

株式会社タカラトミー

2014年3月期 決算説明会

2014年5月16日
証券コード:7867

2014年3月期 決算概要

2014年5月16日

株式会社タカラトミー
取締役 小島 一洋

連結損益計算書



単位:億円

	2014年3月期			2013年3月期	増減
	実績	2月12日修正	期初見通し	実績	
売上高	1,559	1,550	1,830	1,790	-231
営業利益	34	28	50	25	+9
営業利益率	2.2%	—	—	1.4%	+0.8%
EBITDA	115	—	—	100	+15
経常利益	33	30	44	26	+7
当期純利益	4	2	22	-70	+74

◆ 売上高

主に子会社 トイズユニオンの売却により減少

◆ 営業利益

中国事業の一部撤退に加え、欧米およびASEANでのビジネスが期待値に届かず
期初見通しは達成できなかった

◆ 当期純利益

特別損失が減少し、当期純利益は黒字化

※ 金額は表示単位未満切捨て

※ TOMY International(以下、「TI」)買収に伴うのれん償却、及び無形固定資産償却の合計 今期22億円、前期26億円

※ 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 100.23円、前期同期 83.10円

【ご参考】トイズユニオンを除く損益計算書 ※



単位:億円

	2014年3月期	2013年3月期	増減
売上高	1,513	1,436	+77
営業利益	34	22	+12
営業利益率	2.3%	1.6%	+0.7%
EBITDA	115	97	+18
経常利益	33	22	+11
当期純利益	4	-72	+76

- ◆ 既存事業は売上高、利益ともに伸長
- ◆ 7月に行ったトイズユニオン株式譲渡の影響は次のとおり(当第2四半期より連結外)
[トイズユニオン業績]

当期実績(カッコ内、前期実績)

売上高	45億円 (353億円)
営業利益	-0.1億円 (2.9億円)
経常利益	0億円 (3.9億円)
四半期純利益	0億円 (1.9億円)

※ 連結業績からトイズユニオンの個別業績を単純控除

※ 金額は表示単位未満切捨て

販管費明細



単位:億円

	2014年3月期	2013年3月期	増減
売上原価	1,027	1,238	-211
原価率	65.9%	69.2%	-3.3%
販管費合計	498	526	-28
人件費	184	189	-5
広告宣伝費	82	96	-14
研究開発費	22	27	-5
物流費	69	70	-1
TI買収に伴うのれん等 償却費	22	26	-4

※金額は表示単位未満切捨て

- ◆ 原価率
ゲームソフト卸事業のトイズユニオン売却により改善
- ◆ 販管費合計
広告宣伝費を中心に削減
- ◆ 人件費
前期下期実施の管理職給与カット取りやめ、業績賞与分が今期は加算され総額としては微減

海外売上高



単位:億円

地域	2014年3月期	2013年3月期	増減
日本	920	1,242	-322
北米・欧州・オセアニア	533	457	+76
アジア	83	74	+9
その他	22	15	+7
合計	1,559	1,790	-231
海外売上比率	41.0%	30.6%	+10.4%

※金額は表示単位未満切捨て

- ◆ コア事業に集中するためのグループ再編を実施し、海外売上比率伸長
- ◆ 日本
主にトイズユニオン売却により減少
- ◆ 海外
北米で+52億円増加

特別利益・特別損失のポイント

TAKARA
TOMY

■ 主要変動項目

単位:億円

	2014年3月期	2013年3月期	増減
特別利益	11	5	+6
投資有価証券売却益	8	—	+8

特別損失	16	79	-63
投資有価証券売却損	5	—	+5
減損損失	2	62	-60
退職特別加算金	—	8	-8

※金額は表示単位未満切捨て

- ◆ 投資有価証券売却益
主にグループ会社 タツノコプロの株式売却益
- ◆ 投資有価証券売却損
インデックス、トイズユニオンの株式売却損
- ◆ 減損損失
前期、主に海外子会社の一部の無形固定資産を減損
- ◆ 退職特別加算金
2013年3月期 希望退職の募集を実施

連結貸借対照表のポイント

■ 主要変動項目

単位: 億円

科目	2014年3月期	2013年3月期	増減
たな卸資産	182	203	-21
日本	113	142	-29
海外	100	103	-3
未実現利益消去	-32	-42	+10

有利子負債合計	728	662	+66
借入金	505	530	-25
社債	100	9	+91
新株予約権付社債	123	123	0

※金額は表示単位未満切捨て

◆ たな卸資産

海外子会社 TOMY International USドルでは前期比-7MM

前期、トイズユニオン分 10億円

◆ 有利子負債

CBの一部償還及び運転資金などに対応するため3月に私募債を発行

※ ドル換算レート：当期 102.92円、前期 94.05円

株式会社タカラトミー¹ アナリスト説明会 説明資料

2014年5月16日
COO H. メイ

誰にも負けないタカラトミーの強さ

豊かな発想・想像力



我々にしかない財産の活用



60を超えるブランド
16カテゴリー中15に展開

業界一IP出願※

Passion

夢

キミが主役

魅力が消えない

品質・安全性

トレンド先取り/ローカライズ



おもちゃに対する考え方 と
世界販路

明快なビジネスプラン



※2012年商標登録件数 当社調べ

タカラトミーは今大きな分岐点に立っている

現在の改善型

次世代玩具

グローバル化

自社・パートナー品バランス

リスクをとり、
次世代の遊び方を築く



アナログ中心

エリア別実行(地域別々)

パートナー商品率上昇

成功踏襲型(変化せずに過去のセオリーどおり)

タカラトミーの強みと改善点

成長市場での
我々ノウハウの高さ

玩具16カテゴリー中
15で商品展開

Global Presence

強い商品とブランド

高い発想力

POA (Point of Availability)の少なさ

構造 — 組織体・レイヤー多し

意識 — リスク精神

White Spaceへの展開

時代に合ったブランド育成

我々の世界ではまた「新しい変化」が起こっています

第一創業



第二創業



第三創業



第四創業



職人魂

戦中・戦後

マーケティング

マスメディア成長

Newテクノロジー

アナログ+デジタル

金属・動力

輸出依存
ブリキのおもちゃ
素材の時代

素材革命

輸出中心
プラスティック成型
商品の時代

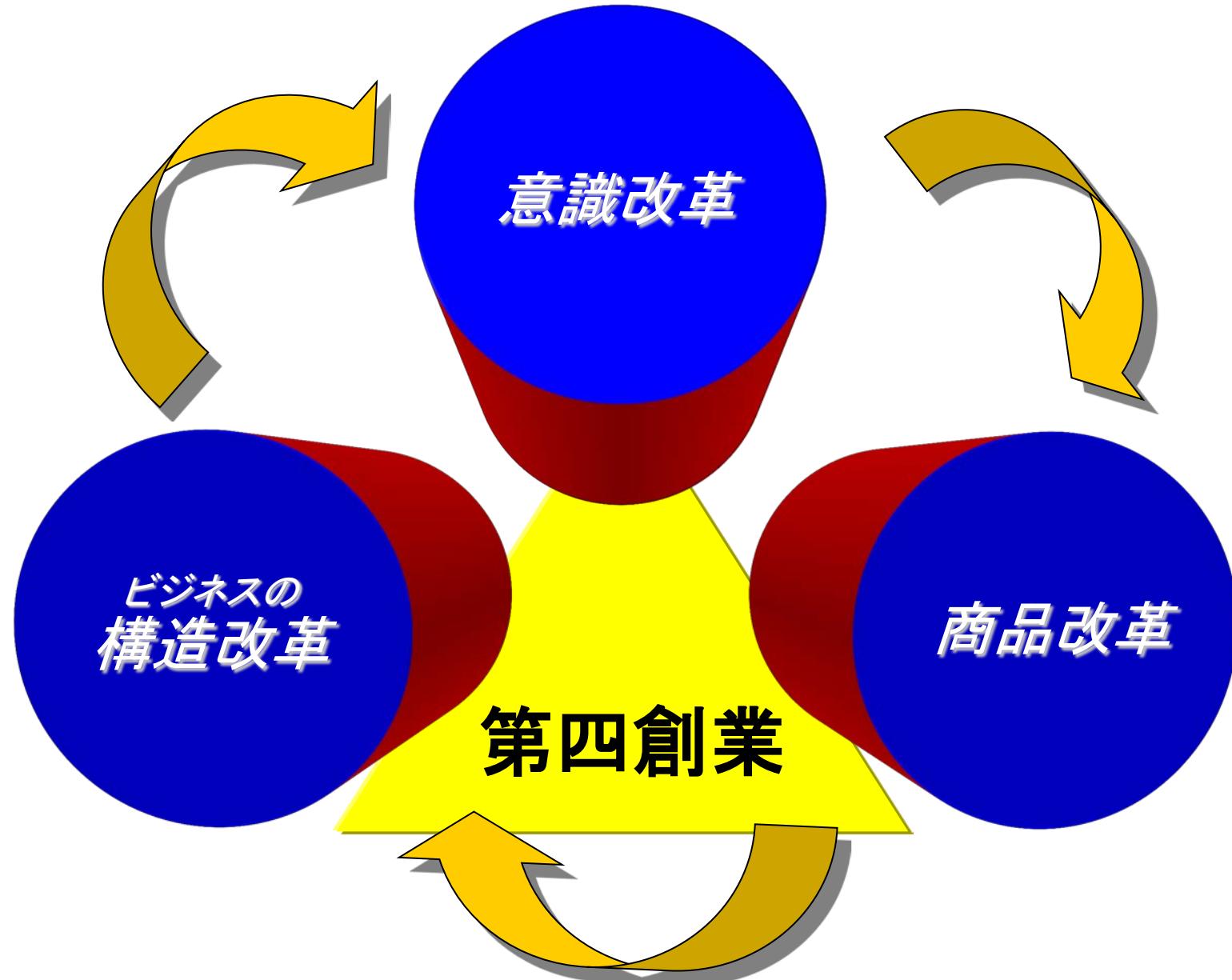
大衆情報革命

トイマーケティング展開
情報付加価値商品
情報の時代

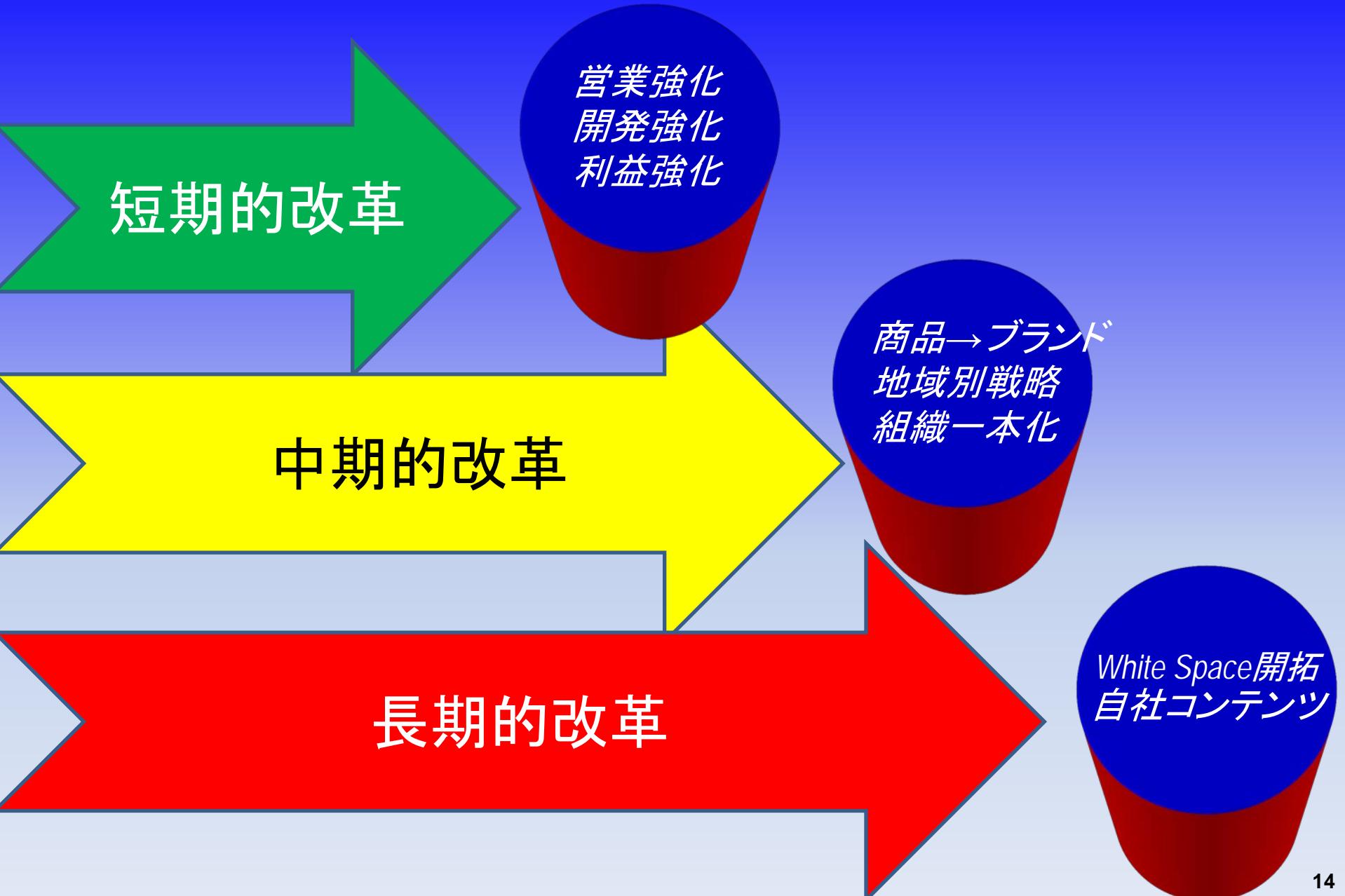
パーソナル革命

世界展開
ブランドの時代

第四創業のためには三つの改革が不可欠



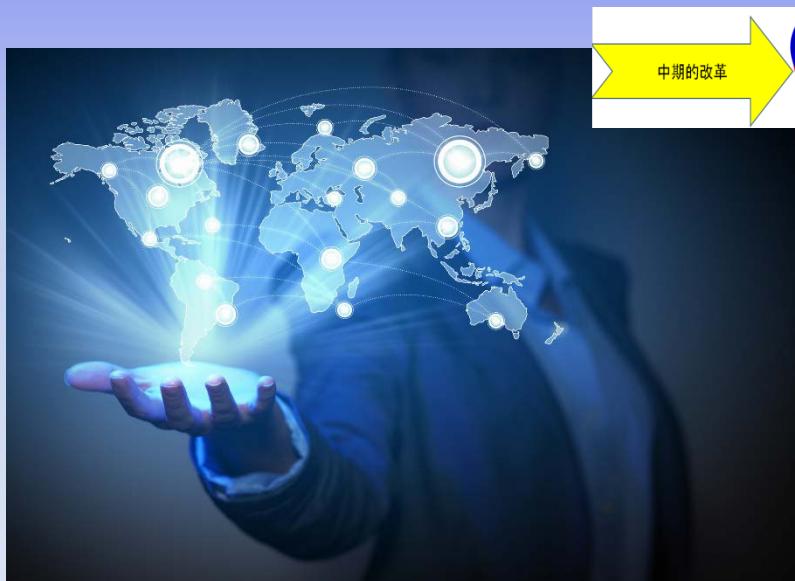
第四創業の三つの改革の時間軸



第四創業においてタカラトミーの進化



テクノロジーの活用(効率↑コスト↓)



地域別戦略の構築(得意分野最大化)



商品からブランドへ(ROI最大化)



White Space市場の獲得(大人・ベビー・ブランド拡張)

短期的改革

我々の商品は大変良い
問題は手に届く所にないことだ

日本 現在 約4,500ヶ所



販売箇所を増やす！

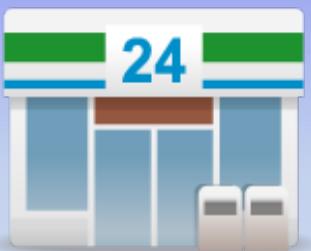
子供がいる所を探せ

POA: Point of Availability — 子供・その親がいる場所に、玩具が売っていない

例



シネマ



コンビニ



本屋



高速SA/PA



インターネット



スーパー



飲食店



未開拓市場



ドラッグストア

短期的改革

募集

- 社員
- 一般の声

商品開発の一一本化

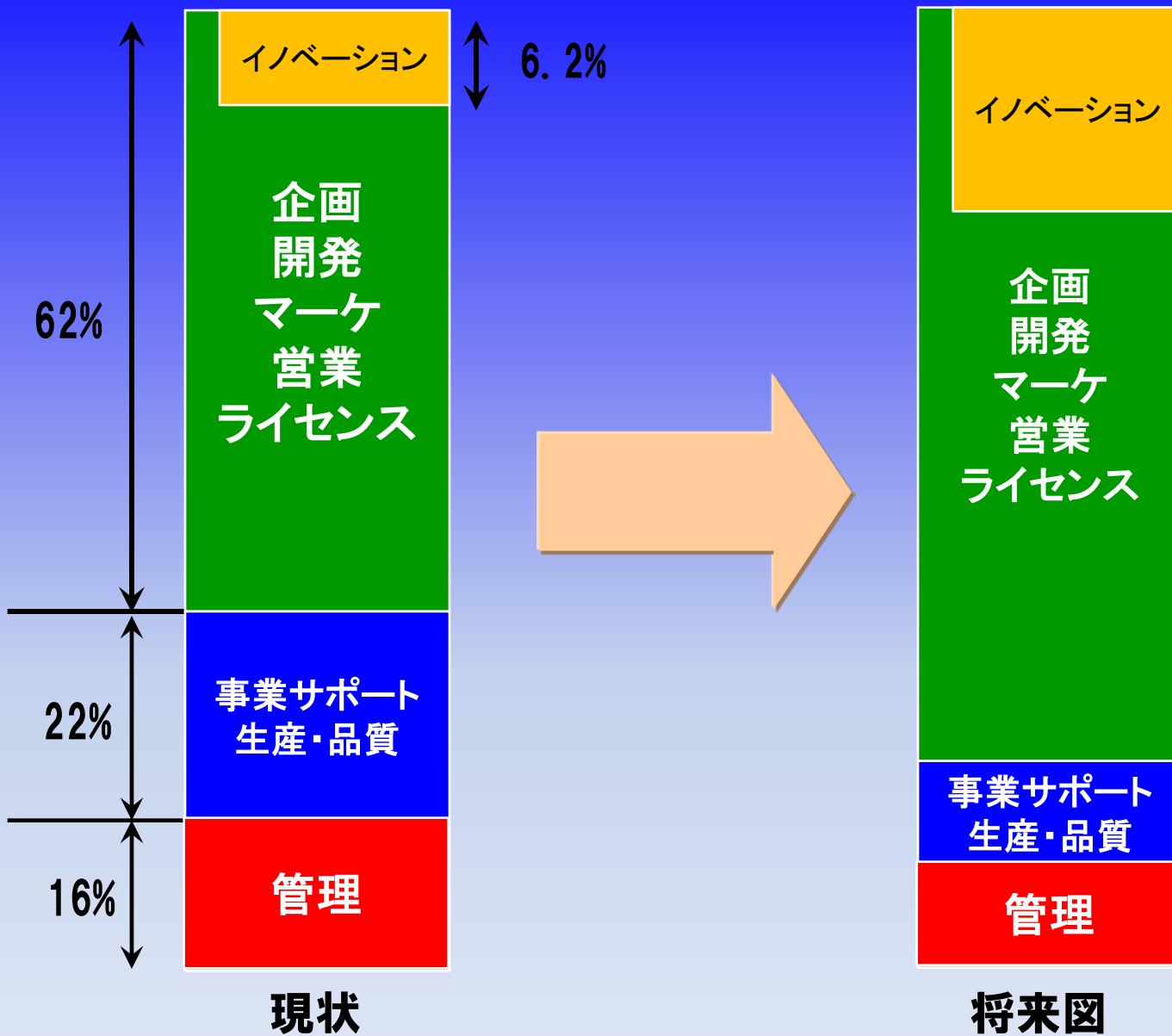
- ブランド
- パートナー
- Seeds・Import

外部情報

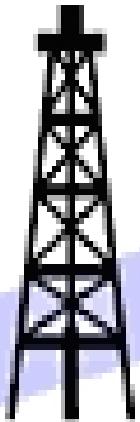
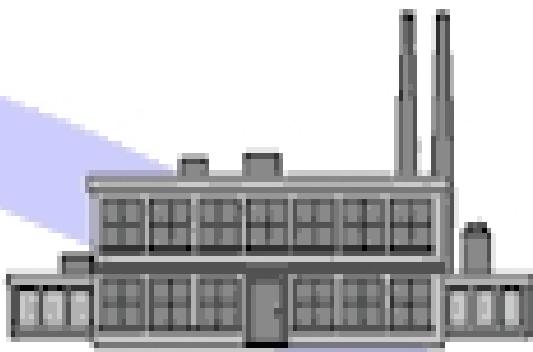
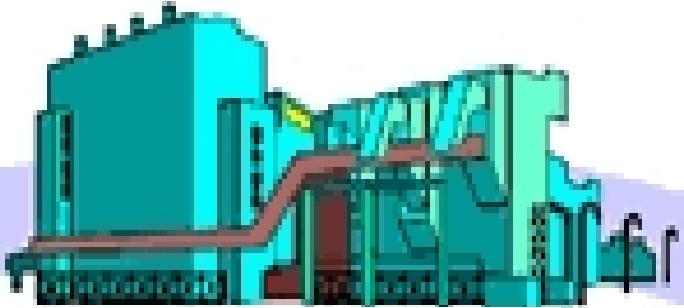
- 放送局
- 出版社



人材をイノベーション、事業部門にシフトする(本社)



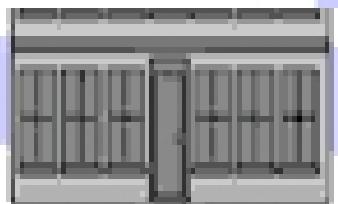
短期的改革

 Raw Materials10億円以上
コスト削減

Manufacturing

 Consumer

Manufacturing



Customer



Distribution

商品からブランド戦略へ

「ブランド戦略」という考え方・商品展開・プロモーションの強化

ブランド戦略の重要性: 強いブランドは、企業にとって競争優位や長期的な収益の基礎になる重要な資産である。

Brand Equity (ブランドの資産的価値)

ブランド認知

どの程度
知られているか

知覚品質

消費者がそのブランド
に感じている品質の
良し悪しや信頼性

ブランド連想

ブランドから連想され
るイメージ
(かっこいい、高級など)

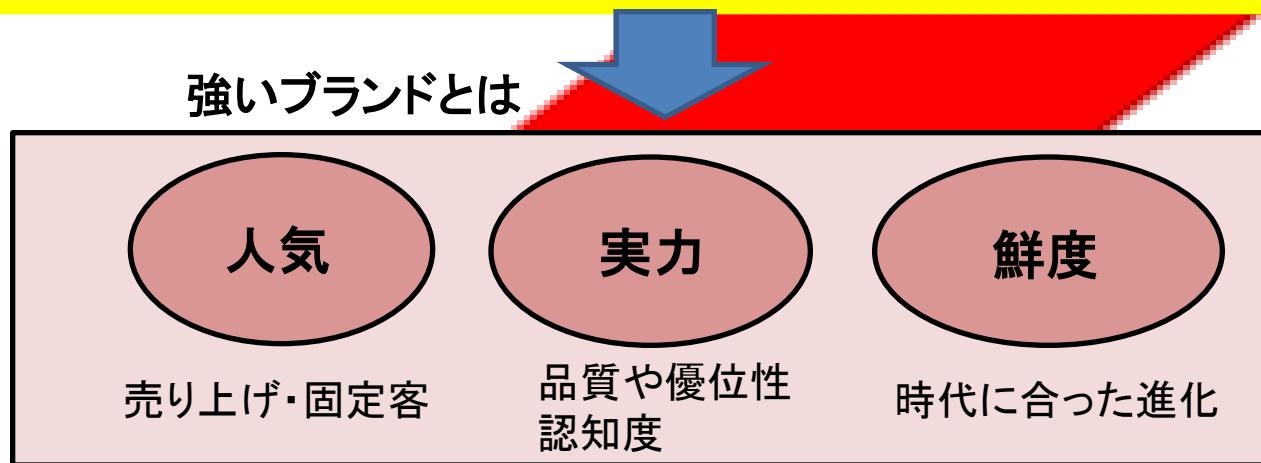
ブランド・ロイヤルティ

顧客がブランドに対して
どの程度忠誠心または
執着心をもっているか

既存ブランドの強化

「ブランド戦略」という考え方・商品展開・プロモーションの強化

ブランド戦略の重要性：強いブランドは、企業にとって競争優位や長期的な収益の基礎になりうる重要な資産である。

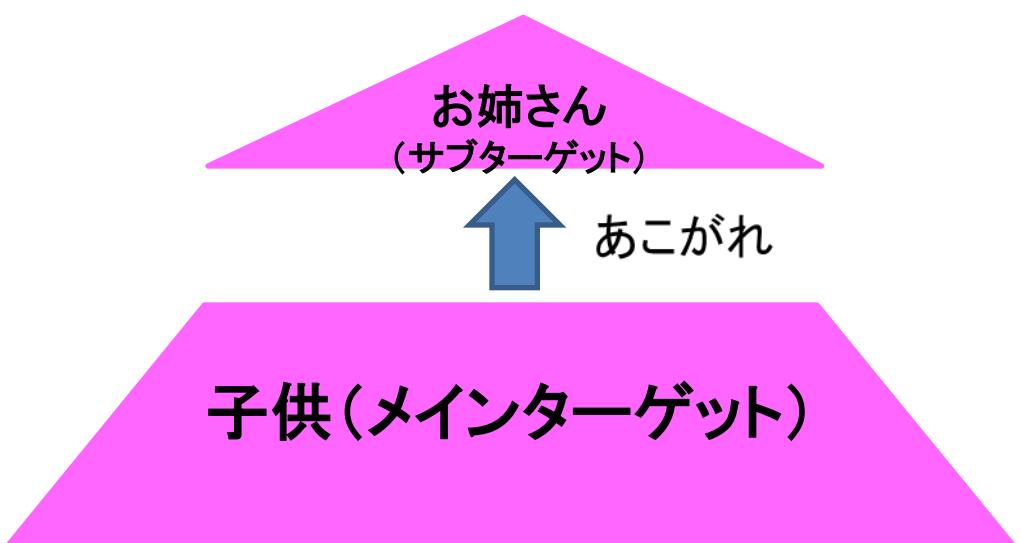


- 新商品の開発も大切だが、「リカちゃん」「トミカ」などすでに認知度が高いブランド商品群のテコ入れが重要
(実力(認知度は高く、商品としての完成度は高い)はあるが、鮮度が落ちている)
- せっかくタカラトミーが持っているブランドの価値を今見直し、鮮度を上げ、有効活用しなければブランドは衰退する ⇒ 安定した収益源を失う

リカちゃん®



- ・ 少子化や玩具店舗数の減少にともなって、リカちゃんの露出・存在感は薄れつつある。
- ・ 日本で二番目に高い知名度(95%)
- ・ 小さいころからリカちゃんに親しんで、大人になってもリカちゃんブランドが好きな20代・30代女性の大人買いニーズもあるのに、うまく拾えていない。(ロイヤル・ユーザー、潜在的なニーズの取りこぼし)





ブランドの構築と
強化

<http://themyndset.com/>



分かりやすい



明快な目標



ブランド
マーケティング
不可欠要素



一つの
会社

リスクをとる精神



マス vs ソーシャル
メディアの活用

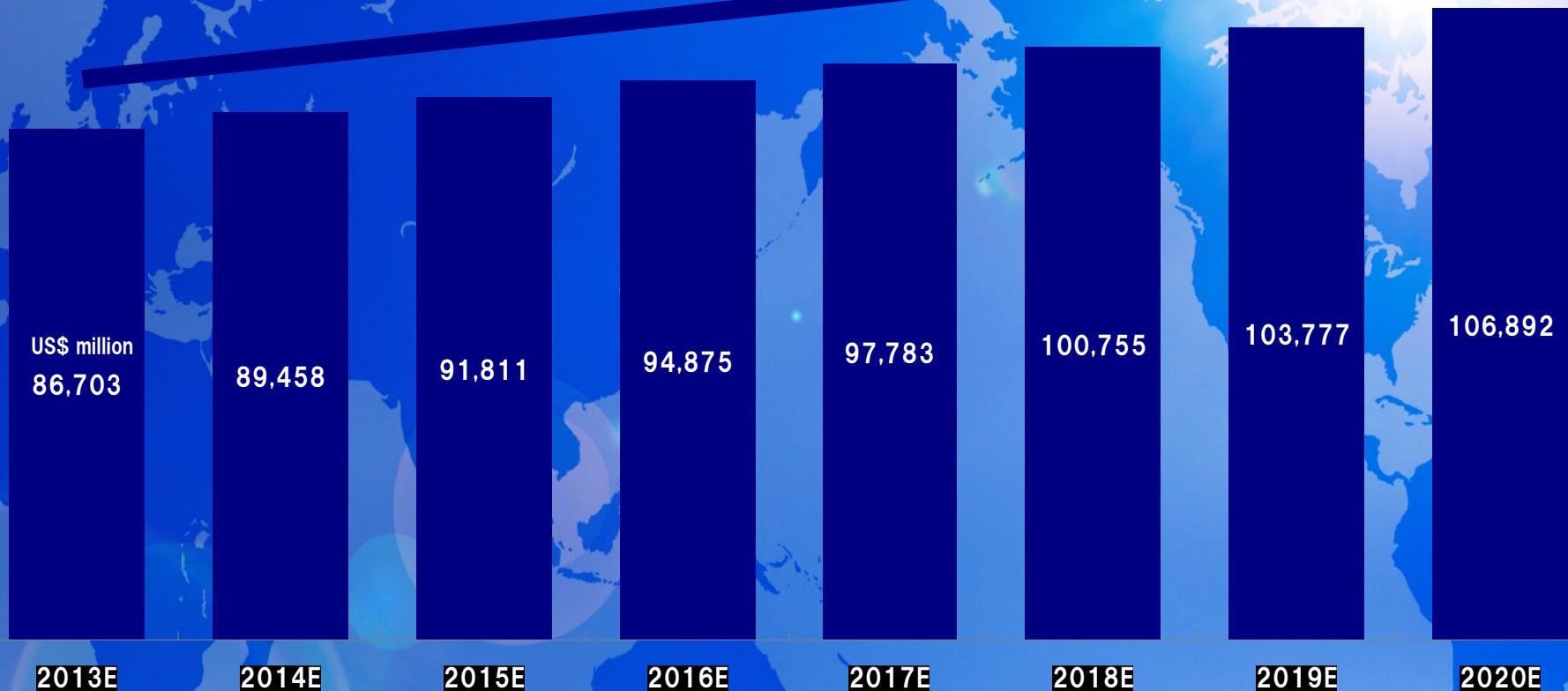


プライド



世界の玩具市場はこれからも伸びる予想

出所: Euromonitor International および 当社予想



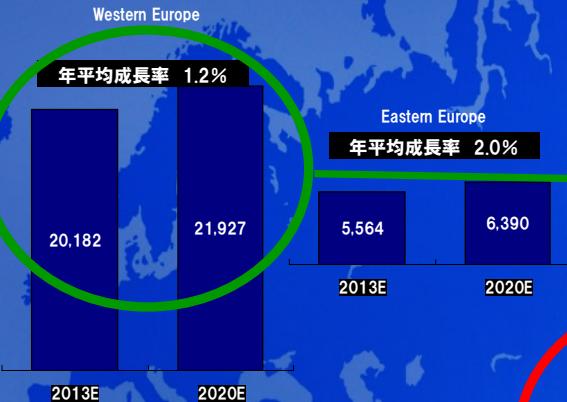
2013年～2020年 年平均成長率 3.0%

地域別 2013年 → 2020年 玩具市場規模予測



出所: Euromonitor International および 当社予想

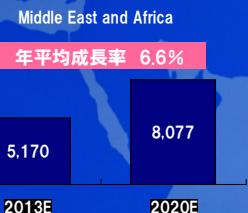
US\$ million



年平均成長率 2.0%

2013E 2020E

子供人口少ない
購買力高い



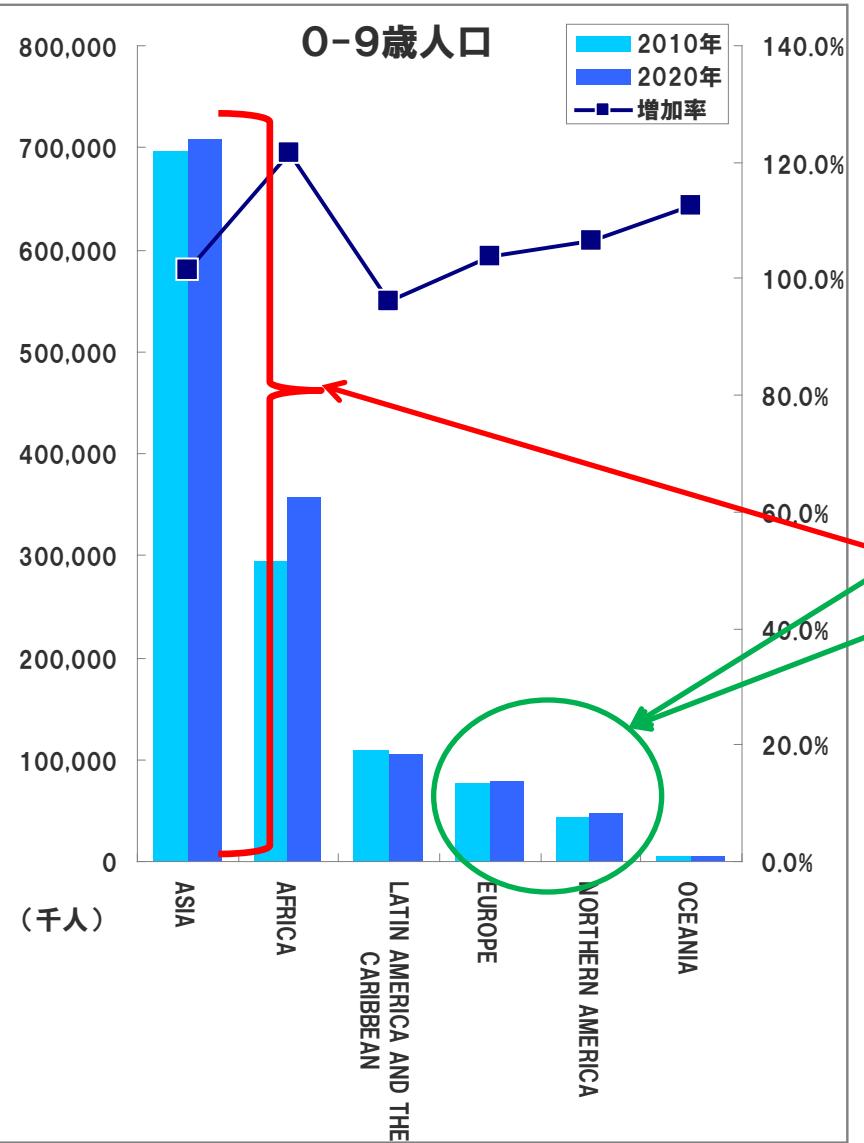
子供人口多し
購買力低い



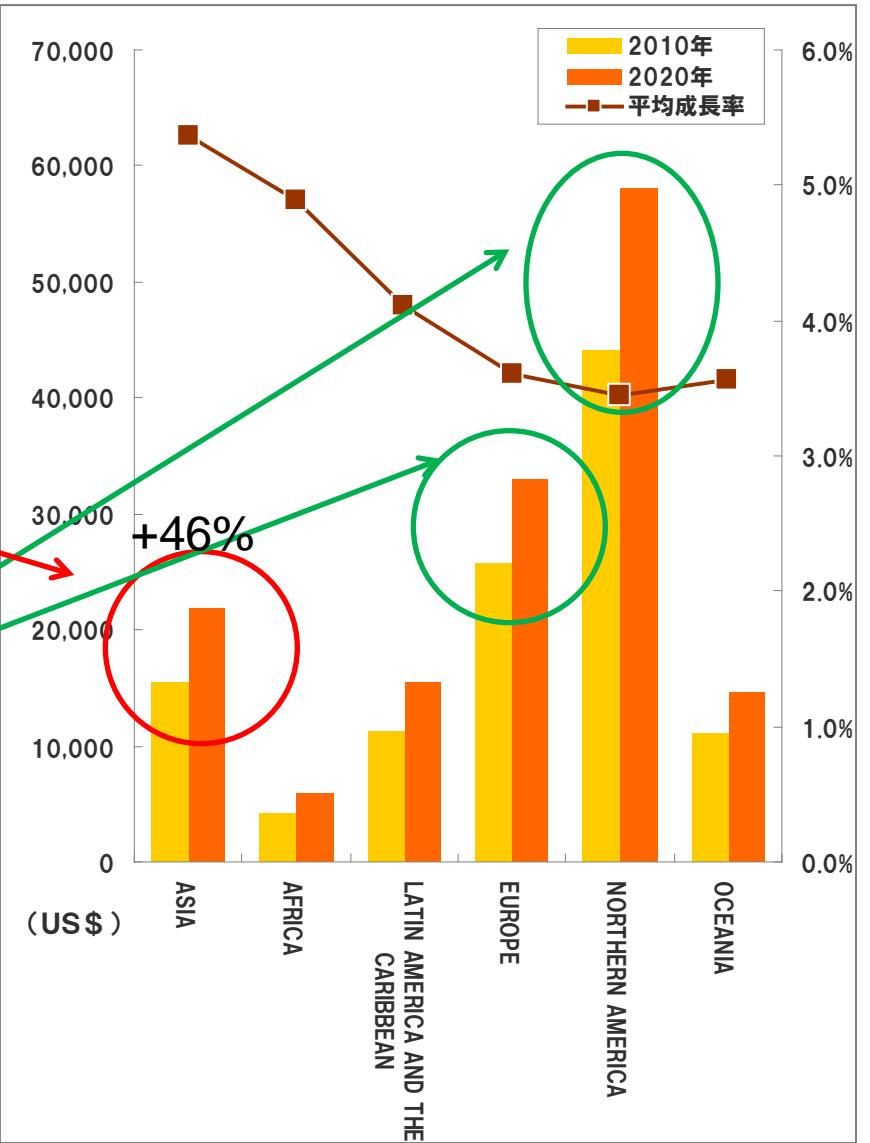
2020年予測 Asia Pacific(exc Japan) 地域別玩具市場規模は最大に。
2013年～2020年の年平均成長率 7.1%

世界のこども人口、購買力予測

中期的改革



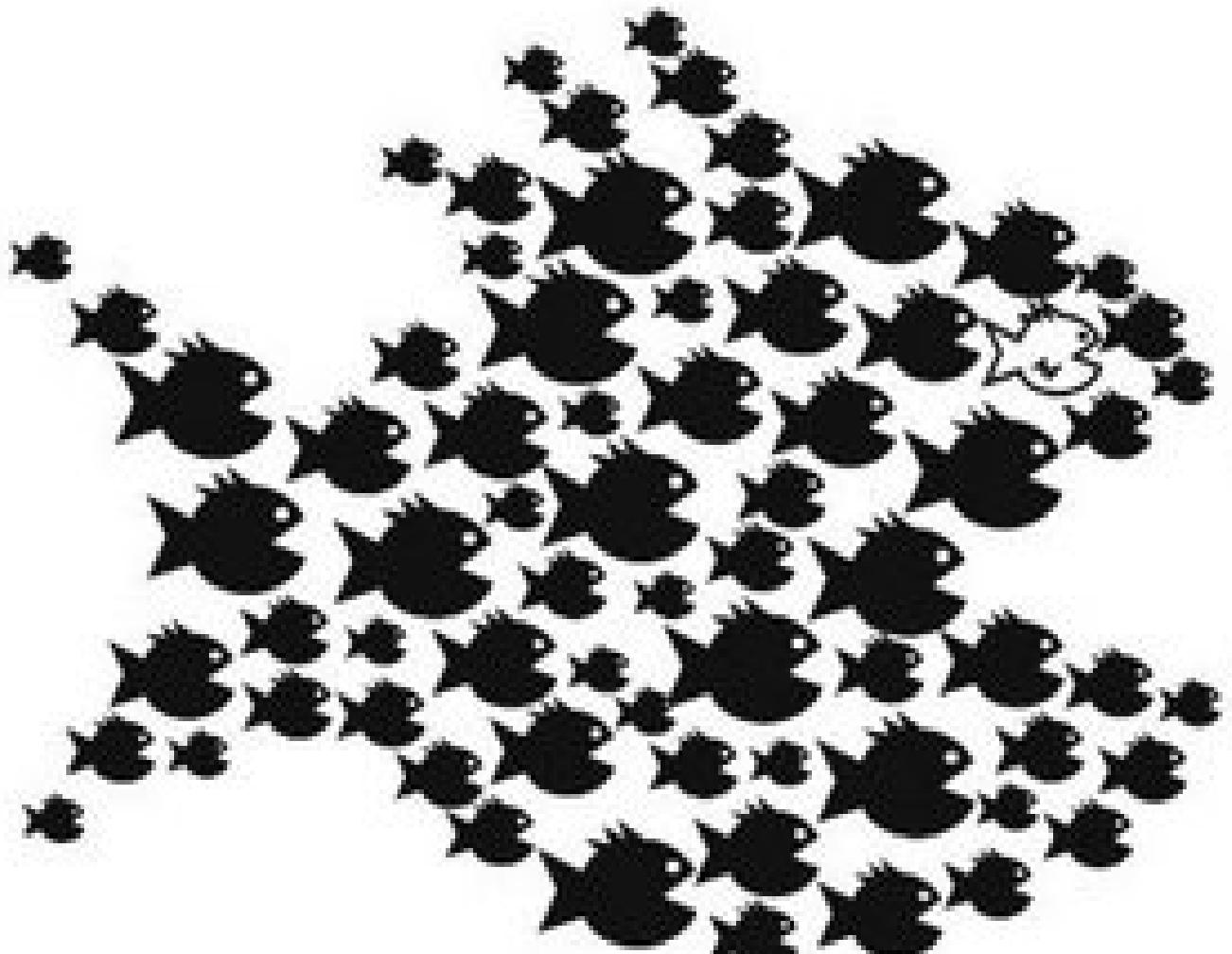
0-9歳人口は、世界で6.2%増加。
人口数は、アジア地域が多く、
増加率は、アフリカ地域が高い。



購買力は、世界で4.5%増加。
1人当たり購買力は、アメリカ地域が高く、
成長率は、アジア地域が高い。

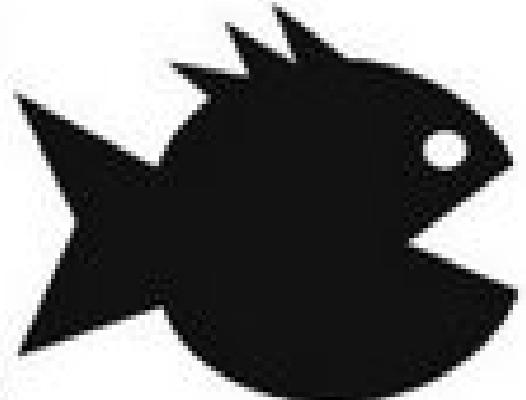
量の

アジア・その他(日本を除く)



質の

ヨーロッパ
アメリカ
日本



グループ再編

中期的改革



タカラトミー

タカラトミー
エンタメディア

タカラトミー
エンジニアリング

ペニイ

トミーテック

タカラトミー
ビジネスサービス

タカラトミー
アーツ

TOMY
Hong Kong

タカラトミー
マーケティング



TOMY
Shenzhen

ティンカーベル

TOMY
International

和興

トミー興産

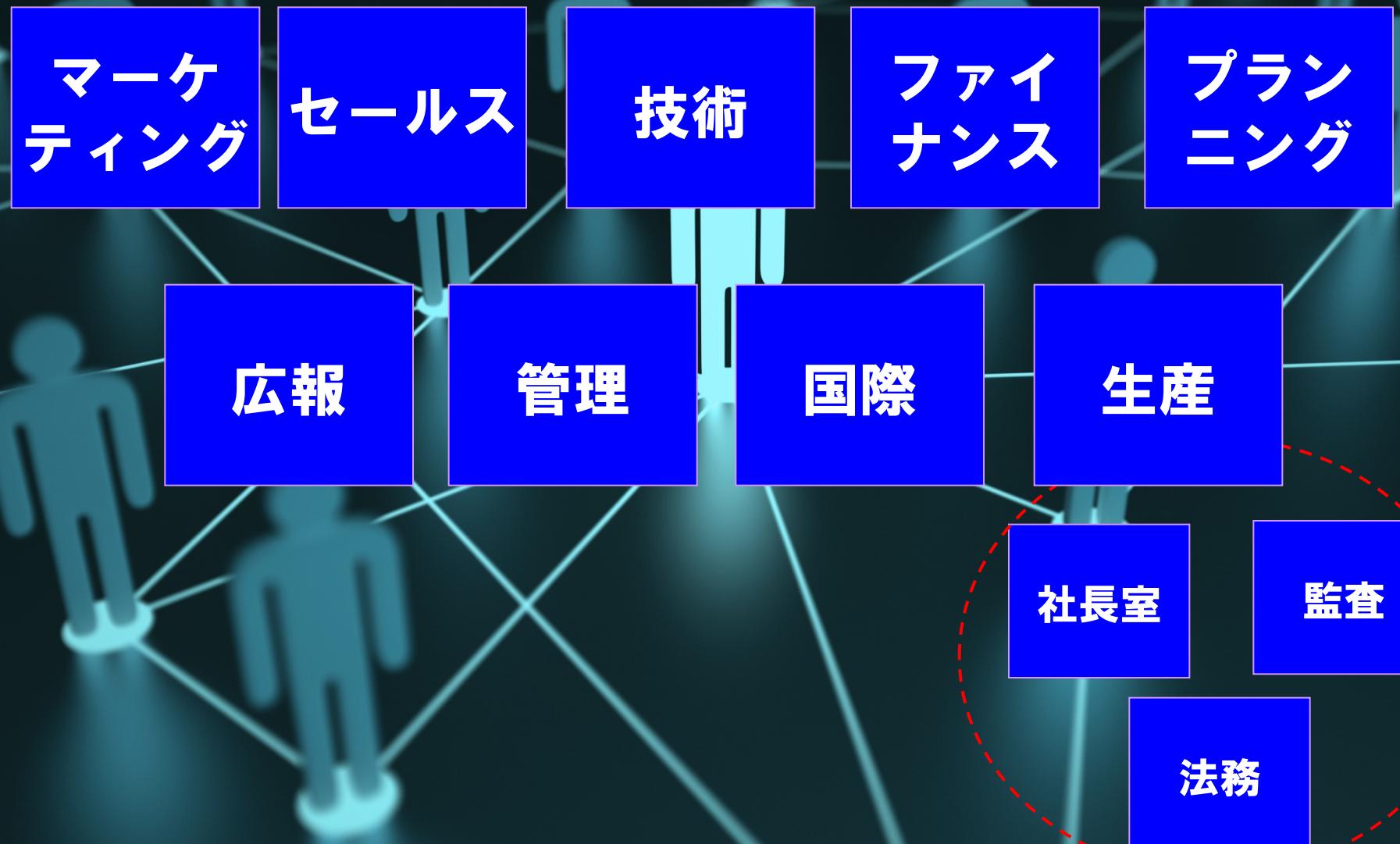
TOMY
Shanghai

キティラント

T-ARTS
Korea

RC2 Asia

9の組織体

9グループで組織を
リードして行きます (本社)

既に70を超える
改善プロジェクト



中期 ベースプラン

単位:億円

	2013年度	2014年度 目標	2015年度 目標	2016年度 目標
売上高	1,559	1,600	1,640	1,700
営業利益	34	40	60	80
営業利益率	2.2%	2.5%	3.6%	4.7%
EBITDA	115	126	149	164

Top Line

日本 販売箇所拡大・新商品
海外 キャラクター 及び
自社成功例拡大

日本 高ターゲット(年齢・価格)
Branding強化
US/EU エリア拡大
アジア 低価格商品拡大

日本 おもちゃ4.0
輸出(パートナー)
US/EU ベビー強化
アジア 中価格商品拡大

Bottom Line

赤字事業改善

SCM・サプライヤー
コスト削減

グループ内基準統一
マテリアルコスト削減

何で戦うか？

長期的改革

自社コンテンツ

自社商品・ブランド

輸入品

ベストパートナー品
(ライセンス商品)

ローカライズ

近々、
大型複数年
コンテンツ発表

中期 マネジメントターゲット

単位:億円

	2013年度	2014年度 目標	2015年度 目標	2016年度 目標
売上高	1,559	1,600	1,820	1,930
営業利益	34	40	86	108
営業利益率	2.2%	2.5%	4.7%	5.6%
EBITDA	115	126	174	198

■2016年度 売上目標(カッコ内、2013年度実績)

Adult 200億円(172億円)



- ・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ROBOT)

利益 ◎

イベント・OEM 80億円 (53億円)



利益 △

Boys 380億円(378億円)



Girls 110億円(81億円)



- ・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

利益 ○

その他 300億円 (270億円)

- ・グループ事業会社の
安定的成長

利益 △

Pre-School 510億円(342億円)



利益 ◎

- ・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

Baby 350億円(264億円)



利益 ◎

- ・海外ベビーブランドを日本・アジアも含め展開拡大



G R O U P

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。

©TOMY ©T-ARTS ©Wiz © Nintendo • Creatures • GAME FREAK • TV Tokyo • ShoPro • JR Kikaku © Pokémon

©TOMY designed by Suzuka Yoshida, Takafumi Adachi, ©MFBBProject, TV Tokyo ©T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PRR製作委員会
©2014 Gullane(Thomas) Limited.