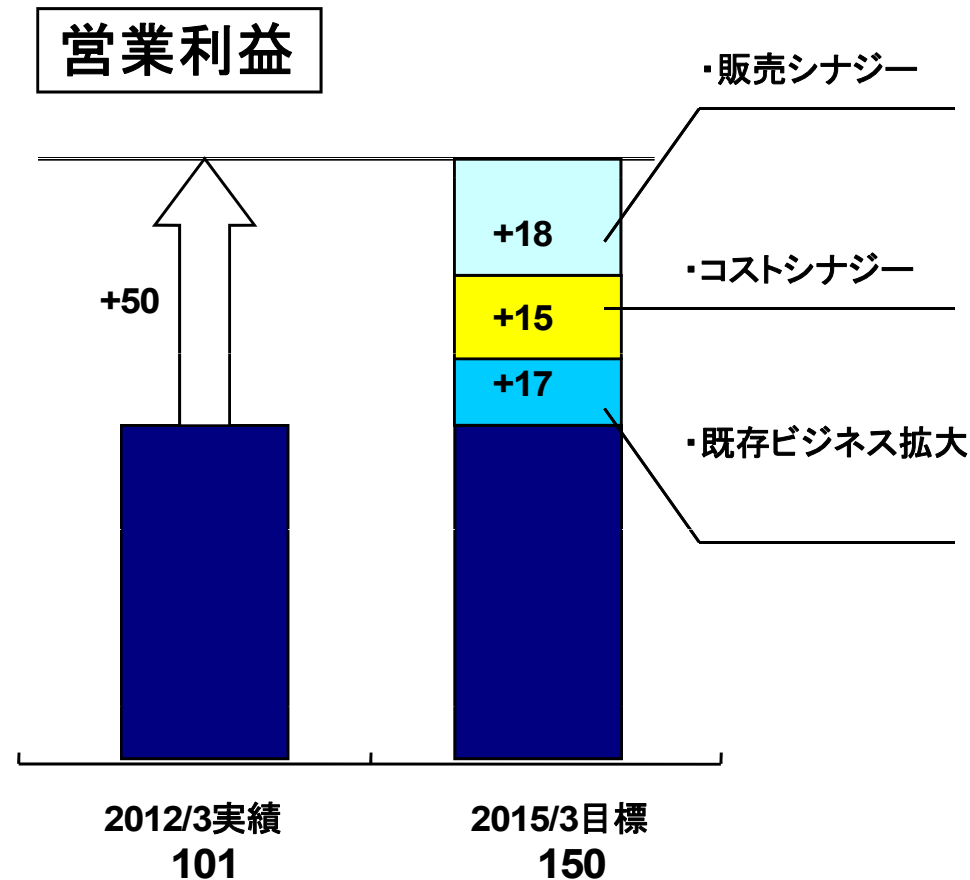
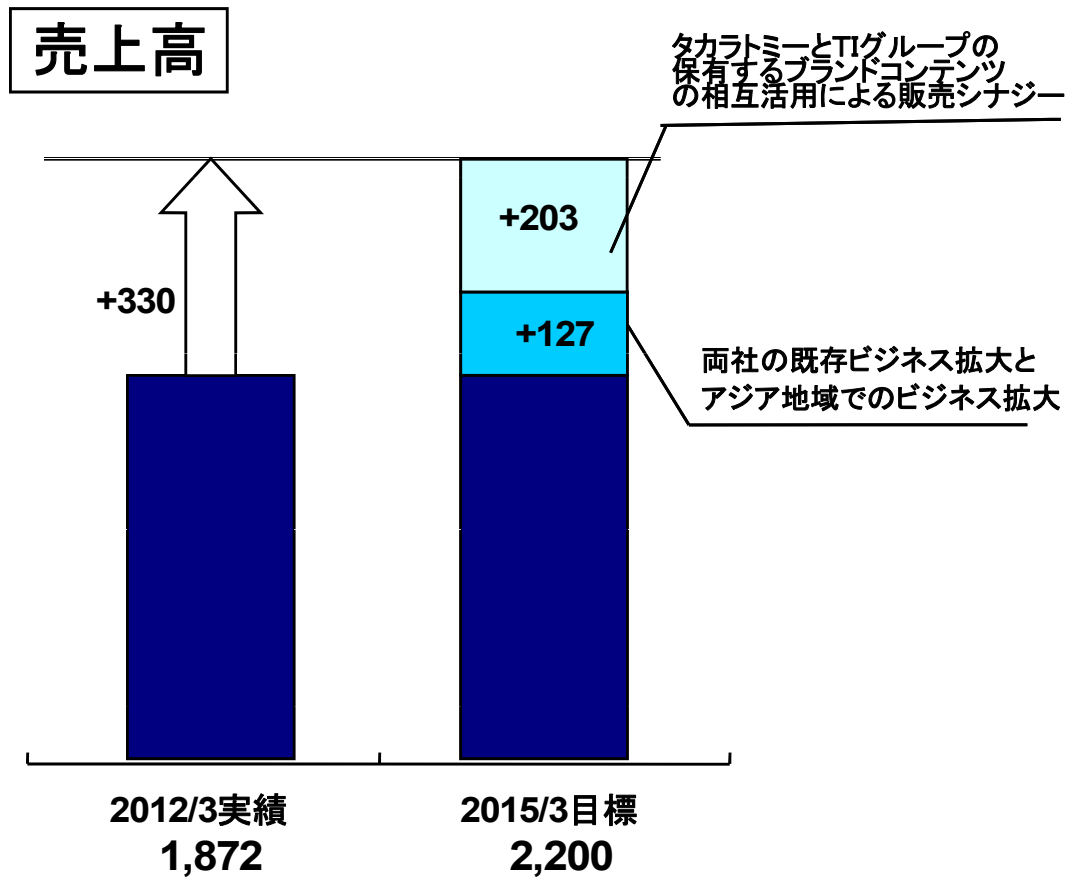
の達成を目指す

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

# 中期目標 売上高/営業利益



単位: 億円





**NEW**

## プラレールチャギントン

プラレールにチャギントンが登場



## プラレールアドバンス

### プラレールアドバンス

プラレールアドバンス、再始動



### イーダッシュ

**NEW**

電池を使わずに、手回し充電で遊べる  
赤外線コントロールカー



## ベビー・インファント・プリスクール

JJ COLE COLLECTIONS

**Lamaze**  
lamazetoy.com

**GUMDROP**





# 今期 商品トピックス

**TAKARA  
TOMY**



## バトロボーグ20

高性能ロボットバトルホビー

**NEW**



## トランスフォーマー

4月より、CGアニメ  
スタート



## ビーダマン

アニメ継続  
新商品の投入



## ポケモン トレッタ

バトリオに次ぐポケモンの新筐体



## ミミクリーペット



## プリティーリズム

2012年4月からアニメ2年目突入



## 5月22日 トミカ・プラレールショップ 東京スカイツリータウン・ソラマチ店オープン



© TOKYO-SKYTREETOWN

## 7月1日 新生「キディランド原宿店」グランドオープン





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、保障するものではありません。