



社長 (CEO) メッセージ

タカラトミーは2013年3月に発表した再生計画の3つの基本方針に基づき、順調に収益性の回復と更なる経営の合理化を進めてまいりました。

その結果、連結売上高は減少しましたが連結営業利益は増加し、連結当期純利益は黒字化を達成いたしました。

富山 幹太郎

代表取締役社長 CEO
富山 幹太郎

2014年3月期業績

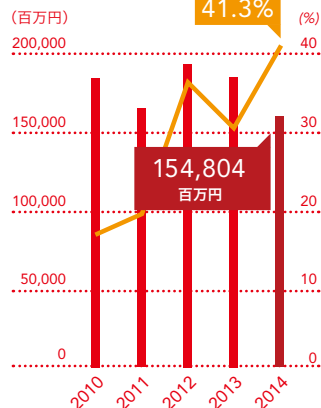
売上高：**1,548** 億円

営業利益：**33** 億円

EBITDA：**115** 億円

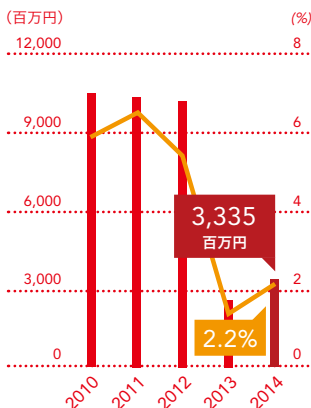
売上高

海外売上高比率

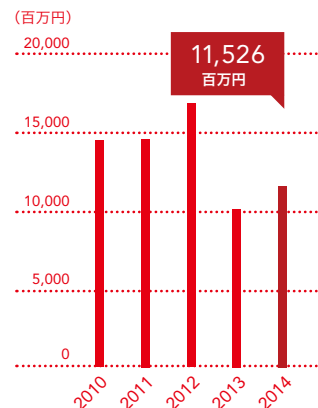


営業利益

営業利益率



EBITDA



当期の事業概況と連結業績

当期における国内の経済概況は、経済政策の効果による円高の是正や株価の回復などもあり緩やかな景気回復が続きました。一方、海外においては、米国では景気が回復基調にあるものの、中国や新興国における経済成長には鈍化が見られるなど、予断を許さない状況が続きました。

このような状況下における当期の連結業績は、減収増益、中でも当期純利益は黒字化を達成いたしました。

定番商品については自動車玩具「トミカ」やトレーディングゲームが堅調に推移し、「トランスフォーマー」関連商品が新商品ラインの好評により輸出が伸長したほか、アミューズメントマシン「ポケモンレック」も引き続き人気を集めました。売上高は前期比13.4%減少の154,804百万円となりましたが、昨年7月に、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、ゲームソフトの卸売をしている完全子会社トイズユニオン株式会社の全株式を譲渡し、同社を連結範囲からはずしたことによる前年度比30,773百万円の減収の影響を除くと増収となりました。

利益面では、中国での販売不振や在庫評価減などの計上を行ったものの、人員の適正化などの構造改革や広告宣伝費の圧縮を通じて、販売費及び一般管理費の削減を進め、営業利益は前期比30.9%増の3,335百万円となりました。

また前期はTOMY Internationalの減損により当期純損失を計上したのに対し、当期は、232百万円の当期純利益を計上し黒字化を果たすことができました。

当期の取り組み(再生計画の進捗状況)

当社は、2013年3月に発表した「再生計画」とそこで掲げた3つの基本方針に則って、収益力の回復とさらなる経営効率化を推し進めました。

基本方針のうち1つ目の「国内玩具事業における安定的収益基盤づくり」については、玩具事業強化のためのグループ再編の実施に加え、商品ラインナップやマーケティング強化を図りました。具体的には定番商品については人気コンテンツとのコラボレーション商品の販売や新商品ラインを追加したほか、トレーディングカードゲームについては新規ユーザー拡大のための積極的なマーケティングを展開し、収益基盤の強化を図りました。さらに商品開発においては、温度変化で髪の毛の色が3色に変化する「トリプルカラーチェンジリカちゃん」と、動物の多様性や特徴、魅力などを立体的に体感できるギミック付動物フィギュア「アニア」が一般社団法人日本玩具協会主催の「日本おもちゃ大賞2013」において大賞を受賞、このほか5つの商品も優秀賞を受賞するなど、着実に成果を上げています。

2つ目の「投資原資を欧米に集中投下し、グローバル化促進」については、ビジネスのグローバル化に向けた取り組みを着実に推進しました。具体的には、北米、欧州、オセアニアにおいて海外事業の中核を担うTOMY Internationalグループが、「ポケモン」など日本とのクロスセリングを本格的に展開し、「ポケモン」関連商品や「パトロボッグ」の販売において、シナジーが拡大しています。

3つ目の「成長するアジアでの事業トライアルによる次世代事業形成」については、まずインドネシアで現地の購買水準と嗜好に対応したオリジナル商品である「アニマルホイールズ」を開発し事業トライアルを開始しました。一方、「トミカ」や「アニア」の店頭プロモーションを積極展開しつつも、中国では不採算店舗の閉鎖を進め、事業の再構築を進めました。また、香港の生産子会社を統合してグローバル調達センターとするなど、グローバル生産調達体制の構築も推し進めました。

創業 90周年を振り返り

第四創業と新COO招聘

今年創業90周年を迎える当社は、当初の第一創業から30年を一つの節目とした場合、3度の大きな変革を遂げてきました。第一創業期はブリキ玩具、第二創業期はプラスチック玩具の登場、第三創業期は輸出中心ビジネスモデルからのチェンジと、家庭用ゲーム機に負けないおもちゃをどうつくるかを考えた時期でもありました。今、私たちの周りの環境は、スマートフォンやタブレットの登場、さらにはSNSなどの発達などにより、ライフスタイルが大きく変化しています。これから先の第四創業期では、従来のアナログにこうしたデジタルを融合させた「新しいテクノロジー」の活用を通じて、世界展開を図り、ブランドを確立する「パーソナル革命」を起こす時期にしたいと考えています。またマネジメント体制を刷新し、マーケティングにおいて知見が豊富でグローバルな視点を持つハロルド・メイがCOOに就任しました。彼の持つ発想力・着眼力・行動力、異文化の受け入れやグローバルな舞台での実績を武器に、インパクトとスピード感をもって会社をリードすることで、これから始まる第四の創業期においても各種改革を推進してまいります。

株主還元について

当社では、株主の皆様への還元策は、最も重要な経営課題の一つと認識しています。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として業績などを勘案したうえで、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いく所存です。当期の配当につきましては前述の方針に基づき、年間配当金額を1株当たり10円とさせていただきます。

社会的責任の実現に向けて

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あると認識しています。当社ではこれまで、たとえば原材料を減らしたおもちゃや再生材料を使用したおもちゃなどを通じて、子どもたちに環境について考えるきっかけを提供する「エコトイ」活動を実施してきました。また、視覚や聴覚に障がいのある子どもたちにも楽しく遊んでいただける「共遊玩具」については、当社が提唱し、今ではその取り組みが玩具業界全体にまで広がっています。そのほか、環境面においても、環境省の「製品プラスチック等の効率的な回収システムの構築及び再資源化ビジネス支援」のもと、第1回、第2回に引き続き「第3回PLA-PLUS(プラブラ)プロジェクト」に参画し、おもちゃや文具などのプラスチック製品の回収・リサイクル実証実験に取り組んでいます。当社では、今後も本業であるおもちゃを通じて、企業の社会的責任を果たしてまいります。



COO 就任のご挨拶

この度、代表取締役副社長兼COOに就任したハロルド・メイです。私はオランダ生まれのオランダ人ですが、日本をはじめインドネシアや米国などにも住んでいた経験があり、育ちはグローバル、日本語という「言語の壁」「文化の壁」も私にはありません。これまで外資系企業や日本企業でブランド戦略・マーケティング・営業等に携わってきましたが、タカラトミーを大きく変えたいという強い志を持ってこの3月に入社しました。

私の使命は3つあります。1つは、当社にあるたくさんの強みの中でも、よりフォーカスすべき点を洗い出すことでタカラトミーの強みをさらに強化することです。2つ目は、タカラトミーの開発力や創造力などの秘められた能力を引き出していくことです。そして、3つ目は、激しい市場環境の変化の中で、玩具メーカーとしてタカラトミーをより強く成長させていくことです。外国人には、①大胆なアイデア、②リスクをとること、③すばやい決断といった強みがあると思っていますが、日本人には①職人魂、②豊かな発想力、③きめ細やかさといった、日本人ならではの強みがあり、これらをうまく融合させることで、タカラトミーを羽ばたかせていければと思っています。



代表取締役副社長COO
ハロルド・ジョージ・メイ

タカラトミーの現状

技術やライフスタイルがめまぐるしく変化する中で、当社が持続的成長を続けていくためには、これまでのやり方だけでなく、ドラスティックな改革を通じて飛躍的な成長を目指す必要があります。その意味では、今当社は分岐点に立っていると言えます。これまでの商品はアナログ中心、また海外戦略も、地域別展開をしてきました。また、過去に数々の成功商品があるだけにビジネス自体が成功踏襲型となっている点も否めません。もちろん、ドラスティックな改革を行うにしても、決して変えてはならない当社固有の良さもあります。例えば当社創業から続く企業理念や、特に商品における「安心・安全」へのこだわりや情熱(Passion)、さらには子どもに「ワクワク感」を与えたいという精神は、絶対に捨ててはなりません。また、当社の商品にはロングセラーが多々ありますが、そうしたロングセラーをつくり出していくノウハウは、これまで引き継がれてきた資産として、大切に守り抜く必要があります。さらに言えば、業界一のIP登録数を誇っていることから窺えるように、当社商品には豊かな発想力が反映されていますが、商品だけでなく遊び方をも提案できている点は当社の大きな強みでしょう。このような強みを最大限活かしながら、今の時代に即した形でドラスティックな改革を進め、飛躍的な成長を目指していきたくと考えます。

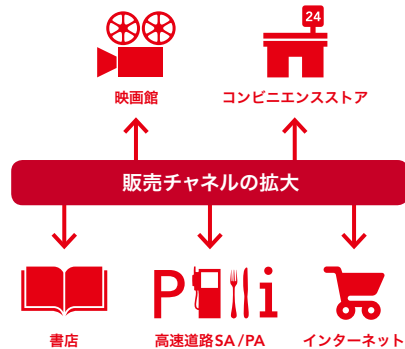
今後の戦略

今後の戦略を考えるうえで、玩具市場全体を俯瞰しますと、国内については少子化の影響などから市場の拡大は望めないものの、グローバル視点では、2013年から2020年まで年平均で3%の成長を続ける拡大傾向にあります。

1

営業力強化

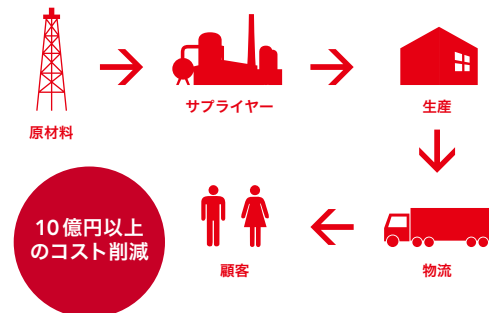
そのような中で成長の波に乗るには、当社グループにおけるいくつかの課題を解決する必要があります。短期的には、まず営業面において、現在国内で私たちの商品が満足に並んでいるのは約4,500店舗しかなく、Point of Availability(POA)、すなわち販売箇所が少ないという課題を感じています。ですから、子どもやその親がいるところに商品を陳列していくことで、営業力を強化していきます。



2

企画・開発力強化とサプライチェーンマネジメントの効率化
また、商品を企画する人員を強化するとともに、時代の流れに即し、デジタルテクノロジーをアナログ商品に取り込むなどの新しいテクノロジーを活用することで、商品開発力を強化します。さらに、製造過程などSCMにおける効率化を通じて、コストの削減を図ります。

サプライチェーンの効率化



3

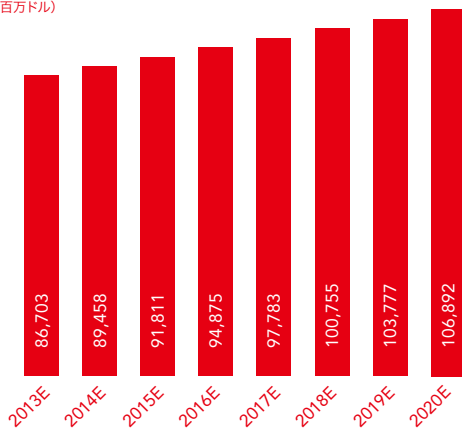
市場特性に合わせたグローバル展開

中期的にはグローバル市場を、単なる地域で分けるのではなく、それぞれの地域ごとに個別の戦略を展開していきます。例えば、世界における0歳～9歳の子どもの人口は2020年までに約6.2%増加することが予測されており、中でも日本を除くアジア太平洋地域は、年平均7%で玩具市場規模が成長し、2020年には世界最大の231億ドル規模の市場になると見られています。一方で、北米や欧州を中心とする先進国では、子ども人口は少ないものの、一人当たりの購買力は、北米を中心に2020年までにグローバルで4.5%の上昇が予測されています。子ども人口が増えるアジア地域（日本を除く）では「量」を追求し、購買力が高まる日本・北米・欧州では「質」を訴求することで、世界展開を加速していきます。

世界の玩具市場の成長予測

2013年から2020年までの平均成長率は3.0%

(百万ドル)



出所: Euromonitor International 及び当社予想

4

ブランド戦略の推進

さらに中期的な課題としては、ブランド戦略に基づいた商品展開・プロモーションの強化に取り組みます。当社グループは、玩具の16カテゴリー中、15カテゴリーに参入するなど数多くの商品を展開していますが、今後はそれぞれの商品の持つブランドの浸透をより一層図っていきます。「リカちゃん」や「トミカ」などは、すでに高い認知度があるものの、鮮度が落ちてきている定番商品は、そのブランド価値を見直すことで、テコ入れを図ります。そして安定した収益源として育てることで、ROIの最大化を図ります。

ブランド開発



5

経営の機動力向上のための組織のスリム化

組織面においては、2006年のタカラとトミーの合併や2011年の米国RC2の買収等を通じ、企業風土やバックグラウンドの異なる社員が多々集まる中で、組織のレイヤーの多層化という問題も見られます。そこで「One Company」という意識を醸成しながら、スピーディーな意思決定ができる体制へと改革を進めていきます。また人員の配置については、特にイノベーションやアイデア・新商品作りを強化するために、営業や開発の社員率を高めていくことを計画しています。

中期ベースプラン/マネジメントターゲット (2014年5月現在)

(億円)

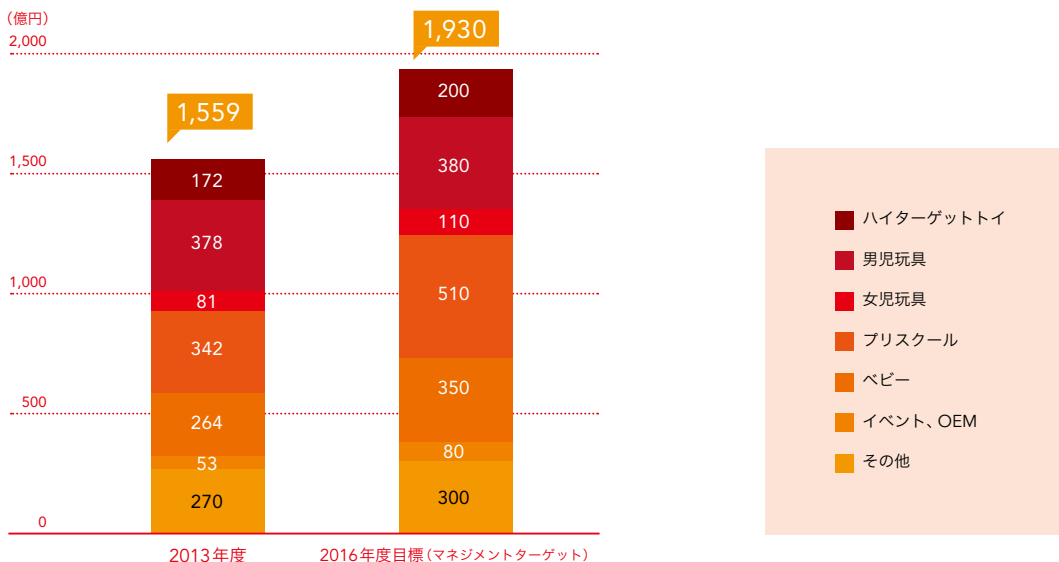
	2013年度	2014年度 目標	2015年度 目標(A)	2015年度 目標(B)	2016年度 目標(A)	2016年度 目標(B)
売上高	1,559	1,600	1,640	1,820	1,700	1,930
営業利益	34	40	60	86	80	108
営業利益率	2.2%	2.5%	3.6%	4.7%	4.7%	5.6%
EBITDA	115	126	149	174	164	198

(A: ベースプラン, B: マネジメントターゲット)

商品カテゴリー別戦略

<p>ハイターゲットイ</p>  <p>日本特有のハイターゲット、大人市場ホワイトスペース攻略 (新規複数年素材、ハイターゲットキャラクター・技術活用ロボット)</p>	<p>男児玩具</p>  <p>・ボーイズトレンドに合わせた収益 及び 輸出維持 ・映画リリース等があれば業績アップに貢献</p>	<p>女児玩具</p>  <p>・リカちゃんの売上拡大 ・国内再ブランディング ・アジア市場拡大</p>
<p>プリスクール</p>  <p>・グローバルコンテンツ取得売上拡大 ・トミカ、プラレールのブランディング</p>	<p>ベビー</p>  <p>・海外ベビーブランドを日本・アジアも含め展開拡大</p>	<p>イベント、OEM、その他</p>  <p>・グループ事業会社の安定的成長</p>

商品カテゴリー別売上高



将来見通し

前述の取り組みを通じて、3年後の2017年3月期には売上高1,700億円、営業利益80億円、そして営業利益率は2014年3月期の2.2%から2.5ポイント増の4.7%を目指します。さらに、今後計画している複数年にわたる大型コンテンツの獲得などを視野に入れ、売上高1,930億円、営業利益108億円、営業利益率5.6%を目指したマネジメントターゲットを設定し、成長に向けて意欲的に挑戦していきます。そして中期目標の達成を見据え、2015年3月期については、国内外の玩具販売を伸長させることで売上高は前期比3.4%増の1,600億円、営業利益は同19.9%増の40億円、当期純利益は同431.0%増の10億円と、増収増益を確実に実現させていきたいと考えています。株主・投資家の皆様をはじめ、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」の実現という当社の企業理念に沿って、真のグローバル企業へと大きく変革を牽引していきたいと思っておりますので、皆様のご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

第四創業期において、アナログ玩具にデジタル要素を融合した「おもちゃ4.0」を実現するとともに、グローバルなブランド開発に取り組みます。

代表取締役副社長COO
ハロルド・ジョージ・メイ

タカラトミーの企業理念である、「すべてのステークホルダーの夢の実現」に取り組んでいます。それを糧に大胆な改革に挑戦し、真のグローバル企業への飛躍を目指します。

代表取締役社長 CEO
富山 幹太郎

