

**株式会社タカラトミー  
2015年3月期 第2四半期  
決算説明会**

**2014年11月14日  
証券コード: 7867**

# これまでも、これからも時代の変化とともに変革していきます

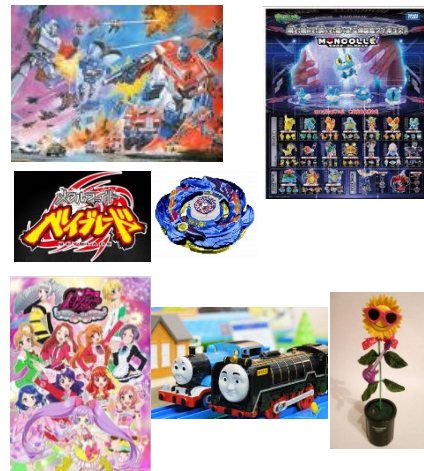
## 第一創業



## 第二創業



## 第三創業



## 第四創業



## 職人魂

戦中・戦後

## 金属・動力

輸出依存  
ブリキのおもちゃ  
素材の時代

## 大量開発・生産

経済成長

## 素材革命

輸出中心  
プラスチック成型  
商品の時代

## マーケティング

マスメディア成長

## 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

## Newテクノロジー

アナログ+デジタル

## パーソナル革命

世界展開  
ブランドの時代

# 2015年3月期 第2四半期累計期間決算概要 (2014年4月～9月)

2014年11月14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

(2015年3月期第2四半期累計期間)

**TAKARA  
TOMY**

単位: 億円

	当第2四半期累計期間 (2014/4-9)			前年同期 (2013/4-9)	増減
	実績	10月30日修正	期初見通し	実績	
売上高	746	745	810	801	-55
売上原価	487	—	—	528	-41
売上総利益	258	—	—	272	-14
営業利益	15	15	20	26	-11
営業利益率	2.0%	2.0%	2.5%	3.3%	-1.3%
EBITDA	56	—	—	65	-9
経常利益	11	11	18	28	-17
四半期純利益	-8	-9	6	6	-14

※ 金額は表示単位未満切捨て

- ◆ 売上高  
主に子会社 トイズユニオン、タツノコプロの売却により減少（影響額 57億円）
- ◆ 売上総利益  
「トランスフォーマー」関連商品の海外向け輸出の増加に伴う商品構成の変化などによる売上総利益の減少
- ◆ 営業利益  
戦略的に広告宣伝費および研究開発費を増加（P5.参照）
- ◆ 経常利益  
営業外収益における為替差益の減少
- ◆ 当期純利益  
8月に特別損失として、子会社における集団訴訟の和解費用、不正関連損失を計上（P7.参照）

※ 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11億円、前期11億円

※ 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 103.04円、前期 98.85円

# 【ご参考】トイズユニオンおよびタツノコプロを除く連結損益計算書

(2015年3月期第2四半期累計期間)

**TAKARA  
TOMY**

単位: 億円

	当第2四半期累計期間 (2014/4-9)	前年同期 (2013/4-9)	増減
売上高	746	744	+2
売上原価	487	475	+12
売上総利益	258	268	-10
営業利益	15	25	-10
営業利益率	2.0%	3.5%	-1.5%
EBITDA	56	64	8
経常利益	11	27	-16
四半期純利益	-8	0.1	-8

※ 金額は表示単位未満切捨て

- ◆ 既存事業の売上高は堅調に推移
- ◆ 「プリパラ」「アナと雪の女王」「WIXOSS」「トランスフォーマー」の販売が好調に推移
- ◆ 消費税の増税など消費環境が厳しい中、定番商品は堅調に推移
- ◆ 国内市場において、小学生男児向け玩具の競争環境が大きく変化している

# 販管費明細 (2015年3月期第2四半期累計期間)

単位: 億円

	当第2四半期累計期間 (2014/4-9)	前年同期 (2013/4-9)	増減
販管費合計	243	246	-3
人件費	91	96	-5
広告宣伝費	40	38	+2
研究開発費	10	8	+2
物流費	32	34	-2
TI買収に伴うのれん等 償却費	11	11	0

※金額は表示単位未満切捨て

- ◆ 販管費合計  
戦略的に広告宣伝費および研究開発費を増加

# 海外売上高 (2015年3月期第2四半期累計期間)



単位: 億円

地域	当第2四半期累計期間 (2014/4-9)	前年同期 (2013/4-9)	増減
日本	414	470	-56
北米・欧州・オセアニア	264	275	-11
アジア	52	42	+10
その他	14	13	+1
合計	746	801	-55
海外売上比率	44.4%	41.4%	+3.0%

※金額は表示単位未満切捨て

- ◆ 日本  
トイズユニオンおよびタツノコプロを連結より除外したため減少（影響額 57億円）  
既存事業は堅調に推移
- ◆ 北米・欧州・オセアニア  
欧州の主要顧客が在庫水準を引き下げたことで、商品出荷が低調に推移
- ◆ アジア  
映画のヒットを受け、「トランスフォーマー」のアジア向け輸出が伸長

# 特別損失のポイント (2015年3月期第2四半期累計期間)

## ■ 主要変動項目

単位: 億円

	当第2四半期累計期間 (2014/4-9)	前年同期 (2013/4-9)	増減
特別損失	15	7	+8
投資有価証券売却損	0	5	-5
不正関連損失	2	0	+2
和解費用	10	0	+10

※金額は表示単位未満切捨て

### ◆ 不正関連損失

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

### ◆ 和解費用

米国連結子会社における集団訴訟の和解により計上

### ◆ 投資有価証券売却損

前年度インデックス、トイズユニオンの株式売却損を計上



# 連結貸借対照表のポイント (2015年3月期第2四半期累計期間)



## ■ 主要変動項目

単位: 億円

科目	当第2四半期累計期間 (2014/4-9)	前年同期 (2013/4-9)	増減
たな卸資産	224	243	-19
日本	151	148	+3
海外	122	144	-22
未実現利益消去	-49	-49	0

有利子負債合計	657	662	-5
借入金	483	535	-52
社債	100	4	+96
新株予約権付社債	74	123	-49

※金額は表示単位未満切捨て

### ◆ たな卸資産

海外子会社 TOMY International 前期比\$-33MM (日本円換算で - 19億円)

(今期:\$107MM 前期:\$140MM ドル換算レート: 当期 109.45円、前期97.75円)

### ◆ 有利子負債

前期末にCBの償還及び運転資金などに対応するために私募債100億円を発行  
6月にCB49億円分を償還

A silhouette of a person pushing a large, dark rock. The scene is set against a sunset sky with orange and blue hues. The person is on the left, leaning against the rock, which is on the right. The background shows a horizon line with some trees and a body of water.

# アナリスト説明会

## タカラトミーの改革の進捗状況

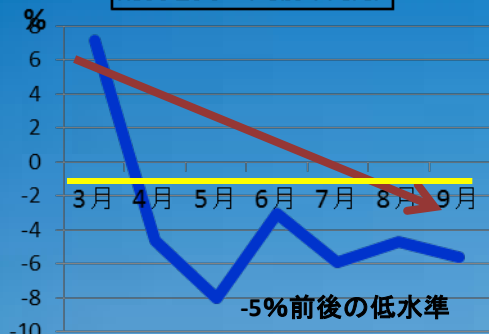
代表取締役副社長 兼 COO

H. メイ

2014年11月14日

# 逆風の中、 強い商品・ブランドで我々は負けなかった

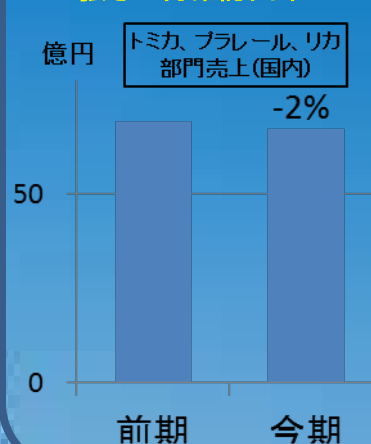
消費者支出(対前年同月)



※出所 総務省 家計調査報告

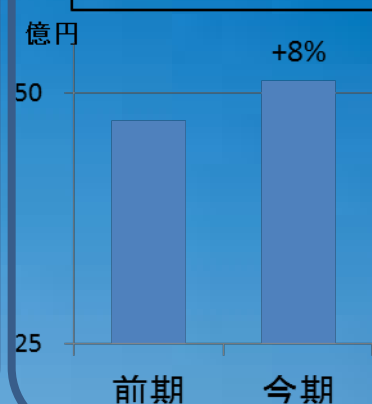


しかも同じ年齢層の商品の  
強さが再確認出来た



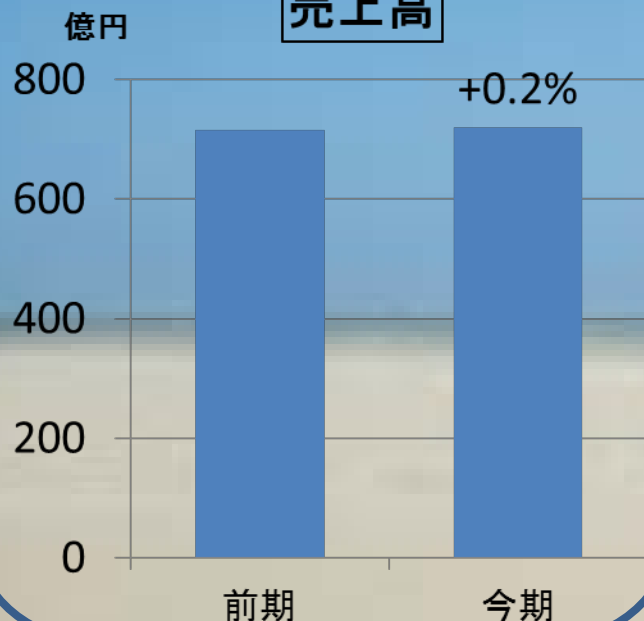
将来への投資を強化

広告宣伝費+研究開発費



2014年上期

売上高



※トイズユニオン、タツノコプロ除く売上高比較

プリパラ

稼働4か月で60万人登録  
6-9歳の女兒3.5人に1人登録

アナと雪の女王

ぬいぐるみ関連商品  
累計販売数100万個突破

WIXOSS

会社計画5倍、  
500万パック突破

トランスフォーマー

Movie4関連商品売上  
前作対比 +5%

# 2014年主な改革目標

会社の新しい方向性 → 第四の創業  
→ 新中期経営方針

社員の動機付け・やる気向上

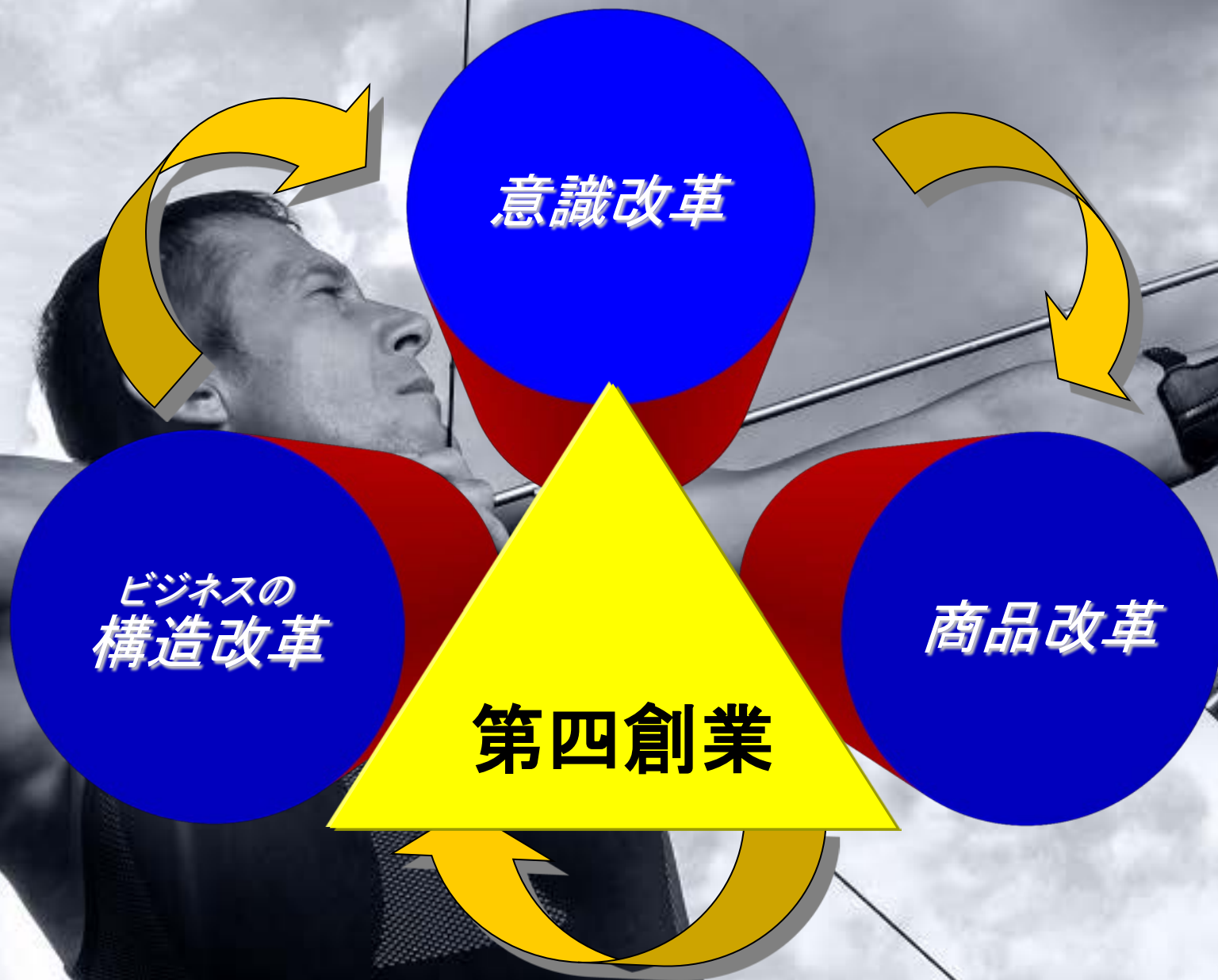
国内改革(72プロジェクト)



海外改革(30プロジェクト)



# 第四創業のためには三つの改革が不可欠



## 意識改革

- 危機はあるが
- 発想力を活かし
- 日本市場大事だが



玩具・我社のPotentialは大きい  
リスクをもっととる  
グローバルに攻める

## 商品改革

- アナログ商品
- 商品
- 玩具の役割



おもちゃ 4.0 (デジタルの要素を)  
ブランドへ  
Whitespaceに拡大

## 構造改革

- 子会社一本化
- 部・課適正数
- 若返り



現ブランドでは未着手の  
"ホワイトスペース"にチャンス!



構成

教育

好奇心



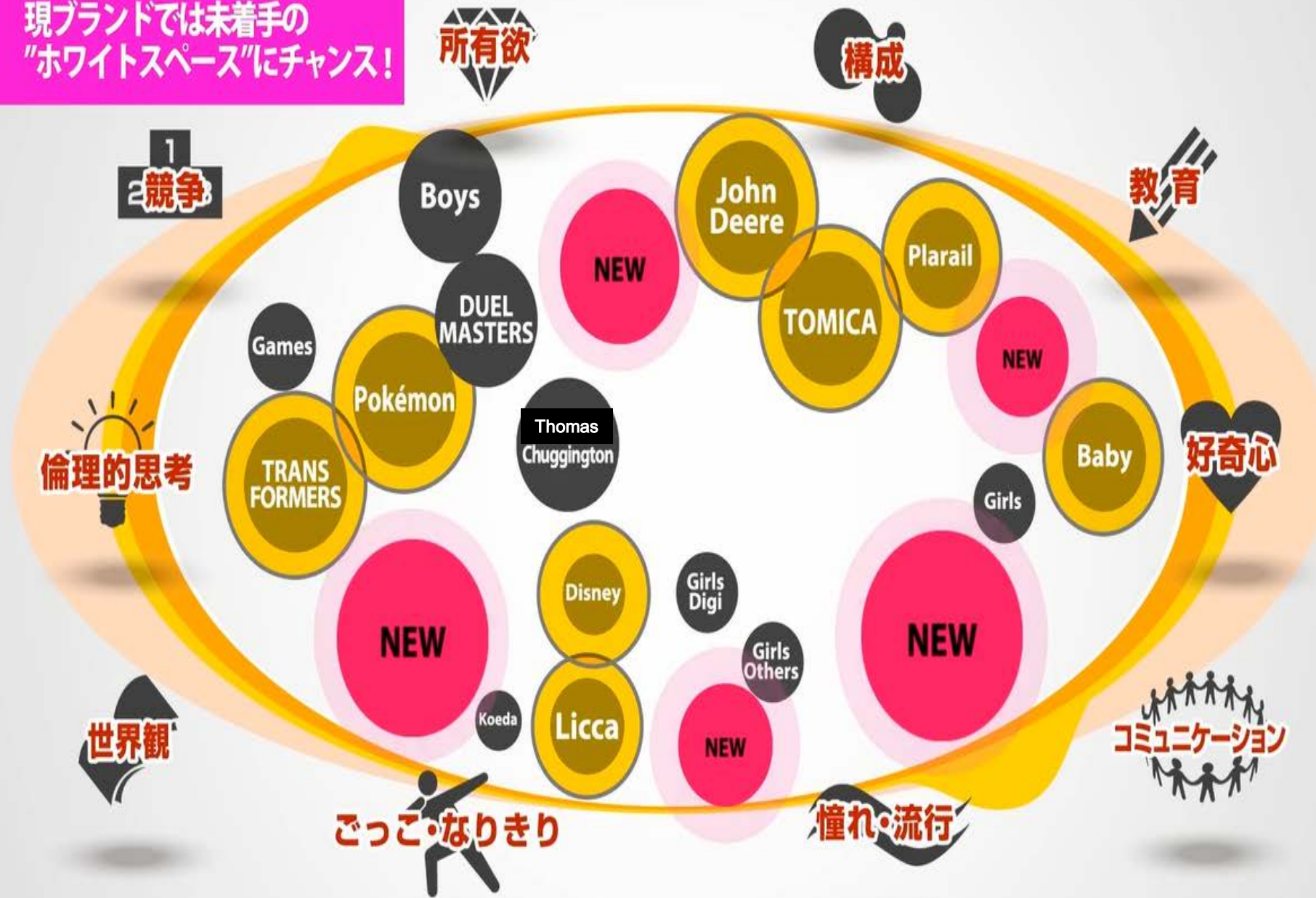
憧れ・流行

ごっこ・なりきり

世界観

倫理的思考

1  
競争





- 新中期経営方針発表
- 72プロジェクト中Top 10実行
  - 子会社一本化
  - 報酬制度
  - POA (Point of Availability)
  - Innovation Funnel
  - 次世代マーケティング
  - POP強化
  - ブランド・SKU別 P&L
  - WEB売上
  - その他経費
  - (社内環境)
- 組織改善 (第一弾機能子会社一本化、適正機能と部・課の数、若返り)
- ディズニー複数コンテンツ取得

- 海外改善プロジェクトの実行





## 改善プロジェクト

希望する社員で構成

異なる部署から参加

国内=72プロジェクト

内Top10選択し → 提案作成 → 役員プレゼン → 実行

海外=30プロジェクト

内10選択し → 提案作成 → 役員プレゼン → 実行

社員が 自分の仕事をやりながら  
自分から手を上げてくれたこと  
大変感謝しております

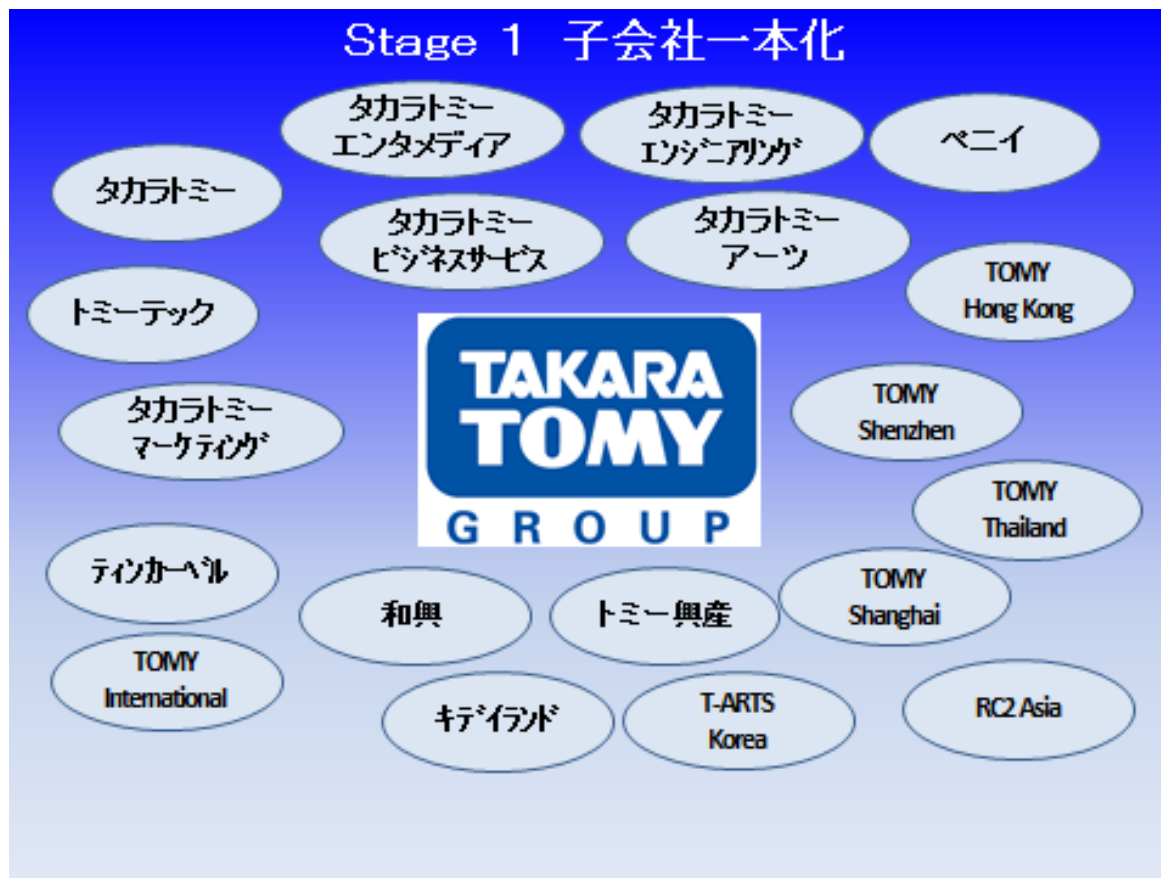
**78人！**

# Top10プロジェクト主な結果

## 組織一本化

国内外 38社 → ？社

第一弾 → タカラトミービジネスサービス  
タカラトミーエンジニアリング  
トミー興産 } 合併 次のステップへ。。。。  
期日:2014年11月から



# Top10プロジェクト主な結果

組織一本化

報酬制度

報酬の基本:

- 役割・業務
- 評価
- 市場価値
- 期待されるパフォーマンス・インパクト・将来性

「人」ではなく → 「役割」と「責任」にてグレードの導入を検討

グレード: 責任範囲・規模・将来性  
部下数 など

事業部長・室長

部長

エグゼクティブスペシャリスト

課長

シニアスペシャリスト

スペシャリスト

。。。。

。。。。

グレード

14

13

12

11

10

9



専門機関による客観的なベンチマーク設定



# Top10プロジェクト主な結果

組織一本化

報酬制度

**POA\***

\*POA: Point of Availability

おもちゃが売れる場の洗い出しと具現化

B→B

B→C

当社の持つ  
商品売る

当社が持っていない  
商品を作って(購入して)売る

現在の顧客  
の違う棚で売る

新しい販売場所  
を作って売る

新しく(販路)新規開拓部隊を立ち上げ

企画

実行部隊



# Top10プロジェクト主な結果

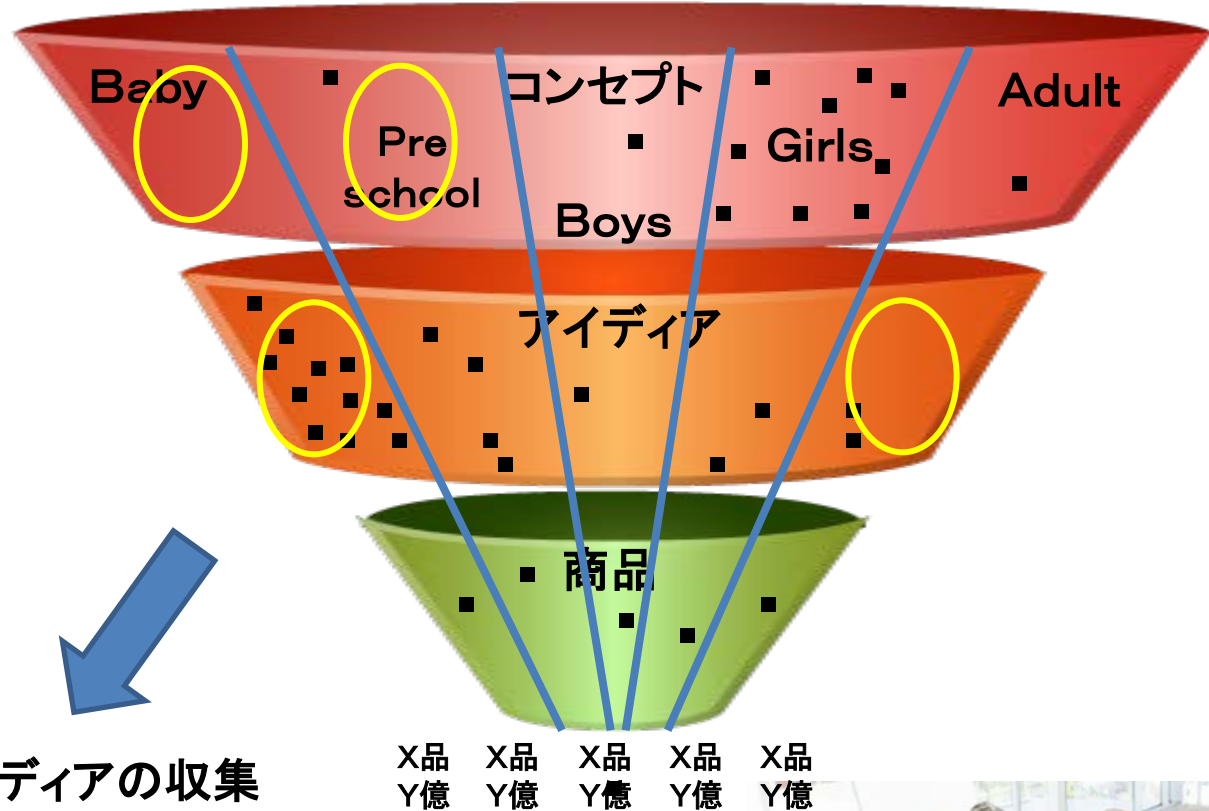
中期計画達成のため十分な商品が企画されているか？

組織一本化

報酬制度

POA

**Innovation Funnel**



新しいアイデアの収集

1. ネットワーク（産学連携）
2. 社内公募
3. 一般公募
4. 海外メーカー



## Top10プロジェクト主な結果

組織一本化

報酬制度

POA

Innovation Funnel

次世代マーケティング

次世代マーケティングとは？

時代が変わり、購買者が**見る・聞く媒体**と

見る・聞く**内容**が今までと違う

SNS

Viral

Guerilla

新たに「次世代マーケティング」  
グループを設立

スタッフ全12人の内、**3人**を社内応募で選任





# デジタル存在感

ツイッターアカウント	フォロー数(7/24)	フォロー数(11/9)	増加数
【会社】			
タカラミー公式	3,455	4,752	1,297
タカラミーモール	1,028	1,231	203
【ブランド】			
トランスフォーマー	8,962	11,625	2,663
イナズマイレブン	601	620	19
デュエル・マスターズ	4,653	5,510	857
ハイキューバボカ	7,105	12,946	5,841
WIXOSS	11,526	15,963	4,437
こえだらいず	852	2,030	1,178
オムニボット	1,231	2,521	1,290
リカちゃん	1,917	9,000	7,083
アニア		744	744
合計	41,330	66,942	25,612

4ヶ月で  
+62%

Tumblr

(メディアミックスブログサービス)

Slideshare

(プレゼンファイル共有サービス)

Path

(プライベート・ソーシャルネットワーク)

Mobli

(写真・動画共有サービス)

Vine

(ショートビデオクリップ)

## Top10プロジェクト主な結果

組織一本化

報酬制度

POA

Innovation Funnel

次世代マーケティング

POP強化

「購買決定の70%は棚で決まる」

商品の容器(パッケージ)で商品が売れる

最後の一押し

店のPOPの広告、目を通す人は76.3%  
逆に全く見ない人は全体の3%以下

プラレール単品	: 115.0%
トミカ単品	: 109.5%
テスト対象商品 合計	: 108.1%

POP設置  
効果有り！





組織一本化

報酬制度

POA

Innovation Funnel

次世代マーケティング

POP強化

ブランド・SKU別 P&L

トミカ=1,026商品



利益の80%が何品で占められているか？



267品

利益の90%が何品で占められているか？



365品



## Top10プロジェクト主な結果

組織一本化

報酬制度

POA

Innovation Funnel

次世代マーケティング

POP強化

ブランド・SKU別 P&L

WEB売上

## 競合他社限定品比較

2013年度	競合他社	<small>公式ショッピングサイト</small> <b>タカラトミーモール</b>
年間売上高	100億円	1.4億円
限定品SKU	約1,900SKU	28SKU
1SKU/売上高	<b>約520万円</b>	<b>500万円</b>

ブライス 500体(一体¥29,000) 4分完売  
TF エヴァンゲリオン1000体 30分完売

専任部隊立ち上げ

# Top10プロジェクト主な結果

組織一本化

報酬制度

POA

Innovation Funnel

次世代マーケティング

POP強化

ブランド・SKU別 P&L

WEB売上

その他経費

社内環境

その他経費 = 148億円



出張費  
接待交際費  
リース代  
事務費 など。。。。

ルールを明解にし、  
経費を抑える

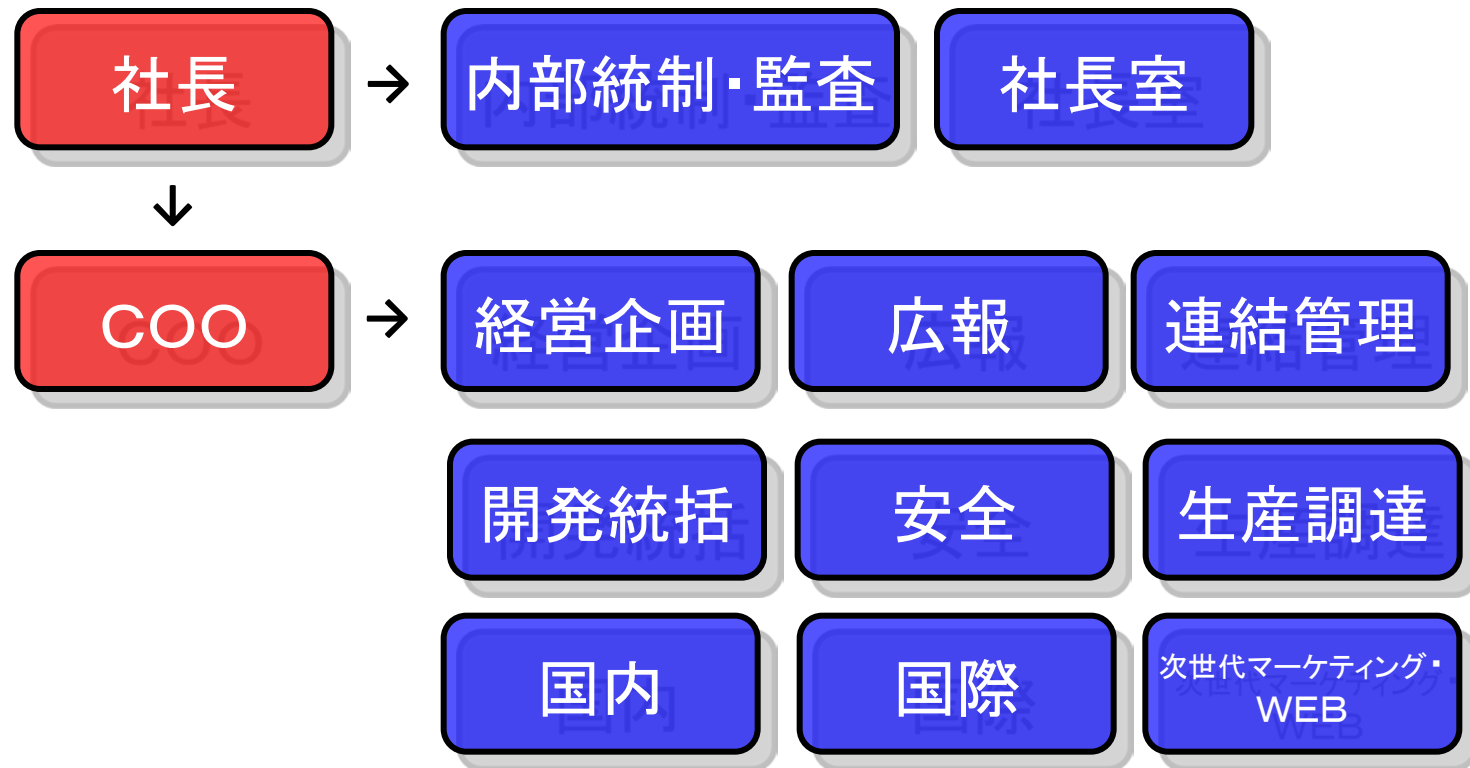


# 組織改造

新組織体

10月1日より

フラット化(9つの『箱』)  
適正な機能・部・課  
若返り



# 組織変更人選び

## 社員の能力把握



## 360° 評価

5段階評価 (5 = 良い、1 = 悪い)

2, 800社の結果と比較

## 社員の希望

社員の希望を参考にし、  
出来るところは反映する



## これからの改善

今回の改造は本社のみ → 次は子会社を検討する  
今回の改造は幹部のみ → 4月までに管理職以下を決める

# 組織改造

## 新組織体

10月1日より

## フラット化(9つの『箱』) 適正な機能・部・課 若返り

	統括本部	事業部・室	部・グループ	課・チーム	合計
現状	3	26	33	78	140
新組織	3	19	27	68	117
箱の減少	0	▲7	▲6	▲10	▲23
減少率	0%	-27%	-18%	-13%	-16%

### ・新たに追加したグループ

- 1) 内部統制・監査部
- 2) 次世代マーケティング
- 3) 新規販売ルート
- 4) ハイターゲット(アダルト)

社内公募制度による募集  
(34名応募 13名異動)

### ・前組織と比べ

今回の幹部平均年齢 = 約5才の若返り\*

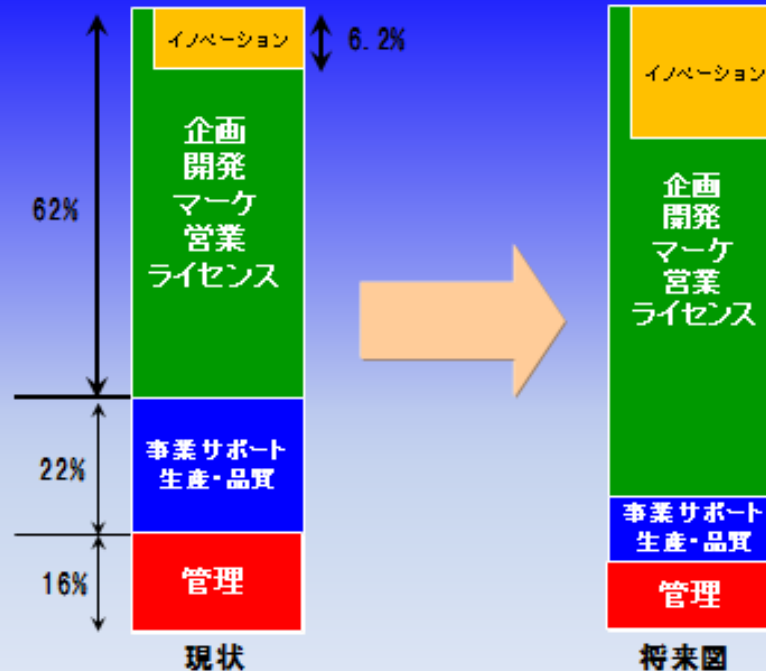
# 組織改造

新組織体

フラット化(9つの『箱』)  
適正な機能・部・課  
若返り

事業・開発  
への投資

人材をイノベーション、事業部門にシフトする(本社)



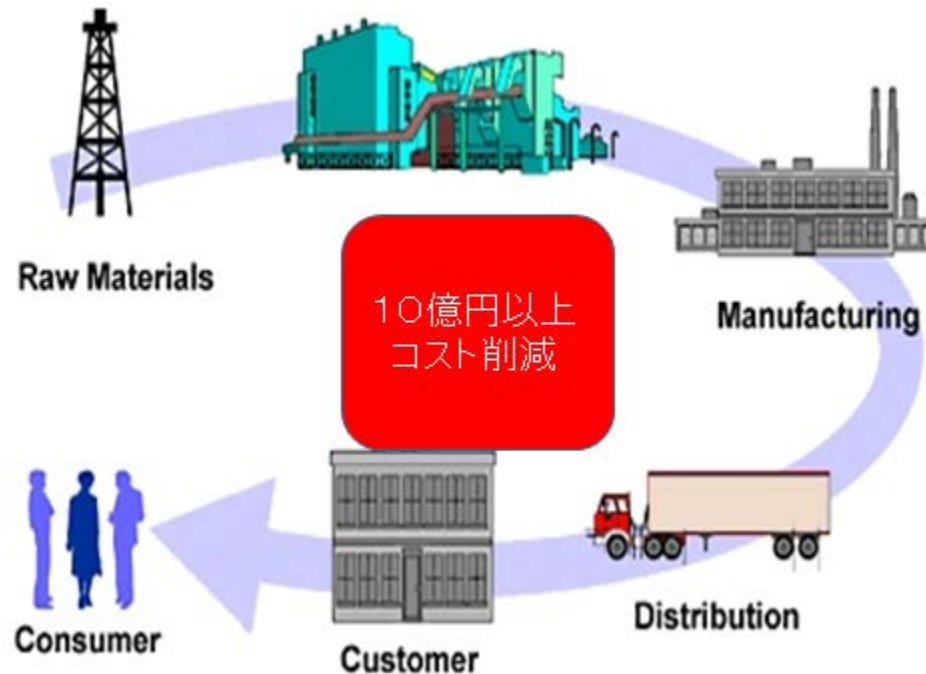
先行企画と基礎技術の更なる進化を図るために  
開発統括室を強化する  
(19名増員、ほぼ2倍)

# 組織改造

新組織体

事業・開発  
への投資

フラット化(9つの『箱』)  
適正な機能・部・課  
若返り



コスト競争力と短納期を追及のために  
生産体制を強化



# 3大フランチャイズの商品化権を獲得

映画



全世界  
2015年6月

映画




全世界  
2015年11月

TVシリーズ



北米  
+?  
2015年

3本合わせて 約100億円規模



第四創業を成功するには  
改善の継続 と  
更なる再編  
が必要になってきます



## ここからの6ヶ月

- 国内Top10プロジェクトを新組織に渡し → 実行 → 次
- (海外)上位9プロジェクト選択し、チーム設立
- 次なる統合へ
- T2M、本社、T-ArtsのBPR(生産性Up)
- オリジナルコンテンツ創出の為の仕組み作り
  - (見える化 = Funnel+36ヶ月カレンダー)
  - (アイディア = 新たな発掘方法)
  - (投資)
- POA\*組織を稼働

\*POA: Point of Availability



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。