

株式会社タカラトミー

2015年3月期 決算説明会

2015年5月15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



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

第二創業

第三創業

第四創業



大量開発・生産

経済成長

素材革命

輸出中心
プラスティック成型
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 決算概要

2015年5月15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			2014年3月期	増減
	実績	2月10日修正	期初見通し	実績	
売上高	1,499	1,490	1,600	1,548	-49
売上原価	972	—	—	1,016	-44
売上総利益	527	—	—	531	-4
営業利益	24	25	40	33	-9
営業利益率	1.6%	1.7%	2.5%	2.2%	-0.6%
EBITDA	111	—	—	115	-4
経常利益	20	16	35	33	-13
当期純利益(損失)	-18	-14	10	2	-20

- ◆ 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 64億円）
- ◆ 売上総利益
前年度に比べて為替が円安に下落したことなどから売上原価が増加しており、売上総利益が減少
- ◆ 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、子会社における民事訴訟の和解費用、不正関連損失を計上(P7.参照)

※ 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 本期25億円、前期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 109.92円、前期 100.23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



単位:億円

	2015年3月期	2014年3月期	増減
売上高	1,499	1,483	+16
売上原価	972	957	+15
売上総利益	527	525	+2
営業利益	24	32	-8
営業利益率	1.6%	2.2%	-0.6 %
EBITDA	111	114	-3
経常利益	20	31	-11
当期純利益(損失)	-18	1	-19

※ 金額は表示単位未満切捨て

- ◆ 売上高は4四半期連続で前年を上回る推移
- ◆ 「プリパラ」「アナと雪の女王」「WIXOSS」「トランスフォーマー」の販売好調
- ◆ 消費マインドが低下する中、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」の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

販管費明細

単位:億円

	2015年3月期	2014年3月期	増減
販管費合計	502	498	+4
人件費	179	184	-5
広告宣伝費	89	82	+7
研究開発費	22	22	+0.3
物流費	68	69	-1
TI買収に伴う のれん等償却費	25	22	+3
	\$22.5MM	\$22.5MM	0

※金額は表示単位未満切捨て

◆ 販管費合計

戦略的にマーケティング、新商品開発の強化を進めており、広告宣伝費および研究開発費を増加

海外売上高

単位:億円

地域	2015年3月期	2014年3月期	増減
日本	857	909	-52
北米・欧州・オセアニア	518	533	-15
アジア	101	83	+18
その他	22	22	+0.1
合計	1,499	1,548	-49
海外売上比率	42.8%	41.3%	+1.5%

※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 64億円）
既存事業は堅調に推移
- ◆ 北米・欧州・オセアニア
欧州の主要顧客による在庫水準の引き下げ、競合との価格競争激化により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سفォーマー」のアジア向け輸出が伸長

特別損失のポイント

■ 主要変動項目

単位:億円

	2015年3月期	2014年3月期	増減
特別損失	18	18	+0.1
投資有価証券売却損	0	5	-5
不正関連損失	2	1	+1
和解費用	11	0	+11

※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民事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

■ 主要変動項目

単位:億円

科目	2015年3月期	2014年3月期	増減
たな卸資産	211	182	+29
日本	119	113	+6
海外	125	100	+25
未実現利益消去	-33	-32	-1

有利子負債合計	753	728	+25
借入金	653	505	+148
社債	100	100	0
新株予約権付社債	0	123	-123

※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\$+3MM（日本円換算で +19億円）

(今期:\$97MM 前期:\$94MM ドル換算レート: 当期 120.17円、前期102.92円)

◆ 有利子負債

6月に49億円分、12月に74億円分のCBを償還
12月の自己株式取得にあたり借入金にて対応

	2015年3月期	2014年3月期	増減
TI のれん残高	外貨(\$MM)	234	-15
	円貨(億円)	282	25
TI 無形固定資産残高	外貨(\$MM)	146	-7
	円貨(億円)	175	17

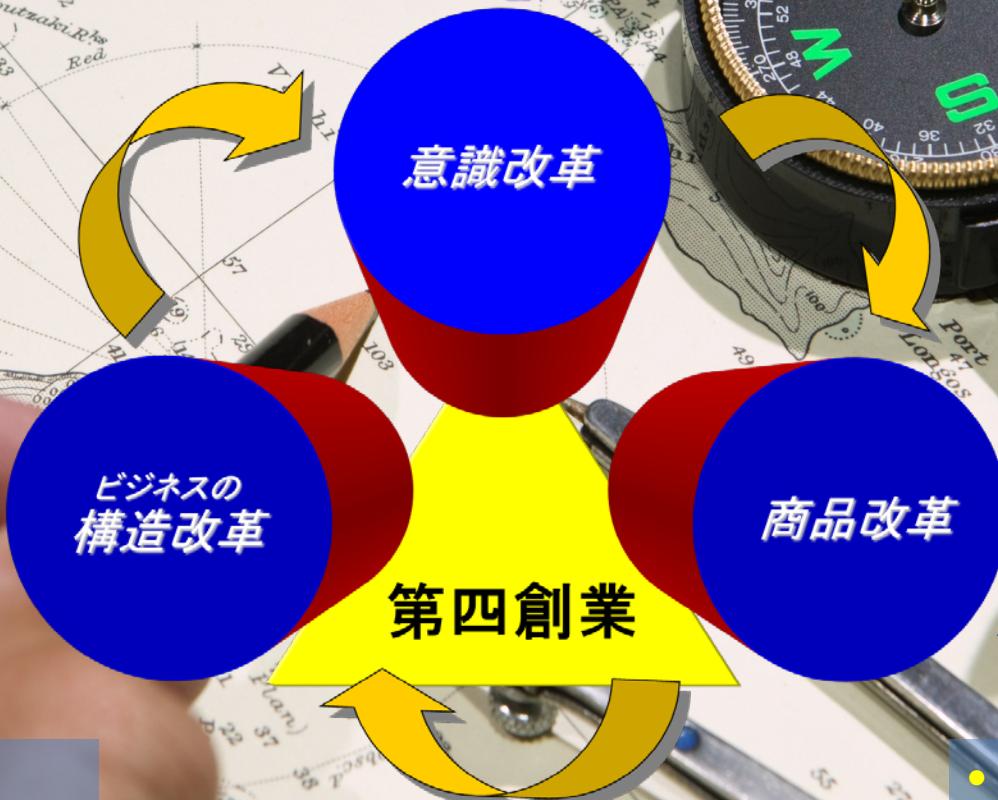
株式会社タカラトミー
2015年3月期 決算説明会

あとは、実行あるのみ

2015年5月15日
COO H. メイ

第四創業のためには三つの改革が不可欠

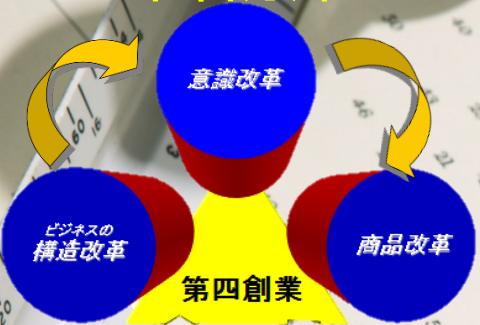
- ・リスクをもつとる
- ・グローバル化
- ・社員の「やる気」向上



- ・子会社一本化
- ・部・課適正化
- ・若返り

- ・おもちゃ 4. 0
- ・ブランド化
- ・WhiteSpaceに拡大

経営方針



新中期経営計画

2014年5月発表

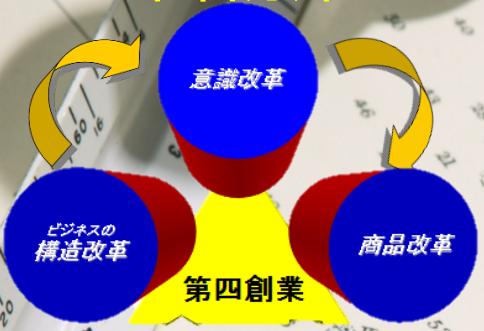
中期 ベースプラン

	2013年度	2014年度 目標	2015年度 目標	2016年度 目標
売上高	1,548	1,600	1,640	1,700
営業利益	33	40	60	80
営業利益率	2.2%	2.5%	3.6%	4.7%
EBITDA	115	126	149	164

+

複数映画コンテンツ取得

経営方針



新中期経営計画

2014年5月発表

Top10改革
Project

- 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)

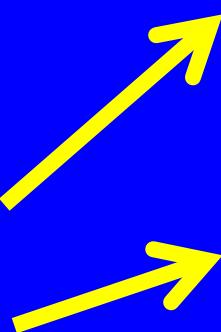
中期 ベースプラン

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	1,548	1,600	1,640	1,700
営業利益	33	40	60	80
営業利益率	2.2%	2.5%	3.6%	4.7%
EBITDA	115	126	149	164

	2014年度 実績
売上高	1,499
営業利益	24.7
営業利益率	1.6%
EBITDA	111

売上高 1,600→1,499 △101億円
 → EU 約40億円
 → デュエル・マスターズ 約25億円
 → オーストラリア 約 6億円
 → その他 約30億円

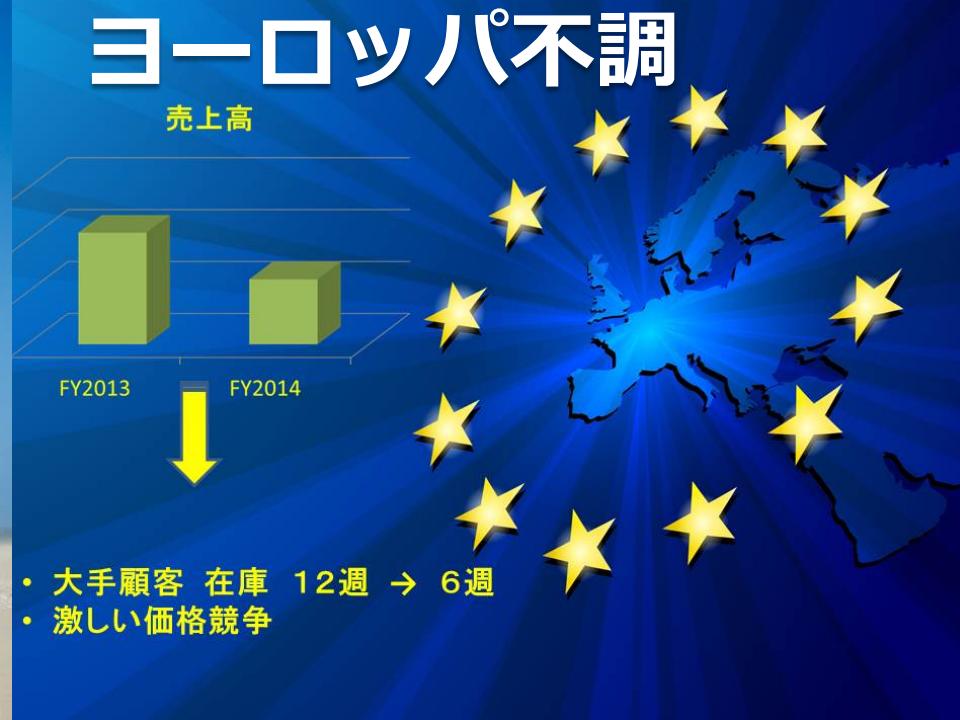


営業利益 40→24.7 △15.3億円
 → 為替 約8億円
 → EU プリスクール 約7億円

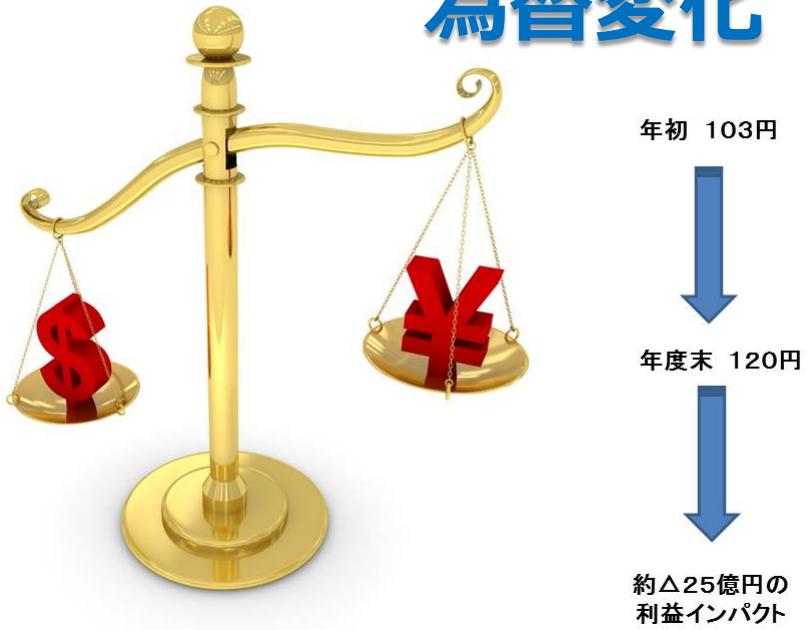
大きな逆風



ヨーロッパ不調



為替変化



不祥事





改革は稼ぐ力を向上させている

単位:億円

	2013年度 実績	2014年度 目標	2014年度 実績
売上高	1,548	1,600	1,499
営業利益	33	40	24.7
営業利益率	2.2%	2.5%	1.6%
EBITDA	115	126	111



	2013年度 実績	2014年度 実績
売上高	1,483	1,499
営業利益	32	24.7
営業利益率	2.2%	1.6%

2014年度
為替ニュートラル
→ 50.4 億円

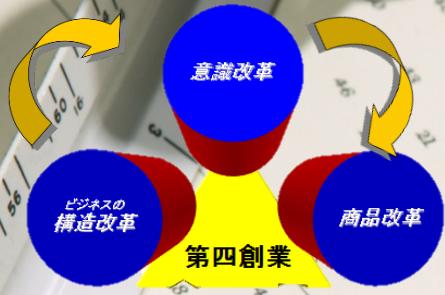
* 2013年度=トイズユニオン+タソコプロ除き



- ・コンプライアンスの日の設定
- ・内部監査組織発足・強化
- ・全社員研修 + 認定証
- ・経営監視機能、経営執行機能の分離



経営方針



INPUT

アイディア
+
コンテンツ

開発人員 → 2倍
自社コンテンツ↑
新規部隊(大人・WEB)
3大コンテンツ取得

新中期経営計画

2014年5月発表

PROCESS

ビジネスプロセス

「9箱」で扁平化
部・課 20%削減
幹部 → 平均5才若返り
子会社 38 → 35
報酬制度 → 平等・透明化
次世代マーケティング・IR
コスト削減 10億→15億

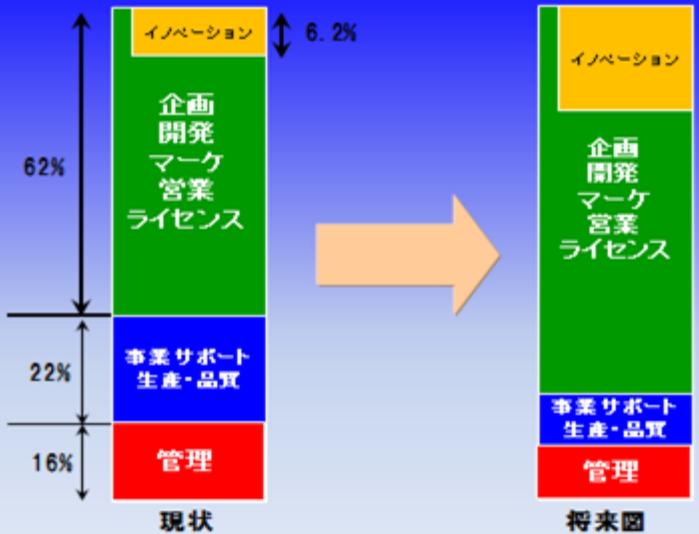
Top10改革
Project

OUTPUT

売上

4四半期連続売上増
国内=14/32グループ昨対↑
=POA・POI別部隊
=POP実績確認
海外=アメリカ フラット(EU減収)
=ロシア・ポーランド新支店
=南米:新たな人材・顧客

人材をイノベーション、事業部門にシフトする(本社)



BPRを通じ、開発と営業の増員を達成

自社コンテンツが充実



大人・WEB充実



3大フランチャイズの商品化権を獲得

1

2

3

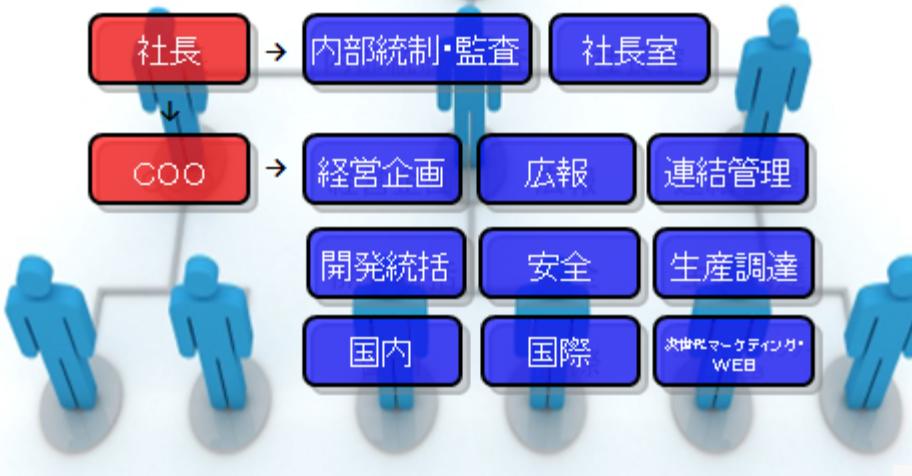
2015年度 100億円規模

新組織体

10月1日より

組織改造

フラット化(9つの『箱』)
適正な機能・部・課
若返り



新組織体

10月1日より

組織改造

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%

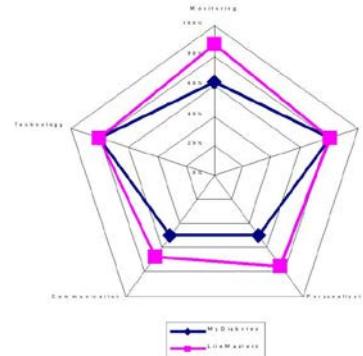
Stage 1 子会社一本化



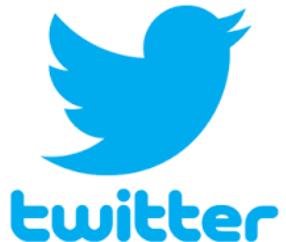
- 第一弾 合併 期日: 2014年11月
 タカラトミー・ビジネスサービス
 タカラトミー・エンジニアリング
 トミー興産
- 第二弾 T2Aへ 期日: 2015年4月
 和興
- 第三弾 フィールドセールス機能
 T2E の役割明解化

平等で透明な人事報酬制度

事業規模
 管理レベル
 組織規模
 戰略性
 特別加算



次世代マーケティング



リカちゃん 40,000人
ハイキュー 22,400人
WIXOSS 21,400人
Transformers 15,700人
合計 140,000人

2015/5/14現在



新聞掲載
広告費換算
前年比
130%



タカラトミー
@takaratomytoys

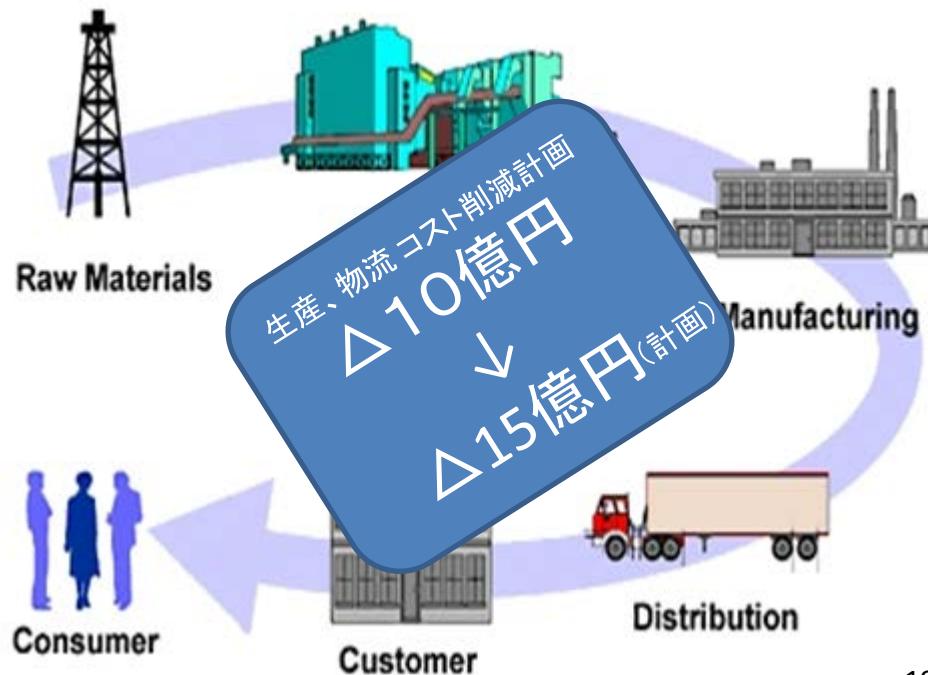
先日、ブラット・ピットさんが「そば打ち人」をとっても気に入って下さった様子
「ZIP！」で放送されました！



積極的なIR活動

株主 1回
アナリスト 7回
海外投資家 21回
個人投資家 4回

説明会



POP



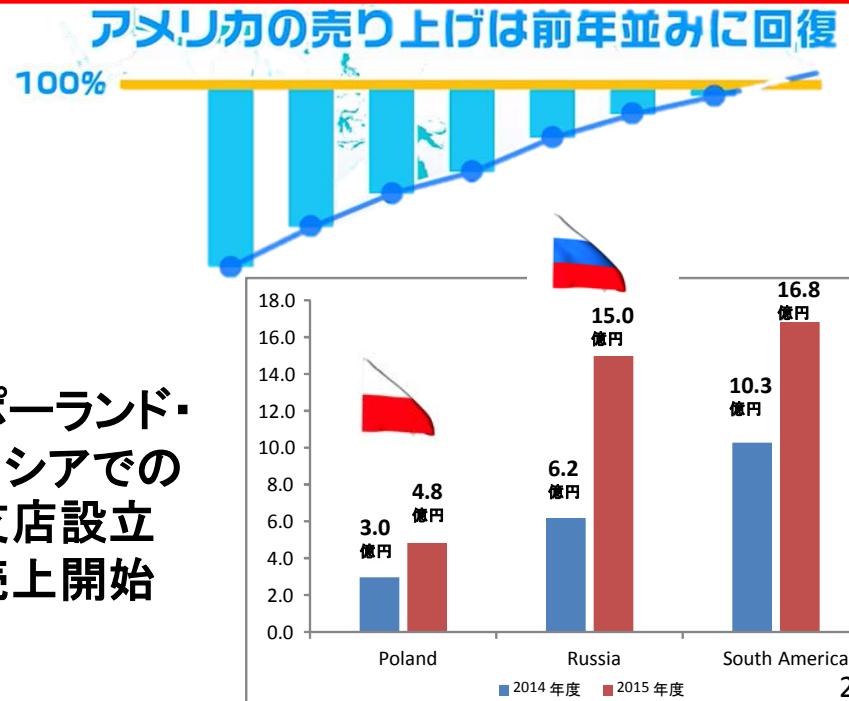
291 店舗設置
UP

14 グループ
----- = 昨年 売上 ↑
32 グループ 利益 ↑

特に

定番好調

ポーランド・
ロシアでの
支店設立
売上開始



2015年度はどうなるのか？

一年目

FY

2014

FY

2015

二年目

タカラトミー 基本商品戦略



定番

+

進化

+

新規

低価格 (アジア向けなど)

+

特化品 (ベビー品など)

+

新規
(ハイテク・大人向け)

ソーシング品

映画など

自社

協力

パートナー



暗い森の出口が見え始めている

改革の
継続

新しい
リーダーシップ
新しい
コンテンツ準備

海外での
抜本的
な改善

- 国内外改善Project継続
- Back Officeの統合
- Field Marketing 機能設立

- 次世代国内外定番商品
- 2大「BIG BET」商品
- 更なる新映画コンテンツ取得
- 新コンテンツ

- ヨーロッパ新人材
- アジア抜本的改善

POA／POI の構築

タカラトミーエンタメディア



タカラトミー



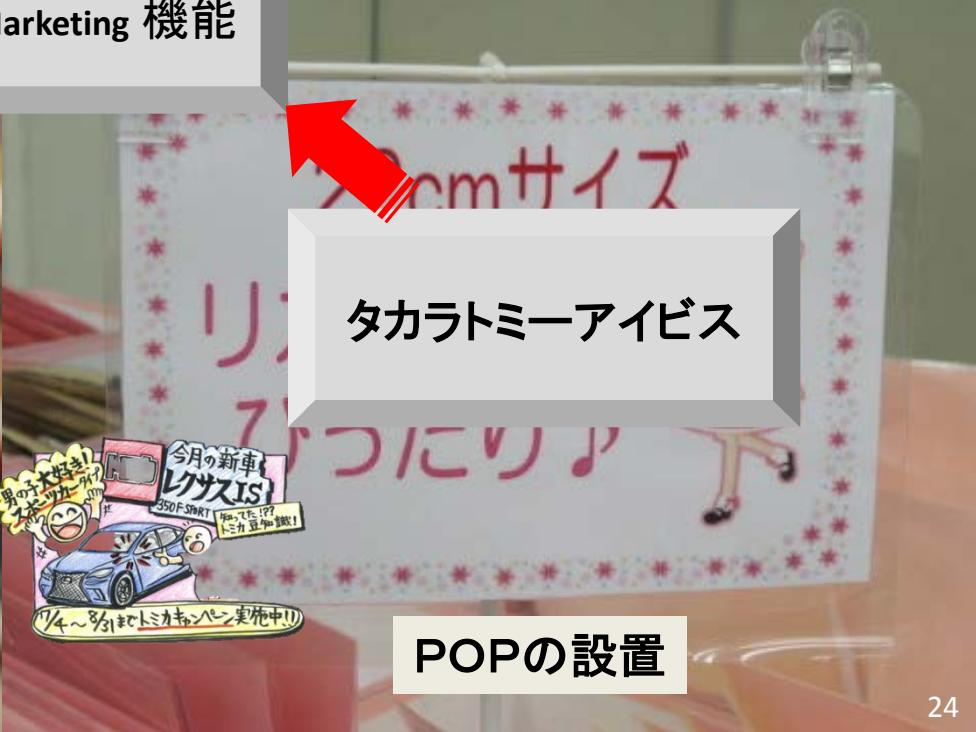
現場での
人間関係構築

棚の欠品を無くし 見た目改善

タカラトミーマーケティング

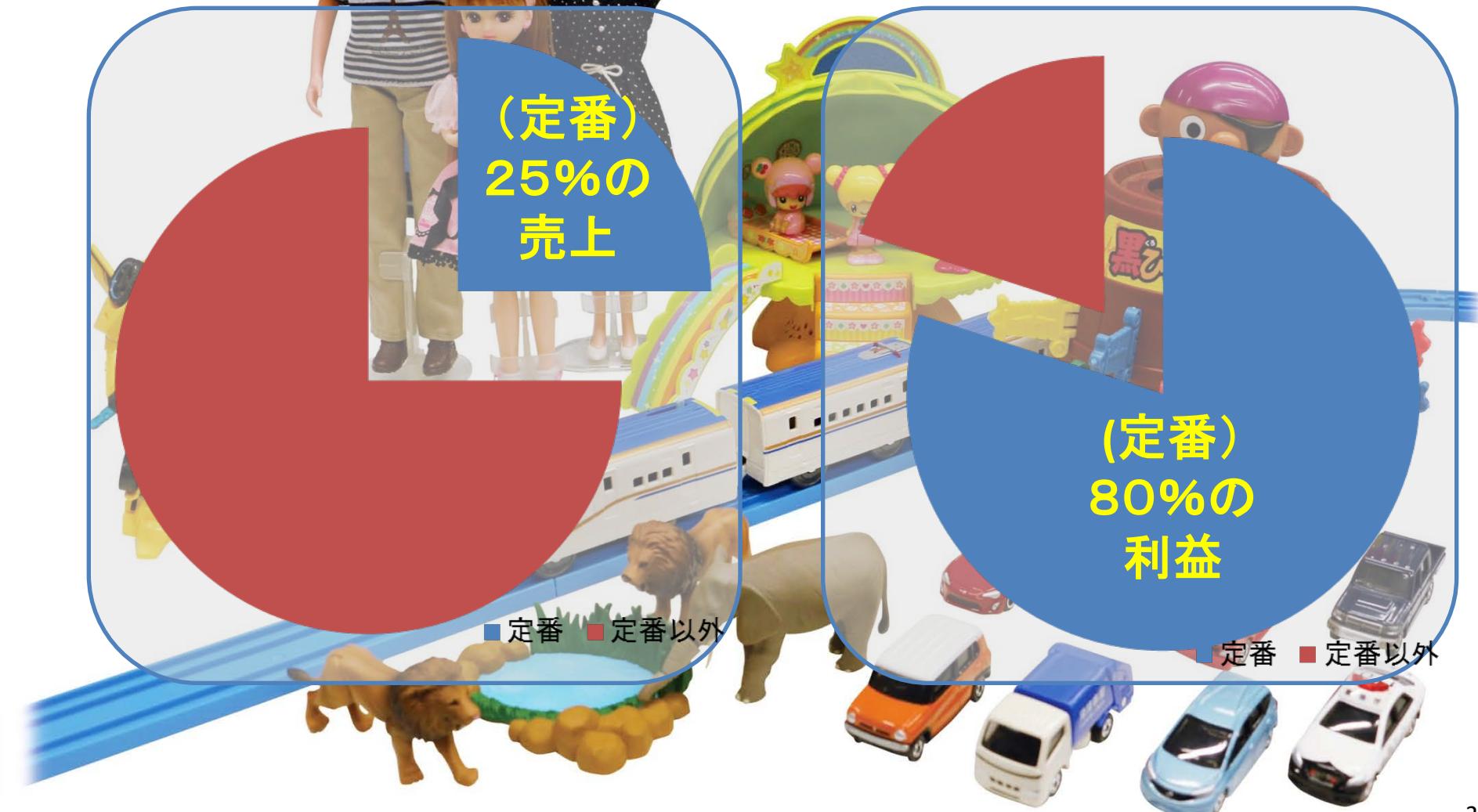


タカラトミーアイビス



POPの設置

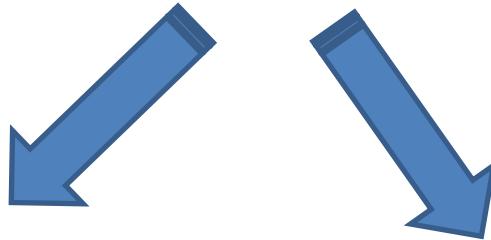
定番商品の大切さ(国内) + 拡大計画



タカラトミーグループ 展開ブランドサイズ



2015年からの2大「BIG BET」



本能

対人コミュニケーション



理想のおもちゃの 4つの条件



アナログ

デジタル

Analog + DIGITAL



グローバル

Global

今回のベイブレードバーストは・・・



公式大会（国内外）

さらなる市場拡大

ベイクラウド

バースト

初代+二代目
の良い所



3代目ベイブレード（2015年導入）
ベイブレードバースト

2,000億円以上

1,650億円以上



初代ベイブレード（1999年導入）
爆転シュートベイブレード

2代目ベイブレード（2008年導入）
メタルファイトベイブレード





映画

漫画

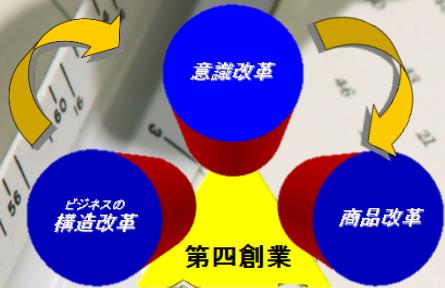
玩具

TVアニメ

TVゲーム

**更に2つの新作映画の
ライセンス取得見込み**

経営方針



INPUT

アイディア

PROCESS

ビジネスプロセス

Top10改革
Project

2014年5月発表

OUTPUT

売上

開発人員 → 2倍
自社コンテンツ↑
新規部隊(大人・WEB)
3大コンテンツ取得

「9箱」でフラット化
部・課 20%削減
幹部 → 平均5才若返り
子会社 38 → 35
報酬制度 → 平等・透明化
次世代マーケティング・IR
コスト削減 10億→15億

4四半期連続売上増
国内=14/32グループ昨対↑
=POA・POI別部隊
=POP実績確認
海外=アメリカ フラット(EU減収)
=ロシア・ポーランド新支店
=南米:新たな人材・顧客

準備完了

ベイブレード・スナックワールド
次世代ロボット・大人気SFシリーズ等
新作映画コンテンツ取得

準備完了

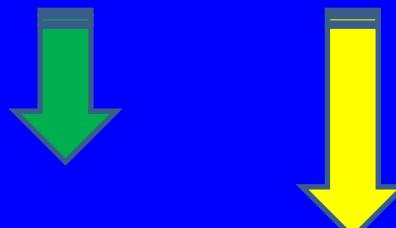
次なる統合(Back Office統合)
Field Marketing の本格始動

実行

中期 ベースプラン

単位:億円

	2013年度 実績	2014年度 目標	2015年度 目標	2016年度 目標
売上高	1,548	1,600	1,640	1,700
営業利益	33	40	60	80
営業利益率	2.2%	2.5%	3.6%	4.7%
EBITDA	115	126	149	164



	2014年度 実績	2015年度 目標
売上高	1,499	1,700
営業利益	24.7	40
営業利益率	1.6%	2.4%
EBITDA	111	135

為替ニュートラルでの試算

→ **57** 億円

あとは、実行あるのみ



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 © 2014 Paramount Pictures Corporation.® and/or TM & © 2014 TOMY. All Rights Reserved. TM & ® denote Japan Trademarks.

©Nintendo・Creatures・GAME FREAK・TV Tokyo・ShoPro・JR Kikaku ©Pokémon ©T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP製作委員

© T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PRR製作委員会 Takafumi Adachi, ©MFBBProject, TV Tokyo ©2015 Gullane(Thomas)Limited.