



CHANGE  
CHANGE  
—変化はチャンス—



# ANNUAL REPORT 2023

株式会社タカラトミー  
〒124-8511 東京都葛飾区立石7-9-10  
www.takaratomy.co.jp

株式会社タカラトミーアニュアルレポート  
(2023年3月期)

© TOMY © T-ARTS © Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO © TOMY  
© TOMY © ShoPro © TOMY / ぶにゃんずぶにゃくと・テレビ大阪  
※ガチャ®は(株)タカラトミーアーツの登録商標です。

## Contents

### Vision

- 1 変わらぬ理念とこれまでの成長  
—タカラトミーグループの価値観
- 2 タカラトミーグループの理念
- 4 タカラトミーグループのあゆみ
- 5 会長メッセージ
- 6 タカラトミーグループの  
価値創造プロセス

### Strategy

- 8 どこを目指し、どう経営するのか？  
—タカラトミーグループの成長戦略
- 9 社長メッセージ
- 14 タカラトミーグループのシナジー  
タカラトミーアーツ/キデイランド

### Sustainability

- 28 どう持続するのか？  
—タカラトミーグループの  
サステナビリティ
- 32 サステナビリティへの取り組み
- 52 マネジメント

### Create Value

- 16 特集 | アソビを生む力
- 18 アソビを考える力(人的資本)
- 20 アソビを作り出す力(知的資本)
- 22 アソビを世界に広げる力(社会・関係資本)
- 24 取締役対談 |  
リスクを機会として捉え直し、  
年齢軸・地域軸で事業拡大を続けていく
- 26 新規事業紹介 |  
「アソビの力」  
×  
「既存の事業概念にとらわれない挑戦」

### Data Section

- 55 財務ハイライト
- 56 6年間の財務・非財務サマリー(連結)
- 58 2022年度(2023年3月期)のレビュー
- 62 商品の歴史
- 66 わたしたちの商品
- 72 外部からの評価
- 73 会社情報・株式情報

## Vision

### 変わらぬ理念とこれまでの成長 —タカラトミーグループの価値観

1924年に富山栄市郎がタカラトミーの前身となる富山玩具製作所を創設して以来、タカラトミーグループは、創業理念を揺るぎない価値観として脈々と受け継いできました。時代によって人々が求めるおもちゃが変化し続ける一方、私たちは「われらの優良な商品で世界の市場をにぎわせよう」という想いを変えることなく持ち続けていきます。

脈々と引き継がれてきた理念

変わらないもの

おもちゃづくりへの情熱

わずか11歳にしておもちゃづくりを志した富山栄市郎の「未来への無限の可能性をもつ世界中の子どもたちのために、真に品質の優れた、価値ある商品を創り出さねばならない」というおもちゃづくりへの情熱は、今も当社に脈々と引き継がれています。



すべては子どもたちの笑顔のために  
写真右：世界中で人気となった「シャボン玉を吹く象」(1957年)



© TOMY

ステークホルダーとの共存共栄

富山栄市郎が同じ志をもつ仲間たちと結成した東京玩具工業同志会の起草案には、お互いに切磋琢磨しながら共存共栄していくことこそが、日本の玩具産業の発展と自らの成長につながっていくのだという想いが込められていました。富山栄市郎が理想とする共存共栄という想いは、創業理念としていまなお息づいています。



東京玩具工業同志会 東京玩具共同販売部のメンバー(前列中央が創業者富山栄市郎)と彼らの理想を記した起草案「産業指導精神」の冒頭「経営者座右の銘」



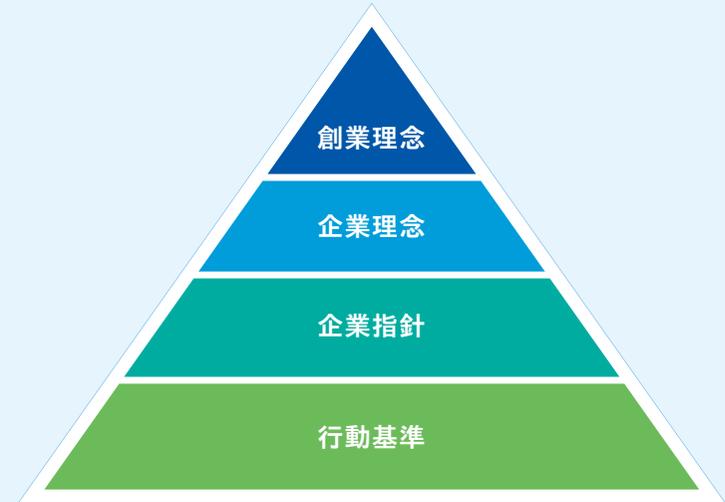
世界に通用する品質へのこだわり

戦後、粗悪品が横行する中で、当社はその品質を世界から評価されながら、さらなる品質向上に取り組み続けてきました。1971年、その活動が結実し、シアーズ・ローバック社によるシンボル・オブ・エクセレンス賞※を日本の玩具メーカーとして初受賞するという栄誉に輝きました。

※「優れた企画の商品を優れた品質で、決められた納期内に」提供する企業を世界中から選定し授与する賞



1971年、シンボル・オブ・エクセレンス賞の伝達式でシアーズ・ローバック社玩具部門責任者ワデル氏(写真左)と富山栄市郎(写真右)  
写真上：メダルは1976年の受賞時のもの



創業者・富山栄市郎は、「未来への無限の可能性をもつ子どもたちのために、真に品質の優れた、価値ある商品を創り出す」という信念をもって、当社を創業しました。このおもちゃづくりの哲学を謳った当社の「創業理念」は、会社の根幹をなすものとして、脈々と受け継がれてきました。この「創業理念」とともに、タカラトミーが永続的に目指すべき使命である「企業理念」は常にグループ全体で共有されています。これら理念を礎にした事業展開の軌跡はタカラトミーの歴史となり、その歴史にはタカラトミーの価値観が表れています。

創業理念

われらの優良な商品で  
世界の市場をにぎわせよう

誠意と努力は他を益し  
自己の幸福の基となる

「創業理念」は会社の根幹をなすものであり、  
タカラトミーグループに脈々と引き継がれ、抛り所とするものです。

企業理念

すべての「夢」の実現のために  
こどもたちの「夢」の実現のために  
わたしたちの「夢」の実現のために  
株主の「夢」の実現のために  
パートナーの「夢」の実現のために  
社会の「夢」の実現のために

わたしたちは、新しい遊びの価値を創造します。

「企業理念」とは、タカラトミーグループが  
永続的に目指すべき企業集団の使命をいいます。

## タカラトミーグループのあゆみ



### 時代ごとのニーズに応えるおもちゃづくり

金属からプラスチック・ビニールといった素材・技術革新、需要増に応えるための海外生産体制の構築など、私たちは時代に合わせたものづくりを行ってきました。さらに多くのニーズに応えていくために、共遊玩具やマーケットインの発想を持って玩具業界をリードしてきたタカラトミーグループは、これからもグループ一丸となって真の国際優良企業を目指し、歩み続けていきます。



時代を超えて愛され続けるロングセラー商品と時代ごとに求められる新しいアソビを生み出し続けることで私たちは歩みを止めることなく成長し続けます。

© TOMY © 青木たかお・ベイブレードプロジェクト © TOMY TM & © Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids

## 会長メッセージ

私たちの生活を一変させた新型コロナウイルスも5類感染症へと移行し、少しずつですが日常が戻りつつあることを感じています。しかしながら世界に目を向けると、いまだウクライナ情勢は終息の兆しを見せず、不安定な世界情勢は企業活動にも大きな影響を与え続けています。私たちは、日々直面する変化の波にどう向き合っていくべきなのか、考え抜いて行動していく必要があると思います。

私が社長に就いた1986年は、前年のプラザ合意による急激な円高の影響で、会社の存続すら危ぶまれるほどの経営危機を迎えていました。輸出主導の当社にとって利益を生み出す国内工場は、一夜にして経営を圧迫する重荷と化してしまっただけです。もはや国内工場を閉鎖するより道は残されていない、しかしそれは創業者や先人たちが守り続けた「伝統」を壊すことではないか、そんな葛藤がなかったわけではありません。しかしそれでも決断できたのは、私たちが守るべきは「伝統」ではなく、子どもたちの「信頼」であるという強い思いがあったからです。私たちが創り出す「おもちゃ」や「アソビ」は子どもたちの笑顔を生み、それは周囲の大人たちにも広がっていきます。その笑顔の「源泉」を生み出すという私たちの生業を手放したくはなかったのです。国内工場を閉鎖したことで手に入れたのは、プラスチックに偏らない幅広い商品群でした。変化の波に飲み込まれるのではなく、守るべきものを見極めた上で誠意と努力を尽くせば必ずチャンスにつながっていく、それは時代を超えて今、次の100年を担う若い世代に伝えていきたい私の信念です。

今、時代は驚くほどのスピードで変化し、子どもたちを取り巻く環境も大きく様変わりしています。最先端のテクノロジーで人々の生活をより豊かなものにしていくDXへの取り組みがさらに進んでいくことでしょう。一方で、私たちはずっと以前から、遊び心と創意工夫で「人々の生活を豊かにする」プロであったと思っています。それはどんな最先端の分野の人たちにも負けないという、私たちおもちゃ屋の矜持です。だからこそ、この変化の激しい時代にあって、私たちは私たちだからこそ創造できる「新しい遊びの価値」を、イノベーションの力で実現していけると信じています。

「アソビ」には未来をより良いものへと切り拓いていく力があります。私たちは「世界中の子どもたちと友だちになる」をサステナビリティビジョンに掲げ、社会課題の解決に取り組んでいますが、その道のりは決して平坦なものではなく、また近道があるものでもありません。成果を上げることがもちろんですが、持続していくことこそが大切なのだと思います。着実に一歩ずつ、小さな成功事例を丁寧に積み重ねながら、サステナビリティビジョンの実現に向けて取り組んでまいります。

私たちタカラトミーグループはこの大きな時代のうねりの中で、変化をチャンスと捉え、失敗を恐れず挑戦し続けることで、自らの成長と持続可能な社会の実現を目指し、広く社会に貢献する企業集団であり続けたいと考えます。

代表取締役会長 CEO

富山 幹太郎



# タカラトミーグループの価値創造プロセス



## タカラトミーの創出する価値



### Life Time Valueの向上

財務パフォーマンス  
2022年度(2023年3月期)連結業績

売上高	営業利益	EBITDA
1,872億円	131億円	208億円

セグメントの拡大 (P.66) | ロングセラー商品 | 国内・海外グループ商品 (P.55)

### ステークホルダーとの共創価値

<p>お客様</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「夢」を形にする新しいアソビの価値の提供</li> </ul>	<p>株主</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い成長と健全な経営</li> <li>持続可能な社会への貢献</li> </ul>
<p>従業員</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の自主性と創造性が最大限発揮される職場環境の提供</li> </ul>	<p>社会・地球環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な社会の実現</li> <li>地域社会における経済の活性化</li> <li>教育・文化への貢献</li> <li>持続可能な地球環境への貢献</li> </ul>
<p>パートナー(お取引先)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公正・公平な取引を通じた強固な信頼関係の構築</li> </ul>	

### 持続的成長に向けた変革

中期経営計画(2021-2023年度)

グローバルで強みを活かしたSustainable Growth(持続的成長)実現に向けた基盤整備を行う。

- 「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域のさらなる攻略
- 日本を基点としたヒット商品の創出
- IP投資の継続でグローバル成長に備える
- アソビをキーとした新規事業の立ち上げ
- バリューチェーンへのDX活用による新しい価値創造
- サステナビリティ・CSRの取組み

(P.8)

# Strategy

## どこを目指し、どう経営するのか？ ——タカラトミーグループの成長戦略

数々のロングセラー商品や時代を反映したヒット商品など、タカラトミーグループはいつの時代も子どもたちに愛され続ける商品を生み出してきました。パンデミックや気候変動、技術進歩など、かつてないスピードで変化していく時代の中で、人々の多様な価値観やニーズに応える「アソビ」を提供していくためにタカラトミーグループはどこを目指してどのように進んでいくか。社長の描く成長戦略をご紹介します。



## 社長メッセージ

### 「アソビ」で未来の社会に貢献し、 さらに強固な経営基盤を築いていくために

#### ワクワク・驚き・感動・笑顔を提供し続けていくために

私たちを取り巻く環境は、VUCA（ブーカ）、すなわちVolatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の時代と呼ばれ、不透明さが深まるマクロ環境となっています。コロナ禍における消費者や従業員のライフスタイルの変化だけでなく、米国と中国の対立激化、ロシアのウクライナ侵攻による国際社会の分断、グローバルサウスを巻き込んだ経済ブロック化、原材料価格の高騰や為替の急激な変動など、まさに将来予測が困難な時代に入ったと認識しています。

このような時代においても、タカラトミーグループは永続的に目指す使命として、すべてのステークホルダーの「夢」を実現するために「新しい遊びの価値」を創造するという「企業理念」を掲げています。その実現に向けて、「おもちゃ」が本来持っている「ワクワク・驚き・感動・笑顔」をさらに多くの人へ提供すべく、事業の軸の基点を「おもちゃ発」から「アソビ発」として顧客セグメントを拡大し、お客様の価値の変化にも柔軟に対応できる会社を目指していきたくと思っています。

#### 2023年3月期を振り返って

中期経営計画では、「グローバルで強みを活かした Sustainable Growth（持続的成長）実現に向けた基盤整備を行うこと」を中期基本方針に、「アソビで、世界はもっとよくなる。だからアソビで、未来のグローバル社会に大きくこたえます」をビジョンとして掲げています。2023年3月期は、中期経営計画の2年目となる重要な年と位置付け「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域のさらなる攻略をはじめとした6つの全社戦略に精力的に取り組みました。

そのような中、玩具出荷が堅調に推移したことに加え、タカラトミーアーツが展開するアミューズメントマシンやガチャ人気の継続、キデイランドにおける訪日外国人観光客を含めた人流回復やキャラクター戦略の成功による売上伸長など、グループ企業の躍進が業績に大きく貢献したこともあり、売上高は前期比13.2%増の1,872億円、営業利益は同6.3%増の131億円と、期初に公表した連結業績予想を上回る結果となりました。

代表取締役社長 COO

小島 一洋



## Kidults(キダルト)の増加に象徴される顧客の変容

総務省の推計によると、日本における15歳未満の子どもの数は1,435万人(2023年4月1日時点)と、1982年から42年連続で減少し過去最少を更新しています。これにより人口における子どもの割合も、1980年には23.5%だったものが2023年には11.5%と半減しておりますが、15歳以上の人口は1980年の8,953万人から2023年は1億1,012万人と23%程度増加しています。世界的に見てもKidults(キダルト)と呼ぶ12歳以上

の購買層が増加しており、アソビ心を持った大人が一定のマーケットを醸成する、注目すべき顧客セグメントとなっています。

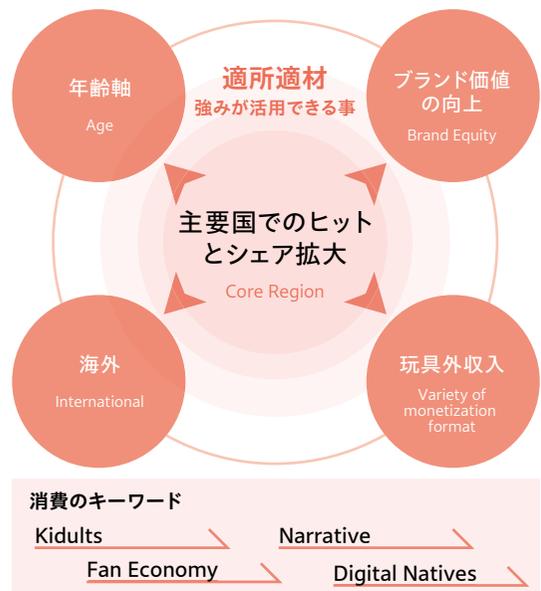
私たちは、このような顧客の変容に柔軟に対応していくため、ターゲット年齢層、市場地域の拡大により、幅広い年齢層、多くの地域のお客様に様々なステージで当社の「アソビ」を楽しんでいただくことで、Life Time Valueを上げていきたいと考えています。

## ブランドの強みを活かした顧客セグメントの拡大

先におも伝えたとおり、現在の中期経営計画では、ターゲット年齢層の拡大、地域軸の拡大を推進しております。そして、これら戦略の基盤となるのが、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」などの定番商品をはじめ、「ベイブレード」「トランスフォーマー」「ゾイド」といった多様なブランドを保有していることです。

これらのIPを、多様な自社・パートナーブランドパレットとして最大活用し、ブランドごとのターゲット年齢層あるいは市場地域に合わせてしっかりと展開していくことで、タカラトミーグループの強みを活かし、さらなる成長を図ってまいります。

例えば「トミカ」では、2015年から“大人のためのトミカ”シリーズとして「トミカプレミアム」を展開しています。車のフォルム、細やかな塗装や印刷、ホイールのデザインなど、可能な限りリアリティを再現してKidults層を中心に人気を集めています。さらに2021年11月より、映画やドラマ、コミックに登場するクルマを再現し、作品のファンをターゲットとした新シリーズ「トミカプレミアムunlimited」を展開しており、2023年3月期においては、映画『シン・仮面ライダー』とコラボレーションした商品が特に注目を集めました。また、「スタジオジブリ」作品とのコラボレーションである



© TOMY  
JR東日本商品化許諾済小田急電鉄株式会社商品化許諾済



© Studio Ghibli © 2008 Studio Ghibli - NDHDMT

「ドリームトミカ ジブリがいっぱい」シリーズは2023年3月に第2弾を発売するなど好評を博しました。さらに、「トランスフォーマー」「ダイアクロン」「ゾイド」の商品展開においても、Kidults層から注目を集めているほか、タカラトミーアーツが展開するガチャ事業においても、ヒットコンテンツを使った大人向け商品の拡大によって売上が伸びました。

## 米欧豪、アジアによる市場地域の拡大

グローバル事業において、北米・欧州・オセアニアでは、「Ag Replicas」などの農耕車両玩具が好調に推移するとともに、日本においてタカラトミーアーツが展開するぬいぐるみシリーズ「もっちゃんもっちゃん、海外商品



もっちゃんもっちゃん

2024年3月期においては、鉄道玩具「プラレール」の新シリーズとして「飾る楽しみ」と「走らせる楽しみ」を両立した、大人向けプラレールシリーズ「プラレールリアルクラス」を2023年6月から展開するなど、ターゲット年齢層の拡大に引き続き取り組んでまいります。

名:Club Mocchi- Mocchi-」が伸びるなど、国内企画商品のグローバル展開が奏功しました。

また、アジアでは、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」そして「アニア」などの展開に取り組んでおり、特に「トミカ」単品や「ダイアクロン」が好調に推移いたしました。また、日本発の新触感液晶玩具「ぶにるんず」が好評を博したほか、タカラトミーアーツのアミューズメント事業が好調に推移するなど、市場地域の拡大に貢献しました。

2024年3月期は、新作映画公開となる「トランスフォーマー」関連商品のグローバル展開や、北米・欧州・オセアニアにおいては国内発商品の展開促進、アジアにおいてはアミューズメント事業の拡大等に取り組んでまいります。

## IPの積極的な展開を進め、ヒット商品を創出

2023年3月期もIPの積極的な展開を進め、多くのヒット商品を創出しました。2022年4月から『トミカヒーローズ ジョブレイバー 特装合体ロボ』でWEBアニメの配信をスタートしたほか、10月にはデジタルとリアル遊びが融合した商品特徴と豊富なキャラクターの魅力から高い人気の新触感液晶玩具「ぶにるんず」を玩具発オリジナルテレビアニメとして放送開始するなど、テレビ・WEBでの展開を実施し、関連商品も人気を集めました。

2024年3月期においても、2023年に10周年を迎えた「アニア」による『冒険大陸 アニアキングダム』、「トミカ」「プラレール」「アニア」から生まれた個性豊かなキャラクターが織りなす『ゴー!ゴー!びーくるずー』な

どのテレビアニメの放送を2023年4月から開始しております。



冒険大陸 アニアキングダム

©TOMY

また、7月に発売された現代版ベゴマ「ベイブレード」の第4世代となる「BEYBLADE X(ベイブレードエックス)」は、6月に玩具シリーズと連動した漫画連載をスタートし、秋にはテレビアニメが展開予定です。さらに、日本において8月に新作の映画公開となった「トランスフォーマー」では関連商品を展開するなど、2024年3月期においても引き続き映像コンテンツに合わせた関連商品の拡販に取り組んでまいります。



BEYBLADE X(ベイブレードエックス)  
©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO ©TOMY

### テクノロジーとの融合による、「アソビ」をキーとした取り組み

「アソビ」をキーとした新たな取り組みとしては、AI音声合成技術により、実在の人物の声とそっくりな合成音声で読み聞かせをするスピーカー「coemo(コエモ)」を発売するなど、新技術を活用したオリジナリティの高い商品やサービスを展開しました。また、メタバース(仮想空間)において玩具で遊ぶ「メタバース 黒ひげ危機一発」の展開を開始し、デジタル空間での新

たなアソビ体験を提供するなど、「アソビ」の観点から、新しい発想でのアプローチにチャレンジいたしました。そのほか、バリューチェーンへのDX活用による新しい価値創造においては、データベースを活用した顧客分析や顧客行動情報の管理、SNS活用による情報発信など、顧客クラスタリングを活用することでLife Time Valueの拡大に取り組んでおります。

### 「世界中の子どもたちと友だちになる」の実現に向けて、サステナビリティ・CSRを推進

中期経営計画では、全社戦略の一つとしてサステナビリティ・CSRを推進しています。社長の直轄組織であるサステナビリティ推進室が中核となり、サステナビリティビジョン「世界中の子どもたちと友だちになる」の実現に向けて、8つのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に沿った目標・KPIを定め、取り組みを推進しています。中でも横断的な取り組みが必要となる「化学物質管理」「ダイバーシティ」「CSR調達」「環境」のテーマについては、グループ横断メンバーによるタスクフォースを設置し、目標達成に向けた活動を推進しています。

一例として「ダイバーシティ」については、タカラトミーの女性管理職比率は2023年4月時点で12.7%(2021年3月比3.7ポイント増)となりました。また、働きやすい職場環境づくりとして、テレワークやスーパーフレックス※など多様な働き方を推進する制度の拡充をしたほか、男性の育児休業取得を促進し、2023年3月期には取得率が80%に達しました。その他、「環境」では、環境に配慮した素材の研究や使い捨てプラスチック削減の取り組みを推進しています。気候変動対応に

おいても中長期のリスクと機会を特定し、その重要性の評価・対応策の検討を行い、TCFD提言に沿った開示をした上で、取り組みを進めています。

また、2023年8月には当社グループの人権方針を制定し、「人権デュー・ディリジェンス」タスクフォース

を新たに設置しました。当社グループの事業に関わる人々の人権を尊重し、人権侵害を直接的に引き起こす、あるいは助長することがないように、取り組みを進めてまいります。

※ コアタイムのないフレックスタイム制

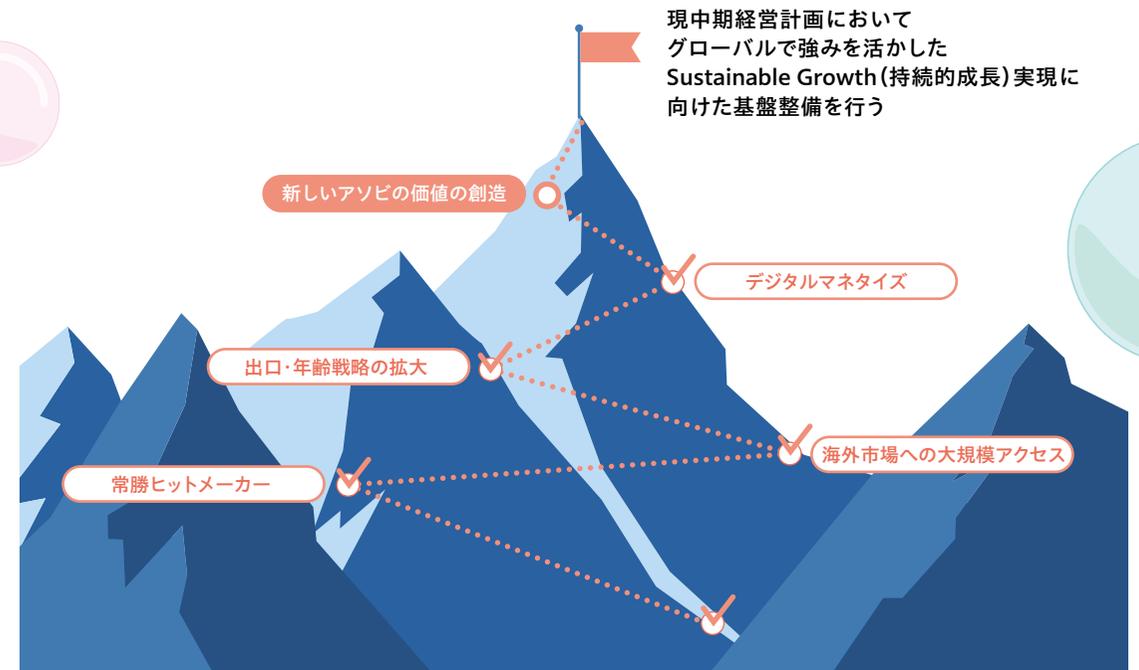
### 中期経営計画の達成、そして持続的な成長を目指して

タカラトミーグループでは、中期経営計画の最終年度として、引き続き目標達成に向けて着実に各戦略を推進してまいります。2024年3月期は、為替相場の変動や外部環境の影響を考慮した結果、売上高は伸長するものの、営業利益については当初計画に比べやや保守的な数値を見込んでおりますが、中期経営計画の達成度については、目標である3年間の営業利益の累計値350億円に対して、2023年3月期までの2年間累計では254億円となり、73%の達成度となっています。2024年3月期の営業利益は135億円を見込んでおりますので、3年間累計で389億円と中期数値計画を超過して達成する見込みです。

なお、2023年5月、新型コロナウイルス感染症が2類相当から5類感染症に分類されることになりました。コロナ禍での行動変容やマクロ環境の変化が、Afterコロナになってどのようなものかを注視するとともに、コロナ禍をきっかけに変わり始めた世界に対し、柔軟にそして細やかに対応してまいります。

タカラトミーグループは、企業理念である「すべての「夢」の実現」に向けて、「アソビ」の強化をさらに進め強固な経営基盤を築くとともに、海外展開を推進し、真の国際優良企業(Outstanding Global Company)への変革を目指してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援いただけますよう、よろしくお願いいたします。



## タカラトミーグループのシナジー

中期経営計画の目標達成には、タカラトミーグループが一体となり、強みを活かして取り組むことが重要な鍵となってきます。そこで、2023年3月期、タカラトミーグループ全体の業績に大きく貢献した株式会社タカラトミーアーツと株式会社キデイランドをご紹介します。

### 株式会社 タカラトミーアーツ トップメッセージ

株式会社  
タカラトミーアーツ  
代表取締役社長  
宇佐美 博之

#### ● 2023年3月期を振り返って

アミューズメント事業では、2020年9月に展開を開始した「ポケモンメザスタ」が引き続き好調に推移しました。ガチャ事業についても、カプセル玩具人気の高まりの中、大型ガチャ売場の設置拡大やヒットコンテンツを使った大人向け商品の拡大により売上が伸びました。また、FV事業においても、ぬいぐるみなどの販売が好評だったことにより、2023年3月期は、前年比21.8%増の売上高353億円と、前期に続き過去最高売上を達成しました。

今後もチャレンジを続け、タカラトミーアーツらしい商品を提供することで、さらなる成長を図っていききたいと思います。



#### ● タカラトミーアーツの強み

当社の強みは、大きく2つあると思います。1つ目は、現場への権限委譲によって実現するスピード感です。当社は、タカラトミーグループの中でも尖兵的な役割を担っていると認識しています。例えば、キャラクター人気をピークを迎えるタイミングには商品を市場投入できるよう、早い段階で商品化の判断を行うなど、スピード感を持った取り組みをしています。

2つ目は、トレンドや面白いことに対する感度の高い人材です。「バカを真面目にやる」をモットーに、商品化したら面白そうなモノや、一見すると平凡なモノに当社ならではの味付けをすることで、捻りの効いた魅力的な商品を生み出しています。

そして、その強みを支えるのが、「失敗を恐れない企業風土」です。各商品の売れ行きに一喜一憂しすぎず、バラエティ豊かな商品を数多く展開することにより、全体最適として企業成長を図ることを重視しています。

玩具業界を取り巻く環境は、厳しいものがありますが、時代の変化、流行の兆しをスピーディに捉えることで、ヒット商品を創出し、お客様の期待に応えていきたいと考えております。

#### ● グループシナジーの創出

ガチャ事業では、株式会社パニーが国内のオペレーションを担っており、「旬」の商品を「旬」の売場で展開する仕組みづくりで倉庫や店舗ごとの在庫管理を徹底し、99%超の消化率を実現しています。

また、韓国においては、T-ARTS KOREAと連携することでアミューズメント事業、ガチャ事業での展開を図っています。

その他、キャンディ事業では、玩具菓子オリジナルのトミカが付属している商品を展開するなど、タカラトミーのIPを当社の販売戦略に組み込むことでシナジー創出を図っています。

今後もこのようなグループ会社との連携を増やすことで、より大きなビジネスチャンスにつなげていきたいと思っています。



© TOMY 「トミカ」はタカラトミーの登録商標です。  
店舗撮影協力：ガチャステ 府中くる店

### 株式会社 キデイランド トップメッセージ

株式会社  
キデイランド  
代表取締役会長  
間宵 薫

#### ● 2023年3月期を振り返って

コロナ禍を思い返すと、外出自粛や店舗の臨時休業、営業時間短縮などもあり、都市部の店舗は特に厳しい状況でした。しかし、2022年に入って徐々に人流が回復し、11月の水際対策の規制緩和を起点に外国人観光客も増加傾向にあります。また、大人を含めたキャラクター人気の高まりを受け玩具販売が伸長するなど、2023年3月期は、売上高が前期比64.2%増の156億円となりました。多くのお客様にご来店いただき喜びと、毎日しっかりと売場づくりを行っていた社員の頑張りを改めて実感しました。

2024年3月期においては、インバウンド需要の増加が見込まれることから、さらなる売上拡大につなげていければと考えています。



#### ● キデイランドの強み

キデイランドの最大の強みは、原宿店・梅田店と、東西の立地の良い場所に大規模な店舗を有していることです。キャラクター商品や雑貨を取り扱う大規模店舗やチェーンストアは多くはありません。半世紀以上の歴史の中で培ってきた店舗運営に加え、広い売場面積を有していることは良い基盤となっています。そこに、お取引先様との良好な関係性と、迅速な対応ができる社内体制を構築しているため、魅力的な企画案件が舞い込む機会が多く、トレンドに合った豊富な商品展開を実現できています。

さらに、長年にわたる著作権元様との信頼関係もありますので、キャラクター専門店でのオリジナル商品の展開など、キデイランドだからこそ実現できる点も他社との差別化要因であると認識しています。

また、それぞれの地域に合った売場づくりを行うことで、目当ての商品だけでなく、あっと驚く商品や欲しかった商品に出会うことができるほか、実際に手に取って商品の魅力を感じていただけるなど、リアル店舗ならではの強みを活かす工夫も行っています。

#### ● グループシナジーの創出

都市部の店舗には、大人のお客様が多く来店されます。そのため、タカラトミーグループから大人(Kidults)向け商品が発売される際には、お客様と直に接することができる強みを活かし、キデイランドの店舗において実演販売等のイベントを実施しています。

また、店舗での売れ筋や顧客の嗜好の変化などの情報をタカラトミーグループの商品開発に活かすことや、グループ会社と連携した商品開発等の取り組みも行っています。

今後は、タカラトミーグループのIPを活かした店づくりの企画など、新たなシナジー創出に向けた挑戦もしていきたいと考えています。



Create Value

特集

# アソビを生む力

タカラトミーは2024年に100周年を迎えます。  
創業当初よりおもちゃやアソビを生み出し続け、  
社会に価値を提供してきました。  
その価値の源泉であるアソビを生む力とは何か？  
そしてどう強化していくのか？をお伝えします。

## アソビを生む 3つの力

### 人的資本

## アソビを 考える力

人々がワクワクしたり驚いたりするアソビを生み出すには、タカラトミーで働く従業員の、多様なアイデアやみんなで何かを生み出そうという気持ちが必要不可欠です。

### 知的資本

## アソビを 作り出す力

「おもちゃ」から「アソビ」へと転換し、人々に感動や笑顔を届けるために、ブランド力の活用やオープンイノベーションなど知的資本の強化に努めています。

### 社会・関係資本

## アソビを 世界に広げる力

社会の中でのネットワークを構築、活用しながら世界中の人々に安心・安全で楽しい「おもちゃ」や「アソビ」を広げています。



ワクワク

笑顔

驚き

感動

## 人的資本

# アソビを 考える力

世界の市場をにぎわせ、子どもも大人もワクワクするような新しい発想は、従業員一人ひとりの個性やスキル、そして多様な価値観を尊重するチームワークから生み出されると考えています。多様な人材がいきいきと働くことができ、成長し続け、イノベーションが生まれる職場環境づくりに取り組んでいきます。

### 多様な人材の活躍を推進

タカラトミーグループでは、一人ひとりが自分らしさを大切にしながら、最大限の能力を発揮し、成長し続けられるよう、多様な働き方と推進する制度の拡充に取り組んでいます。さまざまなライフステージにある人が安心して働くことができるとともに従業員が安全に継続して働き続けることができるよう体制を整えています。

※1 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

※2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

P.34

### タカラトミー男性労働者の 育児休業取得率※1

# 80.0%

(2023年3月期)

### タカラトミー管理職に占める 女性労働者の割合※2

# 12.7%

(2023年4月1日時点)

### 理念の浸透を図り、 技術やノウハウを受け継ぐ人材育成

タカラトミーグループでは、一人ひとりの能力の最大化を支援し、次世代リーダーの発掘・育成を目指したさまざまな教育体系を整えています。

全従業員がタカラトミーグループ入社時に理念体系を学ぶ研修のほか、階層や職種に応じた研修プログラム、スキルアップ支援を目的とした自己啓発の補助金制度を設けています。また、自社の歴史、成功・失敗例から得た学びを確実に次世代に継承し、持続的な事業の発展へとつなげていくため、暗黙知を形式知にし、これまで蓄積してきた技術やノウハウを若手従業員が学んでいくことができる体制を整えています。

P.35



技術一般・現場研修



フォローアップ研修

### 多様な考え方が 新たなアソビを生み出す

ダイバーシティ&インクルージョンの考え方は、従業員の成長や働きやすさだけでなく、新たなアソビの開発にも活かされています。

新規事業Moonshot Projectでは、さまざまな視点で従来のおもちゃにとられない新たなアソビを生み出しています。

例えば、ユーザーそっくりの声で読み聞かせをしてくれるcoemo(コエモ)は、目の不自由な子どもたちも一緒に遊べるユニバーサルデザインのおもちゃ「共遊玩具」として展開されています。また、家事や仕事で手が離せない時でもお子様が安心して寝られるようcoemo(コエモ)を利用するなど、パパやママの子育てをサポートしています。



© TOMY

### 知的資本

# アソビを 作り出す力

当社グループは、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」などの定番商品をはじめ、「ベイブレード」「トランスフォーマー」「ゾイド」といった多様なブランドを保有し、そのIPの成長を図り、アソビを作り出しています。既存IPを活かすだけでなく、新たなIP創造に向けて自社およびパートナー両方で投資、開発を継続し、そのIPが生む新たな「アソビ」をDXの流れに乗せ世界展開することで収益の柱を増やしていきます。



### IPの創出と成長

豊富なIPを、グローバルに通用する多様な自社・パートナーブランドパレット(適材)として最大限活用し、ブランドごとのターゲット年齢層あるいは市場地域(適所)に合わせしっかりと展開を図ることで、ヒット創出とシェア拡大を目指しています。

ターゲット年齢層においては、「Kidults(キダルト)」という「アソビ」心を持った大人のファンの方々にも楽しんでいただけるようアプローチしています。

例えば、7月に発売された「BEYBLADE X(ベイブレードエックス)」は、従来からあるIPを活用し、継続してファンを作っていくという戦略で、市場の拡大を図っています。

## BEYBLADE X

ベイブレードエックス



©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO ©TOMY

### 技術やノウハウを守る、 タカラトミー玩具技術シンクタンク

継承すべき技術やノウハウをカタチとして残すため、用語集の作成やチェックリストの多言語化、生産拠点立ち上げのノウハウなどをとりまとめた「タカラトミー玩具技術シンクタンク」を運用しています。



### 知的財産の活用

独自のブランドや商品については積極的に知的財産権を取得しており、出願数は業界トップクラスとなっています。知的財産権の取得によって、技術や遊びも含めたブランド価値の確立とその持続的な成長につなげています。

### 社会・関係資本

## アソビを 世界に広げる力

世界130以上の国と地域に多岐にわたるカテゴリーの商品を展開しています。現在、国内には8社、世界を合わせると35社のグループ会社があります。日本および海外グループ会社で企画・開発され、主に海外の工場生産され世界中の売場に届けられます。

展開カテゴリー数

# 14/15

カテゴリー

事業展開している  
国と地域

# 130

以上

国内外機関投資家との  
面談件数

# 130

件以上  
(過去5期平均)

世界各国の  
幅広い年齢層向けに  
あらゆるカテゴリーの玩具を展開

### 高いブランド力で世界に展開

「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」をはじめとした定番商品の持つブランド力と豊富なブランドパレットとして多様なアイデアをカタチにする力をグループの新たな原動力としています。

2023年3月期、アジアでは、「トミカ」単品や「アニア」「ダイアクロン」、タカラトミーアーツのアミューズメントマシンが好調に推移しました。アメリカや欧州では、ぬいぐるみシリーズ「もっちゃんもっちゃん」、海外商品名:Club Mocchi- Mocchi-」が伸長し、国内人気商品のグローバル展開が奏功しました。



©TOMY

### オープンイノベーションにより 新たな価値を生み出す

タカラトミーでは、外部パートナーとの協業を通じて新たな価値を生み出しています。例えば、2019年12月に配信されたゲームアプリ「デュエル・マスターズ ブレイス」は、大手ゲーム会社の株式会社ディー・エヌ・エー様と開発会社を含めた3社で共同開発しました。アナログのトレーディングカードゲームの世界観を、デジタルのスマホアプリへと広げ、子どもから大人まで、世代を超えて幅広いプレイヤーに楽しまれています。



©2023 Wizards of the Coast/Shogakukan/WHC ©TOMY ©DeNA TM and ©2023, Wizards of the Coast, Shogakukan, WHC ©TOMY ©ShoPro

### ステークホルダーの声を アソビに生かす取り組み

当社グループはお客様相談室を設置しており、年間16万件以上(2022年度)に上るご相談やお問い合わせは、有益で大切な情報です。

なかでも怪我や事故につながる可能性のあるヒヤリハット事例は詳しく検証した後、社内で共有し、次のものづくりに活かしています。このようにして世界中に安心・安全なアソビが届けられています。

## リスクを機会として捉え直し、 年齢軸・地域軸で事業拡大を続けていく

**富山:** 子ども向けのビジネスをコアとしている当社グループにとって、国内の少子化は中長期的な大きなリスクといえます。また、気候変動などの自然環境リスクにしっかりと対応し、カーボンニュートラルを実現していくことも社会的要請として求められています。さらに最近、当社グループのサステナビリティへの姿勢について、「共遊玩具」や「エコトイ」などの取り組みに共感して入社を志望する方が多いのも事実です。

**安江:** そうですね。少子化リスクに対しても今、「おもちゃ」から「アソビ」という新たなキーワードで、Kidults(キダルト)層を意識した年齢軸の拡大や、グローバルへと地域軸を広げることで、リスクをチャンスに捉え直しており、そういった経営の変化を従業員も感じていると思います。

**富山:** やはり当社グループが戦うのは、「アソビ」というコンセプトづくりの領域なのです。「おもちゃ」はあくまで一つの手段であり、その目的は「アソビ」をつくることです。したがって立体物(おもちゃ)から、より抽象的な概念「アソビ」とすることで、事業ポートフォリオを拡大する可能性も広がり、それ以上に、社会に良い影響を与えている部分にも着目しています。例えば、子どもたちは「アニメ」に触って遊ぶことで動物を知ることができますし、「トミカ」で遊ぶことで警察や消防署、交通ルールなどの社会構造を知ることができます。また、「ブラレール」は色々な種類のレールをつなげることで想像力を表現するプラットフォームでもあります。つまり私たちは、「おもちゃ」という立体物を作る仕事を超え、子どもたちの想像力や社会との接点の理解を助けるインフラを「アソビ」を通じて設計していると考えています。ここに私はタカラトミーグループの社会における存在意義を強く感じています。

**安江:** 特に未就学児は、成長する上で立体物に触れることがとても重要だと思しますので、そこをしっかりと押さえている点はタカラトミーグループの強みですね。さらに、年齢軸という観点では、未就学児から年齢の上昇に合わせたアプローチも可能だと思います。これまで培ってきた立体物とデジタル技術を融合させたアプローチなど、様々な可能性を感じています。また、デジタルを活用することで生産ラインでも効率化が進み、そこからの企業価値向上も期待できますね。

**富山:** はい。例えば「トミカ」だけでも、多様なコラボレーションで多くの事業機会が生まれたことは大きな発見で、大人のお客様にも喜んで買ってもらえるものが当社グループに多くあることがわかりました。また、トレンドとなるような情報付加価値の高いIPとのコラボレーションを通じて収益化

を図ったり、そうしたIPを作ったりすることも重要になります。例えば、キティランドが早期にトレンドのキャラクター情報をキャッチしてビジネス展開に取り組んだことで業績伸長に大きく貢献しましたが、そうしたIPに関する情報をグループ内で共有していく仕組みを今後さらに張り巡らせていきたいと思っています。

**安江:** その実践には人材基盤や企業カルチャーが重要です。タカラトミーの従業員は、皆とても楽しそうに仕事をしていますよね。私はこれまでさまざまな製造業の展示会にも行きましたが、「東京おもちゃショー」で見たタカラトミーの従業員は誰もがニコニコと笑顔で商品を説明していて、これはタカラトミーの理念の体現でもあり、一つのカルチャーだと思いました。

**富山:** 楽しいと思えると働きがいにもなります。例えば、20年後も人々の記憶に残る「アソビ」は、人の感情的な部分にもフックが入るものだと従業員も強く感じていますから、「アソビで、世界はもっとよくなる」と思えると笑顔になるのかもしれない。「アソビ」づくりを楽しくやりがいをもって進めている一方で、人的資本に関しては、視野が少し日本寄りになっている部分が課題だと感じています。地域軸を拡大しグローバル市場で戦っていくには、視野や思考の幅を広げるマインドセットの醸成が必要であると思います。

**安江:** グローバル展開は、言語、文化、宗教的背景など、各地域の特性を踏まえないと難しい部分もありますから、「トミカ」「ブラレール」「リカちゃん」「ベイブレード」などの個々のブランドチームが、多様性を尊重し丁寧にチーム内に包摂しながら志を持ってグローバル化を進めていくことを期待します。また、引き続き国内で多くのブランドやIPを立ち上げていくことも欠かせませんね。

**富山:** そうですね。テクノロジーの進化で、言語や情報抽出力などのハードルはなくなりつつありますので、グローバルで勝てるマインドを醸成し、グローバルプレイヤーになるという意志を大切にサステナブルな企業成長につなげたいです。

**安江:** 2024年3月期で最終年度を迎える中期経営計画では、「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域のさらなる攻略をはじめとした6つの全社戦略にしっかりと取り組んでいると感じていますし、基盤も整ってきていると思います。次の中期経営計画では、これまでの構想を実現していくことで、さらなる飛躍につながっていくことを期待しています。

**富山:** ありがとうございます。「ワクワク・驚き・感動・笑顔」と、人々の感情に影響を与えるアウトプットを大切にしながら、従業員が楽しくやりがいを持って働ける環境を大切にしていきます。また私自身は、少子化リスクに対し、年齢軸・地域軸の拡大という課題に経営陣として一貫して向き合いながら、経営体制を強化してまいります。



安江 令子  
社外取締役

**Profile** 津田塾大学卒業後、株式会社松下電器グループ入社、エンジニアとして通信方式の標準化活動に取り組む。無線でのインターネット通信技術が国際標準となっていく中で渡米し、モトローラ株式会社、Qualcomm, Inc.などでキャリアを積み重ね、2009年に富士ソフト株式会社入社、2015年に同社常務執行役員。2018年にサイバネットシステム株式会社に入社し、2019年より同社代表取締役社長執行役員(現任)。2020年6月より当社社外取締役に就任。



富山 彰夫  
取締役副社長

# 「アソビの力」 × 「既存の事業概念にとらわれない挑戦」

## 新たな事業を創出するMoonshot Projectの取り組み

「おもちゃ」から「アソビ」へと事業を進化させていくタカラトミーの挑戦において、最先端を担うのが新規事業です。その新規事業を推進する組織、Moonshot Projectにおけるビジョンや主な取り組み、将来目指すべき姿などを紹介します。

### 新しいアソビの価値を創造していくために

タカラトミーにおけるMoonshot Projectとは何か？それを端的に表現するならば、「アソビの力」×「既存の事業概念にとらわれない挑戦」です。タカラトミーは企業理念として、「すべての『夢』の実現のために」「わたしたちは、新しい遊びの価値を創造します」を掲げています。この言葉の中にある“新しい遊びの価値を創造する”ために、既存の事業概念にとらわれない挑戦をしていくこと。そこにMoonshot Projectの本質があると考えています。

その上で、やみくもに挑戦するわけではなく、挑戦の軸にするのは、タカラトミーが長年にわたって培ってきた「アソビの力」です。タカラトミーでは、2021年度に策定した中期経営計画で事業の基点を、これまでの「おもちゃ」から「アソビ」へと変えました。この「アソビの力」は、社会の価値観が移り変わるとともにその可能性やターゲットはどんどん広がり多様化しています。従来の概念にとらわれずにアウトプットの仕方を変えたり、あるいは新しいテクノロジーやプラットフォームと組み合わせたりすることで、「アソビの力」はどこまでも進化していくと考えています。

### IP×テクノロジー・ソリューション

Moonshot Projectが挑戦するテーマの一つに「IP×テクノロジー・ソリューション」があります。その代表的な例はメタバース空間における展開です。2022年9月に「メタバース 黒ひげ危機一発」をスタートし、また2023年7月には、全世界で人気のメタバースプラットフォーム「Roblox(ロブロックス)」に「ベイブレード」のメタバース空間をつくるクリエイター共創プロジェクトを開始いたしました。

「メタバース 黒ひげ危機一発」では基本的にタカラトミーが空間を創っていますが、この「BEYBLADE X(ベイブレードエックス)」では多様なクリエイターと共創を進めています。近年、例えばSNSでの動画投稿のような、一般ユーザーが生成するコンテンツの影響力がますます強くなっています。従来の「ベイブレード」が「みんなで遊ぶ」空間だったのに対して、これからは「みんなで創る」という手法も加わってくるはず。このような手法も取り入れ、さらに進化させていきたいと思っています。

BEYBLADE X  
(ベイブレードエックス)



### 「アソビの価値」の新たな活用

Moonshot Projectでは、タカラトミーグループがこれまで培ってきた「アソビの価値」の新たな活用も重要なテーマとなります。これに関連するユニークな取り組みとしては、トヨタの高級車ブランド「LEXUS」のホームページにある「TOUCH JAPAN JOURNEY」というコンテンツがあげられます。Googleマップのストリートビューを使って新しいナゾトキ体験ができる「セカイナゾトキストリート」という当社商品のために開発した技術を提供しています。洗練されつつも遊び心のあるプログラムづくりをサポートしています。



TOUCH JAPAN JOURNEY by LEXUS

また、2022年に発売した「coemo(コエモ)」なども、これまでにない新しい価値を持つ商品です。この商品はママやパパなど家族そっくりのコエをAIがつくる読み聞かせスピーカーです。AIを活用して子育てをサポートするという発想が高く評価され、おもちゃ大賞などいくつもの賞を受賞しています。この「coemo(コエモ)」は、子どもの成長ステージに合わせて長い間にわたって活用できる商品でもあります。子どもといっても、3歳と5歳の子では聞きたいおはなしも違ってきます。そこで「coemo(コエモ)」ではスマホのアプリから豊富な無料コンテンツを利用できるほか、アプリ内課金による有料コンテンツも充実させています。

このアプリ内課金のように、「アソビの価値」の多様化は新しいマネタイズの創出にもつながります。言うまでもなく、それはメタバース空間での展開などでも同じです。今後は、サブスクリプションなどのマネタイズ多様化の検討も進めていきます。

coemo(コエモ)



城崎 恭平  
Moonshot Project リーダー

### その先の成長を見据えたビジネス基盤づくり

Moonshot Projectでは、ビジネスのシーズづくりにおいても、既存の枠組みにとらわれないチャレンジをしていこうと考えています。新規事業創出をミッションに大企業の多様な分野のプレイヤーが集うインキュベーションセンター「ARCH」、事業共創プラットフォーム「KDDI∞Labo」などへの参画もその取り組みの一つです。「アソビの力」を軸に、多様な領域の企業や人との連携を進めていきます。また、海外の新進企業をパートナーとした新事業の共創にも取り組んでいます。

新規事業の展開ばかりでなく、テクノロジーを活用した社内の業務改善においても、Moonshotの精神で進めています。具体的には、AIの活用による設計の効率化支援や、生成AIを活用した業務支援ツールの検討を進めています。

これからの10年、タカラトミーを取り巻く事業環境はかつてないほどの変化を見せるはず。その10年を見据えたタカラトミーの挑戦的なマインドを体現するのがMoonshot Projectだと私は考えています。「アソビの力」×「既存の事業概念にとらわれない挑戦」によって新規事業を創出し、従来の「おもちゃ」単体を企画・販売するビジネスを越えて、さらにその先の成長を目指したビジネス基盤づくりに取り組んでいきます。

# Sustainability

## どう持続するのか？

### —タカラトミーグループのサステナビリティ

アソビ心をもつ世界中の全ての人々に向けて、新しい価値を創造し「ワクワク・驚き・感動・笑顔」を提供し続けていくために、私たちは持続可能な事業活動を進めています。私たちが掲げる「世界中の子どもたちと友だちになる」というサステナビリティビジョンの実現に向けた、環境・社会・ガバナンスの取り組みについてご紹介します。



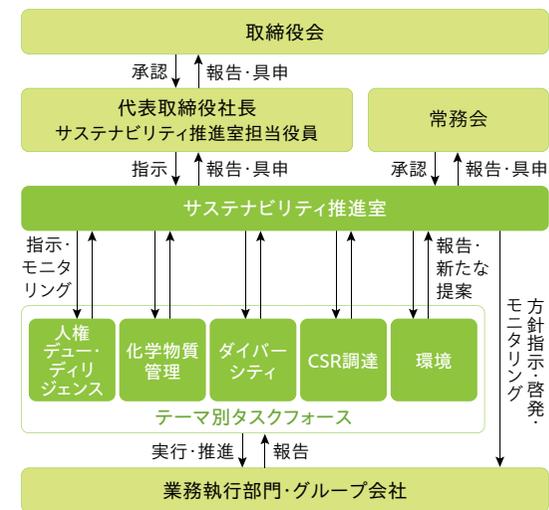
### 持続可能な社会の実現と当社グループの成長の両立に向けて タカラトミーグループが大切にしているもの

タカラトミーグループは、サステナビリティビジョン「世界中の子どもたちと友だちになる」を実現するために、持続可能な社会の実現と当社グループの成長の両立を目指した取り組みを進めています。  
タカラトミーグループの事業そのものが、アソビ心をもつ世界中の全ての人々に向けて新しい価値を創造し「ワクワク・驚き・感動・笑顔」を提供していけるようサステナビリティ・CSRの取り組みを引き続き進めてまいります。

#### サステナビリティ・CSR推進体制

タカラトミーグループのサステナビリティについては、代表取締役社長が最高責任者として統括しています。サステナビリティ経営を推進するため、代表取締役社長の直轄組織としてサステナビリティ推進室を設置し、サステナビリティ・ESG課題の取り組み方針・計画の策定、推進およびモニタリング、社内啓発、ESG関連情報の開示などを行っています。中期サステナビリティ目標・KPIのうち、特に横断的な取り組みが必要なテーマでは、サステナビリティ推進室が統括する、テーマ別タスクフォースを設置し、担当執行役員とグループ横断の多様なメンバーによって、取り組みの実行・推進・新たな提案を進めています。また2023年8月には、当社グループの事業に関わる人々の人権を尊重し、人権侵害を直接的に引き起こす、あるいは助長することがないよう取り組みを進めるため「人権デュー・ディリジェンス」タスクフォースを新たに設置しました。各タスクフォースの進捗状況は、四半期に一回の定時

進捗会議にてモニタリングし、定期的に代表取締役役に報告・具申し、必要に応じて取締役会または常務会に報告・具申・付議されます。



タカラトミーグループはサステナビリティビジョン「世界中の子どもたちと友だちになる」を掲げ、その実現のために「サステナビリティ重要課題」に沿った中期サステナビリティ目標・KPI(2021-2023年度)達成への取り組みを進めています。ここでは2022年度の進捗・成果をご紹介します。

当社グループの中期サステナビリティ目標・KPIの進捗をまとめた動画をウェブサイト上で公開しています。  
<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/sustainabilityinitiatives2021.html>



タカラトミーグループ  
サステナビリティアンバサダー  
のほほん族 ふんわりホワイト



## 中期サステナビリティ目標・KPI(2021-2023年度)の進捗・成果

3つの主題	サステナビリティ重要課題	中期サステナビリティ目標・KPI	2022年度の取り組み進捗・成果	事業を通じて直接的に貢献
<b>主題①</b> <b>ものづくりへのこだわり</b> 「誰もが楽しめる」遊びを広げます。	① 安心・安全・品質の確保 ② 新たな製品・サービス・IPの創出 ③ ユニバーサルデザインの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造時も含めた、有害化学物質管理手法・体制の再整備</li> <li>エンカル製品・サービスの創出としてSDGsの社内研修 2024年3月末までに従業員100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学物質管理方針に沿った管理を強化するために、お取引先様へのアンケートや新システムのトライアル等を実施。 <b>P.32</b></li> <li>国内外グループ全従業員に対し、サステナビリティ・CSR研修を実施し、受講率97.3%。</li> </ul>	<p>全てのSDGs目標に対し、直接的・間接的に貢献</p>
<b>主題②</b> <b>健全な経営の実行</b> 胸を張れる大人として行動します。	④ 組織統治とステークホルダーとの対話 ⑤ 多様な人財の活躍 ⑥ CSR調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ経営を目指した委員会の設立と運営</li> <li>企業倫理の社内研修 2024年3月末までに従業員100%</li> <li>ダイバーシティに関する社内研修 2024年3月末までに従業員100%</li> <li>女性管理職比率20% ※女性活躍推進法に基づく行動計画に沿い、期限は2026年3月期までとする</li> <li>タカラトミーの法定障害者雇用率2.3%クリアとその継続的維持</li> <li>従業員エンゲージメント調査の実施と「働きがい」における課題の特定</li> <li>3つの実施 ① CSR調達方針の周知 ② CSR調達管理の仕組み化 ③ 特にCSR関連リスクの高い課題および拠点の特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、4つのテーマ別タスクフォースで取り組みを推進。 <b>P.29</b></li> <li>国内外グループ全従業員に対し、倫理浸透研修を実施し、受講率96.5%。</li> <li>国内グループ管理職向けに、アンコンシャスバイアス研修を実施。</li> <li>タカラトミーの女性管理職比率 2021年3月時点:9.0%→2023年4月時点:12.7% <b>P.34</b></li> <li>タカラトミーの障害者雇用 2021年度:1.7%→2022年度:1.9%</li> <li>継続的な従業員エンゲージメント調査の実施によって特定した課題に対して、制度や組織の見直し等の働き方改革の推進。 <b>P.34</b></li> <li>CSR調達ガイドラインを周知するため、お取引先様への説明会をスタートし、セルフチェックアンケートの案内も順次開始。 <b>P.36</b></li> </ul>	
<b>主題③</b> <b>社会・地球環境との共存</b> 100年先も子どもたちが“笑顔”で遊べる環境を守ります。	⑦ 環境マネジメント ⑧ 事業を通じた教育・文化への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージ・製品の石油由来プラスチックの削減やリサイクルを目指し、実証実験開始と進捗の開示</li> <li>2024年3月までに、CO<sub>2</sub>削減長期目標の策定</li> <li>グループ廃棄物管理体制の再整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品パッケージ等使い捨てプラスチック削減の推進。 <b>P.38</b></li> <li>環境に配慮した素材を研究し、その一部を2023年開催のイベントにて展示。 <b>P.39</b></li> <li>国内外グループの事業全体のCO<sub>2</sub>排出量を算出し、長期削減目標策定の準備中。 <b>P.40</b></li> <li>グループの管理ルールを見直し、削減に向けた見える化を推進。</li> </ul>	

### ステークホルダーとの共創価値の創出



お客様

- 「夢」を形にする新しいアソビの価値の提供



従業員

- 社員の自主性と創造性が最大限発揮される職場環境の提供



パートナー  
(お取引先)

- 公正・公平な取引を通じた強固な信頼関係の構築



株主

- 質の高い成長と健全な経営
- 持続可能な社会への貢献



社会・地球環境

- 持続可能な社会の実現
- 地域社会における経済の活性化
- 教育・文化への貢献
- 持続可能な地球環境への貢献

## サステナビリティへの取組み



### 安心・安全・品質の確保

#### 業界の安全基準より 厳格な独自の品質基準設定

タカラトミーグループでは、「商品安全品質管理規程」を策定し、企画から生産まで一連の流れを仕組み化することで、安全の確保と問題の未然防止に取り組んでいます。商品のグローバル展開に合わせ、STマーク※に代表されるような玩具業界の安全基準より厳格な独自の安全基準である「タカラトミーグループ品質規程」に照らした検査を実施しています。

また、重金属・フタル酸エステル類などの混入を防ぐため、外部検査機関と社内での検査を実施しています。特に欧米へ出荷する製品に対し、規制される有害物質を削減・排除するため、「タカラトミーグループ品質規程」の中で製造過程における化学物質の適正な管理を定めると同時に、商品の製造に関わる協力会社・工場を対象に、部品や原材料のアセスメント(CSA/Chemical Safety Assessment)を行っています。さらに2022年5月には「タカラトミーグループ化学物質管理方針」を制定し、この方針に沿った管理手法・体制を強化するために、主要取引先様へのアンケートや当社におけるシステムのトライアルを実施いたしました。引き続き製造時も含めたバリューチェーン全体での管理強化に努めてまいります。

おもちゃの安全配慮は新たな遊びの登場やテクノロジーの進化とともに変化するため、「タカラトミーグループ品質規程」に定める基準や検査内容は、時代に応じたアップデートを重ね、2023年8月には「タカラトミーグループ品質規程」2023年版となる改訂版を発行いたしました。さらに、楽しく安全に遊んでいただくために、商品パッケージや取扱説明書、自社ウェブサイトでも子どもの行動を予測した上での警告・注意喚起表示をするなど、子ども目線での安全対策にも注力しています。

※ STマークは、指定検査機関によるST基準適合検査に合格したおもちゃに付けることができます。安全面について注意深く作られたおもちゃであると業界が推奨するマークです。

タカラトミーグループ化学物質管理方針  
www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/  
safe\_and\_highquality.html#houshin



#### 安全品質に対する 従業員への教育・啓発

国内外グループの全従業員を対象に年一回、安全品質の大切さを考える「安全の日」を実施し、安全への意識をグローバルで確認しています。加えて開発、品質管理、営業、お客様相談室などのあらゆる部署と各グループ会社から1人ずつ「安全リーダー」を任命し、1年の任期中、安全なおもちゃづくりを推進するなど、安全品質に対する全社の教育・啓発に努めています。

#### お客様の声を吸い上げ、次の製品へ (アフターサービス)

当社グループのお客様相談室に寄せられるご相談やお問い合わせは、年間16万件以上(2022年度)に上ります。その内容を正しく記録して分析し、有益で大切な情報としてすべて社内にフィードバックしています。なかでも怪我や事故につながる可能性のあるヒヤリハット事例はお客様相談室で詳しく検証した後、迅速に社内でも共有し、次のものづくりに活かしています。またお客様相談室へのご相談が増大するクリスマスシーズン前には、電池を使う商品について事前に動作テストをしていただくことを推奨する呼びかけをウェブサイトやX(旧Twitter)などで行い、全国のサンタ(お客様)や販売店様からも評価をいただいています。



玩具業界の安全基準より厳格な独自の安全基準に基づいた検査を実施



#### IPビジネスによる事業領域の拡大

当社グループでは新たな顧客層へのアプローチとなる、魅力的なオリジナルコンテンツを軸としたIPの創出に意欲的に取り組んでいます。

「ぶにるんず」「トミカヒーローズ ジョブレイパー 特装合体ロボ」「キャップ革命 ボトルマンDX」については、原作者としてIPの創出に取り組み、また、玩具を自社で開発、商品化するほか、玩具以外の商品、サービスへのIPのライセンスを通じて、IPビジネスの拡大を進めています。



©TOMY



© TOMY/ぶにるんずぶにじえくと・テレビ大阪

#### タカラトミーブランドの確立・向上

独自のブランドや商品については積極的に知的財産権を取得しており、出願数は業界トップクラスとなっています。知的財産権の取得によって、技術や遊びも含めたブランド価値の確立とその持続的な成長につなげています。

また、模倣品の製造・販売やSNSへの著作物の無断掲載など、当社の知的財産権を侵害する行為は、ブランド価値を損なうとともに、お客様に模倣品被害をもたらす恐れがあることから、国内外のECサイトを定期的に監視し、知的財産権の行使による適切な措置を講じています。

© TOMY/ぶにるんずぶにじえくと・テレビ大阪

### ユニバーサルデザインの推進

#### 「誰もが楽しめる」を目指した共遊玩具(きょうゆうがんぐ)

当社グループでは1980年に障害のある方専用の玩具の開発を開始し、その後、目や耳に障害のある子どもたちも一緒に遊べるユニバーサルデザインのおもちゃ「共遊玩具」として展開され、現在ではその活動が玩具業界全体の取り組みへと広がっています。

「共遊玩具」では、視覚障害を考慮してスイッチのON側に凸印をつけたり、動きや状態を音でも知らせるなどの工夫がなされ、また聴覚障害を考慮して音に加え、光、振動、文字、動き、絵などの要素でも遊びを盛り上げるなどの工夫がなされています。「共遊玩具」は、(一社)日本玩具協会「共遊玩具推進部会」のモニター審査を経て認定されます。一般の玩具売場で販売されるので、「共遊玩具」であることを識別しやすいように、パッケージに、視覚障害に配慮した玩具には「盲導犬マーク」、聴覚障害に配慮した玩具には「うさぎマーク」を表示しています。さらに、「共遊玩具」の普及や障害への理解(心のバリアフリー)促進に向けて、オンラインでの大学等の講演などにも取り組んでいます。



ポケットモンスター モンコレ キミもポケモントレーナー!ポケモン研究所DX モンコレを使って、「ポケモンキャン」、「ポケモンレーニング」など楽しい音声いっぱいポケモン研究所ごっこができます。ボタン類や部品の形には、さわってわかりやすく安心して遊べるようにさまざまな工夫をしています。



盲導犬マーク



うさぎマーク

©Nintendo・Creatures・GAME FREAK・TV Tokyo・ShoPro・JR Kikaku ©Pokémon

## 多様な人財の活躍

### ダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指して

当社グループでは、2021年12月、「タカラトミーグループダイバーシティ方針」を制定し、多様な人財が活躍する職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。

特に、ジェンダーの多様性の視点から女性の活躍を推進しています。女性が管理職として活躍できる雇用環境の整備に向けた行動計画を策定し、2026年3月末までに管理職に占める女性比率を20%以上にすることを目標に掲げています。2022年度の主な取り組みは、管理職向けのアンコンシャスバイアス研修の実施、社長と社員(400名対象)のsmallミーティングの実施、また自分に合った目標・手本となるロールモデルが見つけれられるよう若手管理職による座談会や女性社外

取締役との座談会を実施しました。その結果、タカラトミーの女性管理職比率は、2021年3月時点9.0%から2023年4月時点では12.7%になりました。さらに2019年よりMSCI日本株女性活躍指数(WIN)構成銘柄に継続して選定されています。

2023年4月から新たにダイバーシティ&インクルージョンを推進する課を配置し、ダイバーシティタスクフォースと連携を取りながら目標達成に向けた各種施策や取り組みを推進していきます。

タカラトミーグループダイバーシティ方針  
www.takaratomy.co.jp/company/csr/work\_style\_reform/#diversitypolicy



### いきいきと働き続けられる職場環境の整備

当社グループは、職場環境に関する方針として、ワーク・ライフ・バランスを推進することで、個人及び組織が最大限の付加価値を生み出すことができ、様々なライフステージにある人がいきいきと安心して働き続けることができる職場環境を目指しています。その取り組みの一つとして、育休取得を希望する従業員が、安心して休業取得し、職場復帰できるように、人事担当者による制度説明や相談を含む休業前及び復職前面談を実施するなど、充実したサポート体制を整えています。その結果、タカラトミーにおいては2022年度の女性の育休取得率、復帰率ともにほぼ100%、男性の育休取得率は80%、復帰率は100%となり、行動

計画の目標である2026年3月末までに男性の育休取得率を30%以上にすることを既に達成しています。引き続き、男性の育児参画の向上に向けて取り組んでまいります。その他、従業員の人権や労働安全衛生に配慮し、一人ひとりが自分らしさを大切にしながら最大限の能力を発揮し、成長し続けられるよう、働き方改革にも取り組んでいます。テレワーク勤務やスーパーフレックスなど多様な働き方を取り入れることにより、自然災害やウイルス感染症などの有事の際も従業員が安全に継続して働くことができるとともに、さまざまなライフステージにある人が安心して働き続けることができるよう体制を整えています。

### 従業員エンゲージメント調査の実施・活用

当社グループでは、社会の多様な価値観に応える「アソビ」を創出していくためには、多様な人財の持つ個性の尊重と、従業員の自主性・創造性の発揮が重要であると考えています。そのため「従業員個人」と「会社」との双方向の結びつきを強めることが生産性や業績の向上につながることから、年1回、従業員エンゲージメント調査を実施しています。この調査では、主にワークエンゲージメントやストレス状態を測り、

「働きがい」における強みや課題を特定しています。また、調査結果は従業員個人や組織にもフィードバックしています。2022年度は課題のある特定部門に対し、ワークショップ形式で自部門の調査結果について議論しました。具体的な要因を洗い出し、その状況を各々の立場で改善するためのアクションを考えました。

今後も従業員一人ひとりが力を発揮し、より活躍できる環境の実現に取り組んでいきます。

### 競争力強化に向けた人財育成

当社グループの人財育成の方針として、より持続的かつレジリエンスのある企業へ進化していくために、「人・組織を強化する」基盤作りを進めています。従業員一人ひとりが持つスキルや能力を最大限に活かしながら、さらなる可能性を拓くことができるよう、「人・組織を強化する」基盤作りとして教育体系や研修を整え、従業員の能力開発を支援しています。

義務研修では管理職層から若手層まで役職・役割に応じた階層別研修や新入社員を対象としたバリューチェーン研修を実施しています。

2022年度からデジタルマーケティング人財を育成するためにマーケティング担当者を中心にアプリを使ったマーケティングDX研修を実施しています。デジ

タルマーケティング知識を学び、社内共通言語化することでバリューチェーンでのDX推進、活用を目指しています。その他、eラーニングの動画プログラムを利用し、時間に自由度のある学習機会を増やし、ビジネスの基礎知識(経営戦略、事業環境分析、マーケティング、ファイナンス等)を習得しています。

また、企画開発、技術開発、生産技術、品質管理に携わる若手従業員を対象に、玩具の構造や金型に関する技術などについて学ぶ「玩具技術講習会」の開催や、生産拠点立ち上げ時のノウハウを取りまとめた「タカラトミー玩具技術シンクタンク」(冊子)などを通じ、タカラトミーがこれまで蓄積してきた技術やノウハウを若手従業員が学んでいくことができる体制を整えています。

### TOMY Internationalグループの継続したDEIへの取り組み

北米・欧州・オセアニアの海外事業を担うTOMY Internationalグループでは、2020年に従業員の取り組みとして「DEI委員会」を設立しました。DEIとは、Diversity(多様性)、Equity(公平性)、Inclusion(包括性)の頭文字をとったもので、米国、英国、欧州を中心に国を超えた横断的な取り組みです。

DEI委員会では、次の4つの柱に注力して取り組みを進めています。

- ① コミュニケーション
- ② 慈善活動とスポンサーシップ
- ③ 採用、雇用維持とメンターシップ
- ④ 従業員の研修とエンゲージメント

DEIは継続的な活動であり、全組織の従業員の協力のもと、さまざまな取り組みを行っています。DEIを組織の中心に据え、従業員だけでなく、消費者やステークホルダーとの関係においてもDEIを浸透させることを目指しています。

DEI委員会の取り組みについて  
www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/ti\_dei\_initiatives.html



DEIの取り組みの一例として、よりインクルーシブな商品開発の移行や地域社会への慈善活動支援、DEIの啓発ツールであるニュースレター(社内)があります。

## CSR調達

### 社会への影響に配慮したサプライチェーンの構築

当社グループは、安全で優良な品質の商品の提供はもとより、その商品の製造過程における工場での人権の尊重、環境への配慮、社会貢献に努めています。これまでも、製造委託先様には環境や社会に関する項目が含まれる「タカラトミー製造会社行動規範」の遵守の要請や、お取引の際の契約書に盛り込むなどの取り組みを進めてきました。しかしながら近年、国際社会からの人権や環境などの様々な要請が今まで以上に高まりつつあります。このような背景から、2019年度に「タカラトミー製造会社行動規範」の見直しに取り組み、2020年5月に「タカラトミーグループ

CSR調達ガイドライン」を制定しました。

2022年度の取り組みとして、このガイドラインをお取引先様に周知するための説明会をスタートいたしました。また、ガイドライン遵守の状況をお取引先様が自己評価できるツールであるセルフチェックアンケートを作成し、順次ご案内をしております。

今後は、CSR調達ガイドラインの運用・仕組み化のさらなる改善を行い、着実に取り組みを進めてまいります。

CSR調達ガイドライン  
[www.takaratomy.co.jp/company/csr/supply\\_chain/responsible\\_procurement.html](http://www.takaratomy.co.jp/company/csr/supply_chain/responsible_procurement.html)



### TOMY Hong Kongグループの取り組み

TOMY Hong Kongグループでは、日本、アジア、欧米ほか、当社グループ商品の品質・生産管理を行っており、さらにライセンサーなどの取引先が定める独自の行動規範に対しても徹底して対応しております。具体的にはタカラトミーCOC (Code of Conduct: 行動規範) プログラムに基づき、工場での人権の擁護、従業員の健康と安全の確保、環境への配慮などについて

製造委託先様とともに製造現場での管理・運営が継続されるよう指導しています。実際の工場監査では、施設や機器類の監査、経営および従業員面談、書類監査等実施し、監査報告書を発行します。それに基づき製造委託先様は必要な改善を実施し、TOMY Hong Kongグループがフォローアップを行っております。

### タカラトミーグループホットライン(内部通報制度)

当社グループでは、タカラトミーグループの役員及び従業員の人権の尊重及び保護、リスクコントロール並びに社会的信頼を確保することを目的として、タカラトミーグループホットライン(内部通報制度)を設けています。

利用対象者は、タカラトミーグループの役員および従業員(タカラトミーグループ出向社員、契約社員、嘱託社員、パート・アルバイト、派遣社員、退職者を含む)です。通報窓口には、①Webによる通報窓口、②社内の通報窓口(本社及びグループ各社に設置)、③社外の法律事務所の複数の窓口があります。なお、Web窓口の場合、24時間/365日通報可能であり、80以上の言語に対応しております。

通報があった場合には速やかに事実を確認し、違反行為を発見した場合には是正、再発防止活動に努めて

います。また、通報者は通報したことによる不利益な扱いを受けることがないよう社内規程に定め、通報者のプライバシーが守られる体制になっています。すべての通報は、その内容及び調査結果等について、代表取締役会長、代表取締役社長、常勤監査役及び社外役員が参加する「リスク/コンプライアンス委員会」に報告されます。

さらに、国内外グループの全従業員を対象に「コンプライアンスを考える日」(全社的コンプライアンス研修)を実施し、その中で内部通報制度の運用状況を従業員に周知するとともに、制度の信頼性等についてアンケートを募っております。このアンケート結果で明らかになった制度の課題については、「リスク/コンプライアンス委員会」に報告され、同委員会の審議等を踏まえ、その後の改善に役立てております。

## 人権の尊重

### 考え方

タカラトミーグループは2023年8月、企業の人権尊重のグローバルスタンダードである「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った人権方針を策定・公表しました。

私たちはこれまでも「タカラトミーグループビジネス行動指針(COBC)」や「CSR調達ガイドライン」を制定し、従業員、お取引先をはじめとするステークホルダーとともに、人権保護に配慮したバリューチェーンの構築を目指してきました。さらに「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、タカラトミーグループ全体でより人権尊重を進めるため、改めて方針を明文化しました。

本方針策定にあたっては、タカラトミーグループの主要事業のバリューチェーン上の人権課題の網羅的な見直し、経営層による審議、全社グループ横断タスクフォースチームでの議論、外部専門家からの意見聴取を経て、優先的に取り組む人権課題を特定し、本方針の制定にいたしました。

今後は本方針を社内およびお取引先へ周知するとともに、すべての事業活動において遵守・実行してまいります。

人権の尊重  
[www.takaratomy.co.jp/company/csr/human-rights-dd/](http://www.takaratomy.co.jp/company/csr/human-rights-dd/)



### 優先的に取り組む人権課題について

タカラトミーグループは、自社事業・バリューチェーンに係る潜在的な人権リスクを洗い出し、そのリスクの発生可能性と人権への影響の深刻度によって優先的に取り組む人権課題を特定しました。

タカラトミーの人権重要分野	特に重要な潜在的人権リスク	対象とする主なステークホルダー
サプライチェーン 地域社会	・調達・生産現場の強制労働や児童労働 ・廃棄物の汚染による住民の健康被害	・お取引先様 ・周辺地域の方々
職場環境・労働環境	・職場環境の不備による生命・健康被害 ・職場(採用時含む)での差別やハラスメント	・従業員 ・お取引先様
マーケティング・広告宣伝における表現	・マーケティング・広告宣伝等の表現による差別されない権利の侵害	・消費者
商品やサービスの安全・品質	・商品の安全や品質の不備による生命・健康被害 ・有害化学物質の管理の不備による健康被害	・消費者

### 取り組み事例:人権に関する研修

タカラトミーグループでは、国内幹部職および一般社員向けのメンタルヘルス対策や、研修にセクハラ・パワハラに関する項目を盛り込むと共に、ダイバーシティの浸透を図るために、役職員にハラスメントに関する研修やeラーニングを実施するなど、ハラスメントの防止に努めています。また、「タカラトミービジネス

行動指針(COBC)」のeラーニングによる研修では人権に関する項目も含まれており、全従業員が毎年受講し、宣誓を行います。さらに年に一回開催される「コンプライアンスを考える日」では、法令遵守に加えて、人権の尊重に関する取り組みについても従業員と共有しています。

## 環境マネジメント

### 事業を通じた環境負荷低減への取り組み

当社グループでは、事業活動における環境負荷の低減に向けて、事業活動に伴って発生した排出物を、法令を守って適切に処理することはもちろん、可能な限り資源として活用されるよう努めています。例えば国内に工場を所有する(株)トミーテックでは、プラスチック成形時に排出される廃材を粉碎し、リサイクルしています。また、物流においては、継続して繰り返し使える折りたたみコンテナを利用し、海外仕入先における複数社の仕入れ品の共同輸送実施などを通じて、環境負荷の低減に努めています。



①(株)トミーテック(栃木県)  
②プラスチック成形時に排出されるランナーの再利用  
③車輪の切削や、金型・治工具等の製作時に排出される金属くずをリサイクル

### 環境配慮商品の開発

当社グループは、資源の有効活用と、環境に配慮した商品の開発に取り組んでいます。

「エコトイ」とは、グループ横断組織「エコトイ委員会」が第三者機関からの助言を得て定めた9つの環境配慮基準「エコトイ基準」を1つ以上クリアした商品です。パッケージに「エコトイ」マークを表示してお客様に環境配慮の工夫をわかりやすく伝えるとともに、おもちゃ市場におけるグリーン購入の普及に努めています。



エコトイマーク



#### 03 にぎやがサウンドリカキキッチン

オカメインコのピーちゃんの「ゴミの分別できたかなー」などエコへの気づきを促すセリフや、「分別を促すゴミ箱」など、環境に配慮した行動を遊びの中で体験することで、環境の大切さについて考えるきっかけになります。

2023年9月30日発売予定。

※人形は別売です。

※単3形アルカリ乾電池3本使用(電池は別売です)。



ブラレール エコ曲線レール

エコマーク  
当社は業界他社に先駆けて、“おもちゃではじめて”エコマークを取得いたしました。エコマークは、環境保全に役立つと(公財)日本環境協会エコマーク事務局によって認定された商品につけられるマークです。環境にやさしく暮らしたいと願うお客様が、商品を選択しやすいようにすることを目的としています。

© TOMY

ポケットモンスター モンコレシリーズ  
プリスターパッケージを廃止し、紙パッケージへ変更しています。※2023年7月より順次変更。

©Nintendo・Creatures・GAME FREAK・TV Tokyo・ShoPro・JR Kikaku  
©Pokémon



ビルド・ア・ジョニー・トラクター  
商品の固定方法を工夫し、パッケージのプラスチックを完全に撤廃しました。

## TOPICS

### ブラレールでつなぐ、リサイクリーション活動

—使用済みつめかえパックから生まれ変わったブラレール—

世界中の子どもたちが笑顔でおもちゃを楽しむことができる環境を、次世代に残していくことはとても重要な課題です。タカラトミーグループでは環境への取り組みとして、環境に配慮した素材の研究や使い捨てプラスチック削減を推進しています。

今回、花王株式会社とのコラボレーションにより、家庭から出る使用済みつめかえパックからリサイクルされたプラスチックペレットを“資源”として活用し、環境に配慮した素材で作った「ブラレール」のレールを「ブラレール博」にて展示しました。

花王株式会社では、さまざまな企業や自治体、NPOと連携して「リサイクリーション」という実証実験に取り組み、ご家庭から出る洗剤やシャンプーなどの使用済みつめかえパックをお客様から回収、リサイクルし、フィルム容器やブロックなどに生まれ変わらせています。「リサイクリーション」の取り組みに共感したタカラトミーでは、「アソビ」を通じてたくさんのおもちゃにこの取り組みを知ってもらい、参加のきっかけづくりに貢献したいとの思いから、情報交換会やテスト成形等を経て、今回の業界を超えたコラボレーションが実現しました。

2023年4月から開催のブラレール博の展示では、「ブラレールでつなぐ、リサイクリーション活動」として、子どもたちに「ブラレール」での遊びを楽しんでもらいながら、資源を有効活用する大切さを伝えました。開催中は多くのお客様が来場され、目を輝かせて楽しんでいただくことができました。

今後も、環境への取り組みを積極的に推進し、「アソビ」を通じた環境課題の解決に貢献してまいります。



リサイクリーション×ブラレールのエココーナー



使用済みパックから生まれ変わった新ブラレールができるまでを表したパネル



使用済みつめかえパックから生まれ変わったブラレールのレール



リサイクリーションで生まれ変わったレールをジオラマ展示



タカラトミーグループで研究中の環境配慮素材の一部展示

花王株式会社 リサイクリーションの取り組み  
[www.kao.com/jp/sustainability/eco-approach/waste-disposal/recyccreation/](http://www.kao.com/jp/sustainability/eco-approach/waste-disposal/recyccreation/)



タカラトミーグループのエコ商品特集  
[www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/eco-friendly-products.html](http://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/eco-friendly-products.html)



© TOMY

## 気候変動に対する取り組み(TCFD対応)

タカラトミーグループは、気候変動が当社グループのビジネスに影響する重要な事項と認識しており、TCFD※提言に基づいた開示を行いました。今後もサステナビリティビジョンの実現に向け、積極的に気候変動への対応を引き続き進めてまいります。

※ 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

### ガバナンス

タカラトミーグループの気候変動対応を含むサステナビリティ関連の取り組みは、代表取締役社長が最高責任者として統括するサステナビリティ推進室を中心として、担当執行役員とグループ横断の多様なメンバーによって構成される「環境タスクフォース」が取り組みの実行・推進・新たな提案を進めています。活動の進捗状況は、四半期に一回の定時進捗会議にてモニタリングし、定期的に代表取締役に報告・具申し、必要に応じて取締役会または常務会に報告・具申・付議されます。

### リスク管理

気候変動を含む環境課題に係るリスクについて、サステナビリティ推進室が統括する部門横断の「環境タスクフォース」で検討を行い、戦略策定や業務執行部門・グループ会社との共有を図っています。

### 指標と目標

スコープ1およびスコープ2を算出し、管理を行っております。なお、CO<sub>2</sub>排出量の中長期削減目標については、新中期経営計画にて設定することを目標に検討を重ねております。

### 戦略(リスクと機会)

気候変動およびそれに付随する様々な影響により生ずるリスクと機会を以下のように特定しました。今後、中長期的な視点で事業への影響と戦略立案を、サステナビリティ推進室が統括する部門横断の「環境タスクフォース」が中心となり議論してまいります。

#### タカラトミーグループに影響を与えると考えられる項目(2022年3月時点)

移行リスク	物理的リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>玩具の主な原料であるプラスチックの代替素材への変更</li> <li>エネルギー価格や物流価格の高騰</li> <li>サプライチェーンの見直し(商品設計、製造工程)</li> <li>プラスチックが主原料であることによる評判低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による自社拠点やパートナーの機能停止</li> <li>自然災害による物流網寸断(販売機会の損失、代替物流のコスト増)</li> <li>猛暑日(熱中症警戒アラート発表日)の増加により、実店舗やイベントに来られる子どもたち・お客様の減少</li> <li>海面上昇による自社拠点やサプライヤーの見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に負荷の少ない代替素材への変換の成功による競争優位</li> <li>お客様のサステナビリティ意識の高まりによる、環境配慮商品(エコトイ)や次世代教育支援活動(環境教育)の支持・共感の獲得</li> <li>EC事業による売上の拡大やデジタルイベントの拡大による顧客層獲得機会の創出</li> <li>環境マネジメントによる環境対応の成功と開示拡充による企業価値の向上</li> <li>自然災害の適応力向上による物理的リスクの回避</li> </ul>

☑ 気候変動に関する詳細情報はこちら  
[www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/climate\\_change.html](http://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/climate_change.html)



☑ 気候変動ワークショップの実施状況はこちら  
[www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/climatechange\\_workshop.html](http://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/climatechange_workshop.html)



## 事業を通じた教育・文化への貢献

### 次世代教育支援活動

当社グループでは、日本全国の小中学生を対象にしたオンライン授業や大学での講演など、次世代教育支援の取り組みを行っています。これらは、子どもたちの環境や共生社会に対する意識や職業観を育む機会として、学校現場からも高く評価されています。これらの体験に参加した子どもたちは累計約86,000人にのぼります(2023年3月時点)。

また、2017年から学校や企業、自治体などと協働して地域活性化に貢献する「みんなでつくるSDGs人生ゲームプロジェクト」を進めています。2020年から義務教育の学習指導要領に「持続可能な開発目標(SDGs)」が盛り込まれたことを受け、人生ゲームを

SDGs教材として活用し、SDGsの担い手を育む活動へと進化させました。また、環境に特化したプログラムを希望する声に応え、「おもちゃで学ぶ!SDGsナゾトキ教室」を2022年6月から開始いたしました。これらの活動は、日本全国の子どもたちが参加できるようにオンラインで実施しており、4色のカラーカード(リアクションカラーカード)を活用することで、まるでその場にいるかのような双方向型の授業を実現しています。SDGs目標の「4.質の高い教育をみんなに」と「17.パートナーシップで目標を達成しよう」に貢献し、おもちゃを通じてSDGsの担い手育成に寄与できるよう努めてまいります。

#### みんなでつくるSDGs人生ゲーム



クラスみんなで協力して、世界で1枚の人生ゲームをつくります。

©1968, 2023 Hasbro. All Rights Reserved.

### 海外での地域支援活動

北米・欧州・オセアニアの海外事業を担うTOMY Internationalグループは、米国、欧州で地域に根ざした多様な活動を行っています。

TOMY Internationalグループでは、従業員が集まりチームとなって、ボランティア活動に従事するTOMY COMMUNITY(トミーコミュニティ)を発足しました。この取り組みを通じてTOMY COMMUNITYメンバーは地域に貢献することに加え、同じ目的に向かって活動を共にする仲間としての絆も深まっています。商品やサービスだけでなく、社会貢献を通じて直接人々との関わり笑顔をもたらえることが、TOMY COMMUNITYメンバーの喜びにもつながっています。

☑ 各拠点での社会貢献活動はこちら  
[www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/community/](http://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/community/)



ロナルドマクドナルドハウス・チャリティーズ/奉仕の日\*  
 ロナルドマクドナルドハウスの居住者は、地域の病院で病気を治療中のお子さんを持つご家族です。TOMY Internationalのアメリカチームは、ハウスの居住者のために、昼食や夕食の準備に加え、おやつづくりやその後の片づけも行いました。

\* 別名: キング牧師記念日。キング牧師の誕生日に近い1月の第3日曜日は、キング牧師の生涯と彼の公民権運動における功績を称えるアメリカの祝日です。

## 組織統治とステークホルダーとの対話

### 事業継続計画(BCP)／各社の取り組み

#### タカラトミーグループ

当社グループでは、大地震や台風・集中豪雨に伴う洪水被害、ウイルス感染症の大流行などの大規模災害を想定した「事業継続計画(BCP)」の整備に取り組んでいます。

当社グループは有事の際、安全の確保、人命救助を最優先とし、従業員の安否を確認した上で、会社施設の保全、システムの早期回復を図り、速やかに事業を再開・継続することでお客様からの信頼と従業員の雇用を維持するなど、迅速・適切に対応できるよう管理体制を整えています。また、地域社会の協調・連携、復

旧・復興支援など、当社グループができる社会貢献に努めています。

情報システム面では、事業の継続性の向上のため、当社グループの基幹システムは社外のクラウド環境、データセンターを活用し国内外で運用しているシステムの全体最適化を進めています。また、安否確認システムの導入により、従業員や家族の安否状況を早急に確認できるよう体制を整えるとともに、防災訓練の実施、防災備蓄品の配布など、有事の際に従業員一人ひとりが適切に行動できるよう努めています。

#### タカラトミーマーケティング

自然災害を中心とした大規模災害だけでなく、トラックドライバー残業規制での物流の2024年問題や労働者人口減少に伴う庫内作業要員確保など、社会構造変化での物流を取り巻く環境はさらに変化しており、これまでの延長線上では物流機能を継続していくのは困難な状況下にあります。商品の仕分けや

梱包、入出庫業務、輸送、在庫の保管などを行っている(株)タカラトミーマーケティングでは、これら顕在化している物流課題に対し、配送方法の見直しやさらなる省人化など、早期に改善対策を検討・実行し、今後も安定した物流サービスが継続維持できるように努めております。

#### キデイランド

おもちゃ、ファンシー雑貨、キャラクターグッズなどの商品の販売を展開している(株)キデイランドでは、お客様がワクワクするような遊び心満載の店頭演出を行っています。(株)キデイランドは日本全国に拠点があり、店舗スタッフも多いことから、大規模災害に

加え、交通機関のマヒなど様々な状況を想定した「事業継続計画(BCP)」を策定しています。従業員とお客様の安全確保や被害確認の手順、情報伝達フローを明確にするなど、日頃から従業員の啓発や訓練に努めています。

### コンプライアンスの推進

#### タカラトミーグループビジネス行動指針

当社グループでは、創業理念・企業理念・企業指針・行動基準に基づき、より適切に行動できるよう「タカラトミーグループビジネス行動指針」を制定し、創業理念等の遵守はもとより《一番大切なお客様である子どもたちにあこがられる存在であり続けるために「大人の醜いところを見せる」ような行動は絶対にしてはいけない》との基本精神を伝えています。「タカラトミーグループビジネス行動指針」は、全グループ会

社の役員・従業員が正確に内容を理解できるよう8つの言語で教材を作成し、オフライン及びeラーニングで研修を実施しています。加えて、法令や社内規程だけでなく、「タカラトミーグループビジネス行動指針」に違反する行為または違反する恐れのある行為に対しても、上司及び関連部門への相談やタカラトミーグループホットラインの利用を促進するよう啓発を行っています。

#### コンプライアンス教育の実施

当社グループでは、2014年度に「コンプライアンスを考える日」(全社的コンプライアンス研修)を創設し、以降、国内グループの全役員・従業員がコンプライアンスの重要性を再確認することを目的として啓発活動を継続して行っています。また、万が一、当社グループ内でコンプライアンス上の問題が発生した場合には、「コンプライアンスを考える日」を通じて、その内容や原因、対策を共有することで、再発防止にも活かしています。

加えて、2017年度より、コンプライアンス意識のさらなる向上、コンプライアンス遵守の徹底を目的として、コンプライアンスリーダー制度を導入しています。毎年、国内グループより選出された30~40名のコンプライアンス推進リーダーが、複数のチームに分かれて、さまざまなコンプライアンス課題の解決に向けた活動

を行っています。2022年度の具体的な活動としましては、弁護士である社外取締役を講師に迎え、コンプライアンス推進リーダーに対し、コンプライアンスにおけるダイバーシティの重要性に関する研修を実施すると共に、昨年度に引き続き、認定ハラスメント相談員の資格取得を推奨し、パワハラ防止法で求められている相談窓口の拡充に努めました。また、チーム別の活動においては、女性の働く環境の改善や自動車事故ゼロへの取り組み、社内規程に対するマインドセット点検と遵守徹底等のテーマに基づいた年間活動計画を策定し、各活動結果を「コンプライアンスを考える日」で報告しました。その他、国内グループ会社向けにポスターの社内掲示やメールマガジンの配信などを実施することで、コンプライアンスの着実な啓発につなげています。

● 社外からの評価／イニシアティブへの賛同 ●

ESGインデックス選定入り

タカラトミーグループの環境・社会・ガバナンスの取り組みを評価いただき、各種インデックス銘柄に選定されています。今後も引き続き、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

S&P/JPX カーボン・  
エフィシエント指数  
(2020年6月より継続して選定)



MSCI日本株女性活躍指数  
(2019年12月より継続して選定)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom Japan  
Sector Relative Index  
(2022年4月より継続して選定)



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

※ 株式会社タカラトミーのMSCIインデックスの組み入れおよびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社タカラトミーの後援、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。  
※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社タカラトミーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

ダイバーシティ&インクルージョン取組みに対する外部評価

くるみん認定  
(タカラトミーとしては2007年以降5回目の取得)

次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けています。



国連グローバル・コンパクトへの支持表明

国連グローバル・コンパクト概要

タカラトミーグループは2021年5月、国際社会が持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みである「国連グローバル・コンパクト」への支持を表明しました。サプライチェーン全体を通じ、グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる10原則の実現に向け、取り組みを推進していきます。



国連グローバル・コンパクト10原則

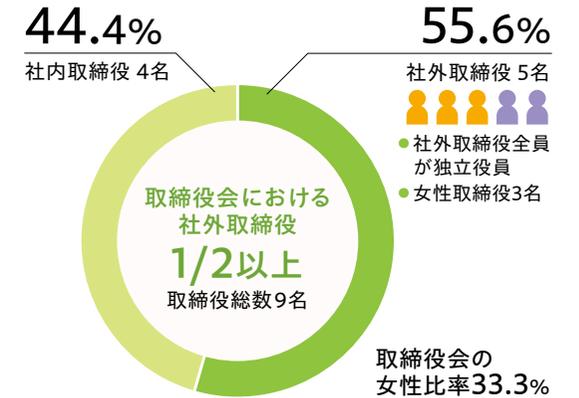
人権	原則1: 人権擁護の支持と尊重 原則2: 人権侵害への非加担
労働	原則3: 組合結成と団体交渉権の実効化 原則4: 強制労働の排除 原則5: 児童労働の実効的な排除 原則6: 雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ 原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ 原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10: 強要・贈賄等の腐敗防止の取り組み

● コーポレート・ガバナンス ●

透明性ある経営の推進

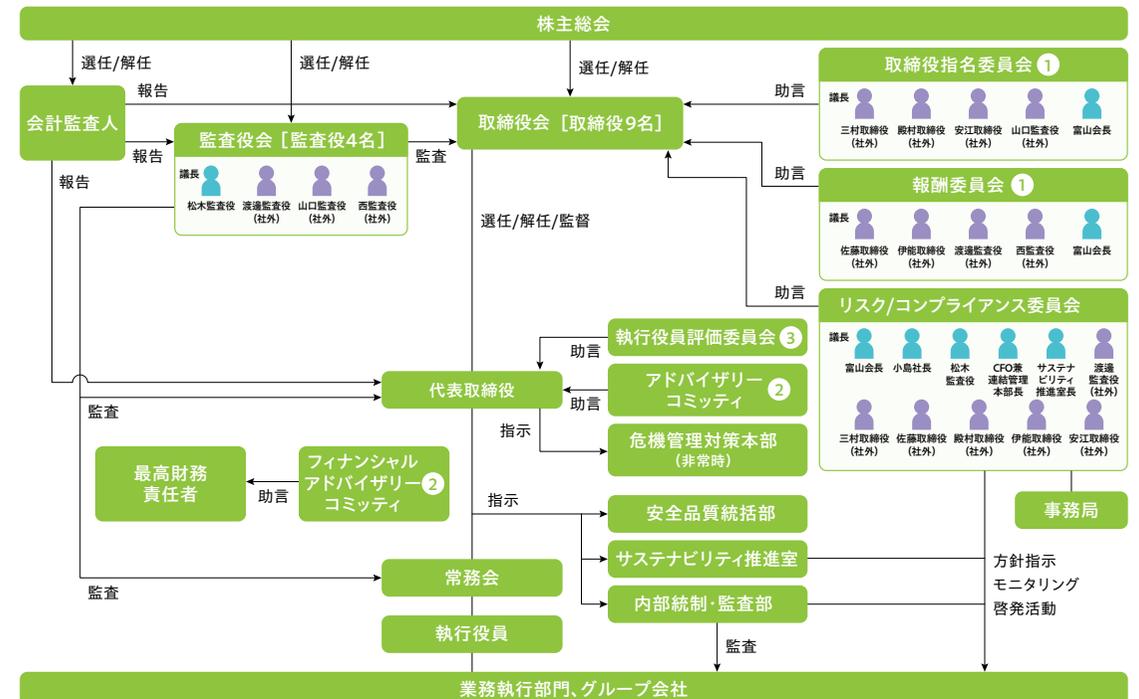
タカラトミー コーポレート・ガバナンス 3つの特徴

- 1 社外取締役 過半数以上、女性比率33.3%  
社外取締役全員が独立役員
- 2 「取締役指名委員会」及び「報酬委員会」設置会社  
取締役会の諮問機関として、社外取締役及び社外監査役などで構成される「取締役指名委員会」及び「報酬委員会」を設置。
- 3 グループ会社管理・社外役員サポート体制  
グループ管理の担当部署を置き、社内規程に基づき、各グループの特性、状況に応じて必要な管理・指導を行っています。また、社外役員に対して必要情報の提供を行うほか、監査役職務を専任で補助する従業員を置くなど、監督と業務遂行をサポートする体制を整えています。



基本的な考え方

タカラトミーは、株主やお客様などのステークホルダーの信頼に応え、持続的な企業価値向上と透明性の高い健全な経営を実現することを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、経営効率化を図りつつ経営チェック機能の充実、リスク管理/コンプライアンス体制の強化、コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた取り組みを推進しています。



## コーポレート・ガバナンスコードへの対応状況について

コーポレート・ガバナンス報告書において開示を求められる項目への対応状況(概要)については当社公式サイトに掲載しております報告書をご参照ください。

最新版: [www.takaratomy.co.jp/company/pdf/gov\\_report.pdf](http://www.takaratomy.co.jp/company/pdf/gov_report.pdf)

## 経営監視の仕組み

### ① 取締役指名委員会、報酬委員会

取締役会の諮問機関として、社外取締役及び社外監査役などで構成される「取締役指名委員会」及び「報酬委員会」を設置して、各取締役の評価・選任及び報酬額等の内容に係る方針につき助言・提言を求めています。

なお、取締役指名委員会は、独立社外取締役3名、独立社外監査役1名、社内取締役1名、報酬委員会は、独立社外取締役2名、独立社外監査役2名、社内取締役1名で構成されています。

### ② アドバイザリーコミッティ/フィナンシャルアドバイザリーコミッティ

社外取締役及び社外監査役などで構成される、代表取締役の諮問機関としての「アドバイザリーコミッティ」及び、最高財務責任者の諮問機関としての「フィ

ナンシャルアドバイザリーコミッティ」を設置して、当社及びグループの業務執行の有効性、財務の信頼性等に関する幅広い助言を求めています。

### ③ 執行役員評価委員会

代表取締役の諮問機関として、常勤取締役で構成されており、当社執行役員の評価等に関する幅広い助言を求めています。

各委員会の活動詳細につきましては、以下の当社公式サイトをご参照ください。  
[www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational\\_governance/system1.html](http://www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational_governance/system1.html)

## 社外取締役(社外監査役)サポート体制

社外取締役及び社外監査役に対して、経営企画室のスタッフが取締役会の開催に際しての案内や、議案の概要に関する可能な範囲での事前説明、その他必要情報の提供等を行っています。当社は監査役職務を専任で補助する従業員1名を置いています。加え

て、グループ管理の担当部署を置き、社内規程に基づき各グループの特性、状況に応じて必要な管理・指導を行うなど、監督と業務遂行をサポートする体制を整えています。

## 取締役会による経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名

### 取締役の資格及び指名手続き

1) 当社の取締役は、社内外から優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに、高い倫理観を有している者を複数名選任します。

2) 取締役の選任については、取締役会の諮問機関として、社外取締役及び社外監査役などで構成される「取締役指名委員会」を設置して、各取締役の評

価・選任の内容に係る方針につき提言・助言します。

- 3) 当社のすべての取締役は、毎年、株主総会決議による選任の対象とし、新任取締役の候補者は「取締役指名委員会」における公正、透明な審査を経た上で、取締役会で決議され、株主総会に付議します。
- 4) 当社の取締役は当社の事業のよき理解者であるために、当社の創業理念及び企業理念について共感

していただける人を選任します。

- 5) 取締役の職務執行に不正又は重大な法令違反があった場合その他職務を適切に遂行することが困難と認められる場合には、「取締役指名委員会」において解任理由の説明を行い、これについての審議・助言を受けた上で、取締役会にて決議し、株主総会に付議することとしています。

### 監査役の資格及び指名手続き

- 1) 監査役については、社内及び社外から、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任します。

- 2) 監査役候補者の選任案に関しては、監査役会の同意を得た後、取締役会で決議し、株主総会に付議します。

### 取締役・監査役候補者の指名に関する方針

タカラトミーでは、多様な視点から経営を進めることは、事業の発展及びグローバル化の推進、そして適切な監督や監査に資するものであると認識しております。そのため、取締役・監査役の候補者は、経営能力及び判断に必要な多様な経験を有した人材であり、次

の要件を満たすものから人材の多様性とバランスを考慮した上で選出することを原則としています。また、取締役会及び監査役会の独立性、透明性を高めるため、過半数を独立役員とします。

### 取締役のスキル・マトリックス

	性別	専門性と経験									
		経営・事業戦略	玩具・エンターテインメント事業	イノベーション・新規事業	グローバルビジネス	IP・ブランドビジネス	DX	財務・会計	法務・コンプライアンス・企業倫理	人事・労務・人材開発	ESG・サステナビリティ
代表取締役会長 CEO 富山 幹太郎	M	●	●	●	●	●			●	●	●
代表取締役社長 COO 小島 一洋	M	●	●	●	●			●	●		●
取締役副社長 富山 彰夫	M	●	●	●	●	●	●				●
非常勤取締役 宇佐美 博之	M	●	●	●	●	●					
社外取締役 三村 まり子	F	●			●				●		●
社外取締役 佐藤 文俊	M	●						●		●	●
社外取締役 殿村 真一	M	●		●	●		●				
社外取締役 伊能 美和子	F	●	●	●			●				
社外取締役 安江 令子	F	●		●	●		●				

※ 社外取締役については、保有するスキル等のうち、豊富な経験と高い知識を活かし特に期待される項目4つまで●印をつけています。各社外取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。  
※ IP (Intellectual Property) : 知的財産権は、エンターテインメント業界においては、キャラクター、タイトルを表すことに使われます。

## 取締役会の実効性評価とプロセス

当社は、年1回以上、取締役会の構成メンバーに取締役会全体の実効性に関する質問票を配布して自己評価を行っています。その回答結果を基に取締役会の諮問機関であるリスク/コンプライアンス委員会にて議論がなされ、さらにその後の取締役会にてその評価結果及び課題が共有され、取締役会の実効性を高めるための改善につなげています。また、当社は、取締役会の実効性について、構成員の多様性が確保され、取締役及び監査役それぞれが積極的に議論を行っており、経営上の重要な事項の承認と業務執行の監督を適切に行うための体制が構築されていることを確認しました。さらに、企業価値向上に資する中期経営計画の策定と進捗管理がなされているとともに、情報開示を積極的に

行い、内部統制システムの整備がなされていると評価しました。前年度課題となっていた社外役員への当社事業等の情報提供については事前説明会を行うことで審議の時間の確保及び議論の充実といった改善がなされたと評価される一方で、執行状況の把握に資する執行役員との対話の機会創出などさらなる情報共有の充実や議案の理解を深める一層の体制整備が次の段階の課題として挙げられました。また、中長期の経営戦略、リスクマネジメント及びサステナビリティ等に関する議論の深化や女性幹部比率向上を含めた経営幹部の育成計画立案が必要であると再認識されました。当社は、これらの課題を踏まえてさらなる取締役会の実効性の確保に向けた取り組みを進めてまいります。

## 報酬

### 取締役の報酬に関する基本方針

取締役の報酬に関する基本方針は、業績や中長期的な企業価値の向上に連動し、株主と価値を共有できる報酬体系であること、他社水準を総合的に勘案して決定している報酬水準であること、ステークホルダーに対して、客観性と透明性を持ったプロセスを経て決定すること、としています。また、個人別の報酬額、内容に

ついては、報酬委員会にて審議・答申し、取締役会にて決議するものとしています。報酬委員会は、社外取締役を議長とし、構成員は議長含め計5名となりますが、ガバナンス担当の社内取締役1名を除き、全員が独立役員である社外取締役及び社外監査役であり、役員報酬決定の客観性と透明性を確保しています。

### 報酬構成とその水準

社外取締役を除く業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬と業績連動報酬としての役員賞与及び非金銭報酬としての株式報酬から構成されています。株式報酬については、2021年6月23日に開催された第70回定時株主総会にて決議されたとおり「株式報酬型ストック・オプション」の制度は廃止し、取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に業績連動型株式報酬制度を導入しております。各報酬の内容は、次のとおりです。

#### 1 固定報酬

基本報酬は、役位及び職責に基づき報酬額を定め、月額固定報酬として金銭で支給します。

#### 2 業績連動報酬

役員賞与は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために業績指標(KPI)を反映した業績連動型の現金報酬としています。各事業年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益に一定の料率を乗じ、連結経常利益の達成度合いに応じて算出された額を現金賞与として、当該事業年度終了後の一定の時期に支給します。当事業年度にお

ける役員賞与に係る業績指標、目標及び実績(いずれも連結ベース)は、次のとおりです。

業績指標	2023年3月期	
	目標	実績
連結経常利益	118億円	120億円
親会社株主に帰属する当期純利益	75億円	83億円

### 3 株式報酬

当社グループ会社は2021年度より、取締役(社外取締役及び非常勤取締役を除く)に対し、業績連動型株式報酬制度を導入いたしました。本制度は、取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と

企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としております。なお、本制度における当初の対象期間(2022年3月31日で終了する事業年度から2024年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度)において採用する業績連動指標は、中期経営計画において目標を掲げております連結の自己資本利益率とします。

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみを支給としています。監査役の報酬は、経営に対する独立性、客観性を重視する視点から基本報酬のみで構成され、各監査役の報酬額は、監査役の協議によって決定しています。また、報酬水準については、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ等を参考に、適切な報酬水準を設定しています。

### 役員区分ごとの報酬額の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2023年3月期)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬		業績非連動報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
		基本報酬	役員賞与	業績連動型株式報酬	ストック・オプション		
取締役(社外取締役を除く)	234	130	71	32	0	32	6
監査役(社外監査役を除く)	18	18	—	—	—	—	1
社外取締役	45	45	—	—	—	—	6
社外監査役	26	26	—	—	—	—	5
計	325	220	71	32	0	32	18

### 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限

個人別の報酬額、内容については、報酬委員会にて審議・答申し、取締役会にて決議するものとしています。報酬委員会は、社外取締役を議長とし、構成員は議長含め計5名となりますが、ガバナンス担当の社内取締役1名を除き、全員が独立役員である社外取締役及び社外監査役であり、役員報酬決定の客観性と透明性を確保しています。2022年度は、報酬委員会を3回開催しました。主な審議内容は、次のとおりです。

開催年月	審議内容
2022年4月	2021年度の業績に基づく業績賞与の金額、業績連動型株式報酬制度の一部改定について
2022年5月	2022年度役員月例報酬の金額、委員会の構成について
2023年2月	取締役の月例報酬の金額について

## 株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家に対して当社グループに対する理解を促進し、適正な評価に資するため、金融商品取引法及び東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」（以下「適時開示規則」という）に沿って、情報開示を行っております。当社は金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則に沿った情報その

他重要な情報について、東京証券取引所の提供するTDnet（適時開示情報伝達システム）に迅速に登録いたします。登録した情報は、情報開示の「適時性」「公平性」の観点から、当社ホームページ上でも迅速に公開いたします。さらに、株主の皆様には株主通信を通じて、事業の概況や商品、サステナビリティ・CSRなどについてお知らせしています。

## リスク管理

当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を及ぼしうるリスクは主に下記のとおりです。リスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避、顕在化した場合の対応を含むリスク管理体制の強化を図ってまいります。

### — 特に重要なリスク —

- 1 ヒット商品の影響について
- 2 商品の安全性について
- 3 災害等のリスクについて
- 4 新型コロナウイルス感染症について

### — 重要なリスク —

- 1 四半期業績の変動について
- 2 為替相場の変動について
- 3 海外事業展開について
- 4 原材料価格変動の影響について
- 5 経営上の重要な契約について
- 6 情報の流出について
- 7 無形固定資産の評価及び減損について

各リスクの詳細につきましては、右の当社公式サイトをご参照ください。 [www.takaratomy.co.jp/ir/risk/](http://www.takaratomy.co.jp/ir/risk/)

## リスク管理体制

当社では、リスク/コンプライアンス委員会及び内部統制担当部門により、内部統制と一体化した全社的なリスク管理体制を構築しています。

コンプライアンス体制及びリスク管理体制の充実、徹底を図るため、代表取締役を委員長とし、社外取締役・監査役など（独立役員比率は1/2以上）で構成される「リスク/コンプライアンス委員会」を設置して、リスク/コンプライアンス上の重要な問題を審議し、その結果を取締役に報告する体制を採っています。さらに、代表取締役の直轄組織である内部統制担当部門及び内部監査担当部門が、当社及びグループのコンプライアンスの状況を監査し、随時、代表取締役及び監査役に報告しています。コンプライアンス・リスク

管理・情報管理等に関しては、グループ共通の関連諸規程を整備するとともに、「リスク/コンプライアンス委員会」及び内部統制担当部門が中心となって、グループ全体のコンプライアンス意識の醸成、全社的視点からのリスクマネジメント体制の確立を図っております。

また、不測の事態が発生した場合には、速やかに「危機管理対策本部」を設置し、迅速かつ適正な対応を行い、損失・被害を最小限に止めるとともに、再発防止策を講じます。製品の安全性に関しては「安全品質統括部」を中心に、安心できる優良な商品を提供するプロセスの強化に取り組んでいます。サステナビリティに関連する社会課題及び企業倫理に関しては、「サステナビリティ推進室」を中心に対応しております。

## 買収防衛策の継続

当社は、2022年6月22日開催の当社第71回定時株主総会において株主の皆様への承認を受け、当社株式の大規模買付行為等への対応方針（以下「本対応方針」といいます）を継続いたしました。本対応方針は、

有事の際に新株予約権の無償割当て（以下「対抗措置」といいます）を行うことができる事前警告型ライセンスであり、具体的内容は以下のとおりです。

## 本対応方針の概要

本対応方針の概要は以下に記載するのとおりですが、本対応方針の詳細につきましては、当社ウェブサイト掲載の2022年5月10日付プレスリリース「当社株式の大規模買付行為等への対応方針（買収防衛策）の継続に関するお知らせ」をご覧ください。

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/7867/tdnet/2114714/00.pdf>

- ①当社が発行者である株券等の保有割合が20%以上となる買付け等（以下「大規模買付行為等」といいます）を行おうとする者（以下「買付者」といいます）は、事前に当該大規模買付行為等に関する情報を、原則当社取締役会が対象買付者に対して本必要情報のリストを提示した日から60日以内（延長上限30日間）に当社に対して提供していただきます。
- ②当社取締役会は、有事に際し、特別委員会を設置します。特別委員会は、当社取締役会に対し、企図されている大規模買付行為等の内容に対する意見や根拠資料、これに対する代替案等を提出するよう求めることがあります。
- ③特別委員会は、買付者や当社取締役会から情報を受領した後、当社取締役会からの付議を受けて、当社取締役会が当該大規模買付行為等にかかる買付内容を検討するに必要な情報のすべてが記載された書面による提案を受領した時から起算して、原則として最長90日（但し、特別委員会が合理的に必要と認められた場合は、特別委員会の決議により、30日を上限として延長することができる）以内に、買付内容の評価・検討を行い、買付者に対して対抗措置を発動すべきか否かを判断し、当社取締役会に対し勧告を行います（なお、特別委員会は、その勧告において対抗措置の発動に関して当社株主総会

の承認決議を経るべき旨の留保を付することができます）。特別委員会は、必要と判断する場合には、独立した外部専門家等の助言を得ることができます。また、当社取締役会は、買付者との交渉、株主に対する情報開示等を行います。

- ④当社取締役会は、特別委員会の勧告を最大限尊重し、最終的に対抗措置を発動するか否かの決議を行うものとします。なお、当社取締役会は、特別委員会がその勧告において対抗措置の発動に関して当社株主総会の承認決議を経るべき旨の留保を付した場合、原則として、実務上可能な限り速やかに当社株主総会を招集し、対抗措置の発動に関する議案を付議するものとします。この場合、当社取締役会は、当該株主総会の決議に従い、対抗措置の発動・不発動に関する決議を行うものとします。
- ⑤買付者が、本対応方針に定める手続を遵守しない場合や当社の企業価値・株主共同の利益を明白に侵害すると認められる場合で、かつ、対抗措置を発動することが相当と認められる場合には、当社は、特別委員会の判断を経た上、対抗措置の発動を決定することができます。
- ⑥対抗措置を発動する場合に株主の皆様が割り当てられる新株予約権には、買付者等一定の者（以下「非適格者」といいます）による権利行使は認められない旨の行使条件、及び当社が非適格者以外の者から当社株式と引換えに新株予約権を取得することができる旨の取得条項を付することができます。これにより、非適格者以外の株主に対して当社株式が交付された場合には、当該非適格者の有する当社株式の議決権割合は希釈化されることとなります。



富山 幹太郎  
代表取締役会長  
CEO



小島 一洋  
代表取締役社長  
COO



富山 彰夫  
取締役副社長



宇佐美 博之  
取締役(非常勤)



伊能 美和子  
社外取締役



殿村 真一  
社外取締役



三村 まり子  
社外取締役



佐藤 文俊  
社外取締役



安江 令子  
社外取締役



松本元  
常勤監査役



渡邊浩一郎  
社外監査役



山口祐二  
社外監査役

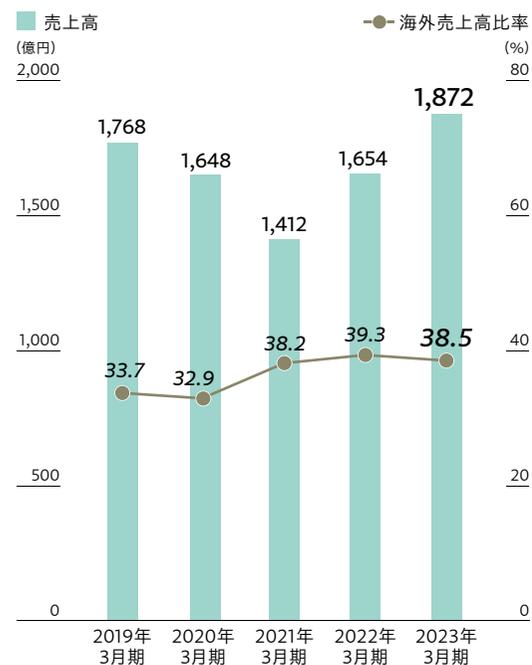


西理広  
社外監査役

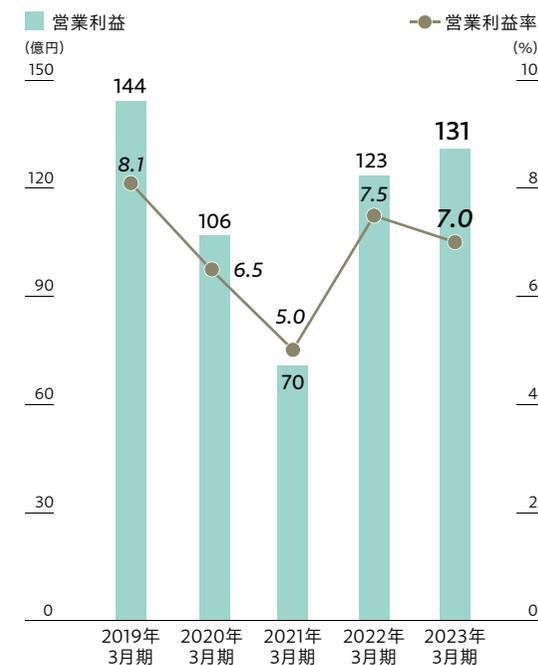
Data Section

財務ハイライト

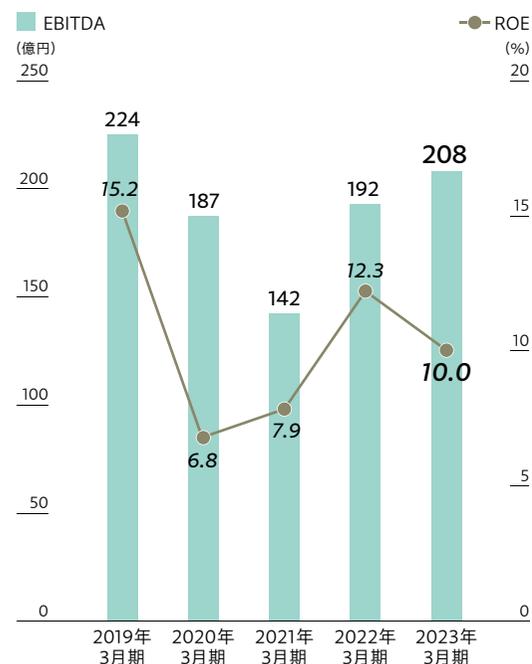
売上高/海外売上高比率



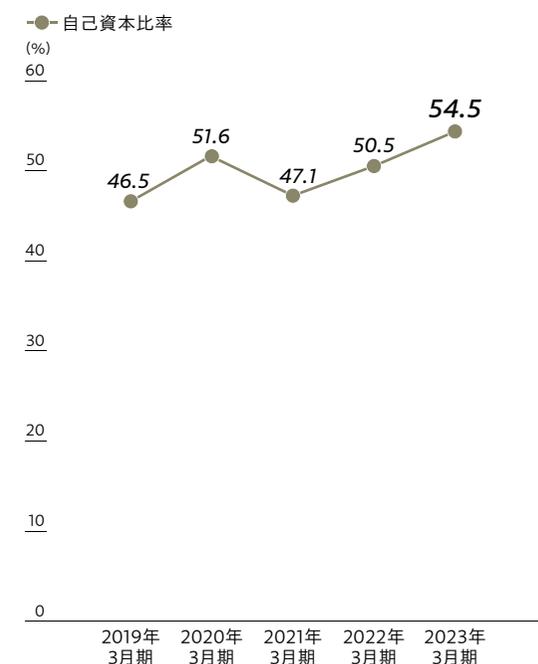
営業利益/営業利益率



EBITDA<sup>1</sup>/自己資本当期純利益率(ROE)<sup>2</sup>



自己資本比率<sup>3</sup>



1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費  
 2 自己資本当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首期末平均自己資本×100 \*自己資本=純資産-新株予約権-非支配株主持分  
 3 自己資本比率=自己資本÷総資産×100

## 6年間の財務・非財務サマリー(連結)

(百万円)

	2023年 3月期	2022年 3月期	2021年 3月期	2020年 3月期	2019年 3月期	2018年 3月期
売上高	187,297	165,448	141,218	164,837	176,853	177,366
売上総利益	72,348	66,606	55,256	66,364	73,478	72,217
販売費及び一般管理費	59,229	54,261	48,177	55,681	59,071	59,018
営業利益	13,119	12,344	7,079	10,683	14,407	13,199
経常利益	12,043	12,666	7,170	10,204	14,303	12,420
税金等調整前当期純利益	11,642	13,772	7,462	7,601	13,784	9,967
親会社株主に帰属する当期純利益	8,314	9,114	5,374	4,507	9,302	7,962
EBITDA <sup>1</sup>	20,804	19,241	14,246	18,723	22,490	22,311
研究開発費	4,542	4,607	4,066	4,666	3,963	3,533
減価償却費+のれん償却費	7,685	6,897	7,166	8,040	8,082	9,111
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,223	16,405	18,064	9,006	21,492	16,346
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,134	△2,488	△8,606	△3,381	△4,038	△3,692
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,689	△12,991	6,817	△12,274	△10,057	△24,670
(期末)						
総資産	159,519	156,090	147,614	129,253	143,364	139,456
純資産	87,167	79,174	69,928	67,410	67,315	56,322
有利子負債	29,121	35,357	42,363	29,655	35,465	42,793
<b>1株当たり情報(円)</b>						
当期純利益	90.66	98.23	57.07	47.30	97.85	84.74
年間配当金	32.50	32.50	17.50	30.00	24.00	14.00
純資産	950.39	860.74	742.45	703.07	700.26	591.00

	2023年 3月期	2022年 3月期	2021年 3月期	2020年 3月期	2019年 3月期	2018年 3月期
<b>主要指標</b>						
売上高営業利益率(%)	7.0	7.5	5.0	6.5	8.1	7.4
海外売上高比率(%)	38.5	39.3	38.2	32.9	33.7	36.5
自己資本当期純利益率(ROE)(%) <sup>2</sup>	10.0	12.3	7.9	6.8	15.2	14.9
総資産経常利益率(ROA)(%) <sup>3</sup>	7.6	8.3	5.2	7.5	10.1	8.4
自己資本比率(%) <sup>4</sup>	54.5	50.5	47.1	51.6	46.5	40.0
配当性向(%) <sup>5</sup>	35.8	33.1	30.7	63.4	24.5	16.5
<b>株式指標</b>						
期末株価(円)	1,481	1,221	1,005	762	1,142	1,092
株価収益率(PER)(倍)	16.3	12.4	17.6	16.1	11.7	12.9
発行済株式総数(千株) <sup>6</sup>	91,554	91,623	93,656	94,797	95,239	94,343
<b>会社データ</b>						
子会社数(社)	35	34	34	32	33	34
従業員数(連結)(人)	2,476	2,418	2,379	2,568	2,665	2,199
従業員数(単体)(人)	562	557	547	541	509	504
従業員平均年齢(単体)(歳)	44.0	43.9	43.2	42.3	41.5	41.8

注:

<sup>1</sup> EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

<sup>2</sup> 自己資本当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首期末平均自己資本×100 \*自己資本=純資産-新株予約権-非支配株主持分

<sup>3</sup> 総資産経常利益率=経常利益÷期首期末平均総資産×100

<sup>4</sup> 自己資本比率=自己資本÷総資産×100

<sup>5</sup> 配当性向=当該事業年度に基準日が属する普通株式に係る1株当たり個別配当金(合計)÷1株当たり当期純利益×100

<sup>6</sup> 自己株式を除く

## 2022年度(2023年3月期)のレビュー

### 玩具市場

2022年度の日本国内における玩具市場規模は、上代価格(希望小売価格)ベースで9,525億円、前年度比106.7%でした。この数字は現在の形で調査を始めた2001年以来、過去最高の記録となります。ロングセラー

ブランドの2世代化、3世代化が進んでいることもあって、玩具の大人市場はますます広がっており、少子化のなかでも玩具市場はさらなる拡大が可能であると考えます。(参考元:一般社団法人日本玩具協会HP)

### 業績ハイライト

**新型コロナウイルス感染症の諸規制緩和により人流回復。タカラトミーアーツ、キデイランドの好調に加え、主力玩具の堅調な推移により売上伸長。**

当社グループは、企業理念である「すべての「夢」の実現」に向けて、玩具事業の強化をさらに進め強固な経営基盤を築くとともに、海外展開を推進し、真の国際優良企業(Outstanding Global Company)への変革に取り組みました。また、2022年3月期から2024年3月期の3カ年における中期経営計画において当期は、その2年目の重要な年と位置付けて経営活動に取り組んでまいりました。

新型コロナウイルス感染症に対する行動制限や水際対策など諸規制が緩和され、社会経済活動の正常化へ向けた動きが進み、玩具市場においても店頭への人流に回復傾向が見られました。また、当社を取り巻く経営環境として、ウクライナ情勢の急激な悪化に端を発した、世界的な原材料価格の高騰やインフレーション、そして為替の急激な変動など、不透明感が高い状況が続きました。

中期経営計画の「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域のさらなる攻略をはじめとした6つの全社戦略に精力的に取り組む、当初公表した連結業績予想を上回る実績となりました。

### 売上高

定番商品においては、子どもだけでなく大人に向けても魅力ある商品の企画開発と販売強化に引き続き努め、「トミカ」では「変形出動!ビッグファイヤー&コマンドステーション」など子ども向けの大型商品を発売するとともに、大人向けではリアリティを追求した「トミカプレミアム」シリーズなどにおいて新商品展開を

積極的に進めました。

また、今期発売20周年を迎えたトレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」は、9月にテレビアニメを一新し、関連商品を発売するなどマーケティングを強化いたしました。「トランスフォーマー」においては、海外向け輸出が伸長いたしました。

さらに、発売以降高い人気の新触感液晶玩具「ぶにるんず」は、10月から玩具発オリジナルテレビアニメとして放送開始するとともに、関連商品も高い人気を集めました。

また、メタバース(仮想空間)において玩具で遊ぶ「メタバース 黒ひげ危機一発」の展開を開始し、デジタル空間での新たなアソビ体験を提供いたしました。

タカラトミーアーツが展開するアミューズメントマシン「ポケモンメザスタ」は、引き続き好評を博すとともに、同社のガチャ事業では、カプセル玩具市場の人气が高まっている中、ヒットコンテンツを使った大人向け商品の拡大等により売上が伸長いたしました。

以上により、売上高については、玩具出荷が堅調に推移し、タカラトミーアーツが展開するアミューズメントマシン及びガチャの人气が継続したことに加え、小売事業キデイランドでは、新型コロナウイルス感染症に対する諸規制の緩和に伴い訪日外国人観光客を含めた人流の回復やキャラクター玩具の販売が伸長したこと等から、売上高は187,297百万円(前期比13.2%増)となりました。

### 利益面

円安影響等により売上総利益率が低下したものの、売上高の増加による売上総利益の伸長並びに販売費及び一般管理費の効率的な運用を図るなど、営業利益は13,119百万円(前期比6.3%増)となりました。経常利益については、主に為替差損による営業外

費用の計上により12,043百万円(前期比4.9%減)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益については8,314百万円(前期比8.8%減)と減少いたしました。これは前期第1四半期において固定資産の事務所用不動産を譲渡し、その譲渡益として特別利益を計上したことが要因となります。

### 地域セグメント別概況

#### 日本

**定番商品の人気の継続、積極的なIP展開が影響し、玩具出荷が堅調に推移。ガチャ及びアミューズメントマシンが伸長し、前期比増。**

新型コロナウイルス感染症に対する行動制限や水際対策など諸規制が緩和され、社会経済活動の正常化へ向けた動きが進み、玩具市場においても店頭への人流に回復傾向が見られました。また、中期経営計画における顧客ターゲットの拡大については、定番商品を中心として積極的に取り組むとともに、デジタル関連をはじめとする新たな事業創造にも注力いたしました。

定番商品においては、子どもだけでなく大人に向けても魅力ある商品の企画開発と販売強化に引き続き努め、「トミカ」では「変形出動!ビッグファイヤー&コマンドステーション」など子ども向けの大型商品を発売するとともに、大人向けではリアリティを追求した「トミカプレミアム」シリーズの新商品展開を積極的に進めました。さらに、11月に販売を開始した「スタジオリ」作品とのコラボレーションである「ドリームトミカジブリがいっぱい」シリーズでは、2023年3月に第2弾を発売するなど商品ラインの充実を図りました。また、「アニア」が発売10周年を迎えるにあたり、新たな定番商品として拡販するとともに、2023年4月からテレビアニメ放送の開始を発表するなどブランドの強化に取り組まれました。

今期発売20周年を迎えたトレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」は、9月にテレビアニメを6年ぶりに一新し、関連商品を発売するなどマーケティングを強化いたしました。「トランスフォーマー」においては、海外向け輸出が増加いたしました。「ポケットモンスター」では、「モンコレ」をはじめとした関連商品

が引き続き人気を博すとともに、キッズパソコン「ポケモンピカッとアカデミー マウスでゲットパソコン プラス」が人気を博しました。テレビアニメ『パウ・パトロール』は、地上波での新シリーズ放送などにより人気もさらに拡大し、「パウ・パトロール にほんご・えいご・クイズも! おしゃべりパウフェクトずかん」など関連商品の販売が好調に推移いたしました。

また、テレビ・WEBでのIP展開として、4月からテレビアニメ『キャップ革命 ボトルマンDX』の放送を開始するとともに、『トミカヒーローズ ジョブレイバー 特装合体ロボ』はWEBアニメの配信を開始いたしました。さらに、高い人気の新触感液晶玩具「ぶにるんず」は、10月から玩具発オリジナルテレビアニメとして放送開始するとともに、関連商品も人気を集めました。また、「トミカ」「プラレール」「アニア」から生まれたキャラクター『ゴー!ゴー!びーくるずー』はタカラトミー公式YouTubeチャンネルに加えて2023年4月からテレビ放送の開始を発表するなど、当社が保有するIPの積極展開に取り組まれました。

「アソビ」をキーとした新たな取り組みとしては、AI音声合成技術により、実在の人物の声とそっくりな合成音声で読み聞かせをするスピーカー「coemo(コエモ)」を発売するなど、新技術を活用したオリジナル性の高い商品やサービスを展開いたしました。また、「メタバース 黒ひげ危機一発」の展開を開始し、デジタル空間での新たなアソビ体験を提供いたしました。タカラトミーアーツが展開するアミューズメントマシン

では、「ポケモンメザスタ」が引き続き好調に推移いたしました。また、同社のガチャ事業においても、カプセル玩具の人気の高まっている市場環境の中、大型ガチャ売場の設置拡大とヒットコンテンツを使った大人向け商品の拡大等により売上が伸長するとともに、ぬいぐるみなどの販売も好評を博しました。

以上の結果、売上高は玩具出荷が堅調に推移し、タ

カラトミーアーツが展開するガチャ及びアミューズメントマシンの人気が続いたことに加え、小売事業キレランドにおいては、新型コロナウイルス感染症に対する諸規制の緩和に伴い訪日外国人観光客を含めた人流の回復やキャラクター玩具販売が伸長したこと等から148,214百万円(前期比13.8%増)、営業利益は16,484百万円(同17.4%増)となりました。

## 海外

規制緩和に伴い経済活動が正常化に向かうも、インフレの影響も。  
アジアではアミューズメントマシンが好調に推移し利益拡大に貢献。

### アメリカ

新型コロナウイルス感染対策の諸規制が緩和され、社会経済活動の正常化に向けた動きが進みましたが、インフレの加速に伴い、生活必需品に消費の重点が置かれるなど購買行動に変化が見られました。

そのような影響から、一部の大手玩具流通では特にベビー用品の在庫過多が生じる等により、追加受注に苦戦を強いられました。一方、農耕車両玩具は販売が好調に推移するとともに、日本においてタカラトミーアーツが展開するぬいぐるみシリーズ「もっちもっち」、海外商品名:Club Mocchi- Mocchi-」が伸長し、国内人気商品のグローバル展開が奏功いたしました。売上高は為替の影響もあり29,533百万円(前期比9.0%増)となったものの、物流費高騰及び年末プロモーションの強化など販売費及び一般管理費の増加から営業損失は725百万円(前期営業利益415百万円)となりました。

### 欧州

欧州各国においては、新型コロナウイルス感染対策の諸規制が緩和され、社会経済活動の正常化に向けた動きが進みましたが、インフレの加速に伴い、購買行動に変化が見られました。

そのような中、「Ag Replicas」などの農耕車両玩具が堅調に推移するとともに、ぬいぐるみ「Culb Mocchi- Mocchi-」の販売が伸長したものの、乳幼児向け商品やボードゲーム等の販売が減少したこともあり、売上高は6,683百万円(前期比7.3%減)、物流費高騰による原価率の悪化等から営業損失は797百万円(前期営業利益47百万円)となりました。

	2022年3月期	2023年3月期	増減	増減率(%)
売上高	165,448	187,297	21,849	13.2
日本	130,289	148,214	17,925	13.8
アメリカ	27,093	29,533	2,440	9.0
欧州	7,206	6,683	△523	△7.3
オセアニア	2,358	2,741	382	16.2
アジア	46,974	55,465	8,490	18.1
消去又は全社	△48,474	△55,340	△6,865	-
営業利益又は営業損失(△)	12,344	13,119	775	6.3
日本	14,039	16,484	2,444	17.4
アメリカ	415	△725	△1,141	-
欧州	47	△797	△845	-
オセアニア	173	81	△92	△53.2
アジア	1,297	1,895	598	46.1
消去又は全社	△3,630	△3,819	△189	-

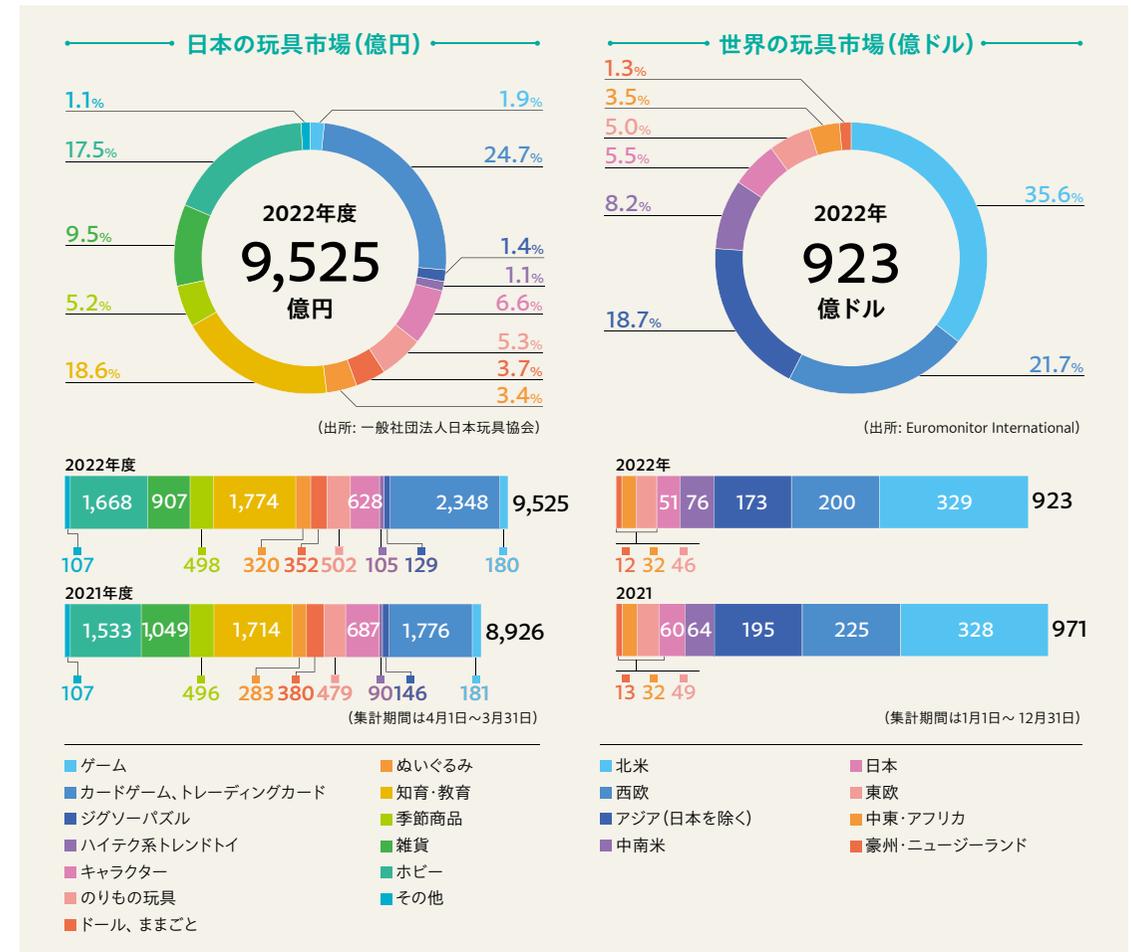
### オセアニア

オーストラリアでは、新型コロナウイルス感染対策の諸規制が緩和され、社会経済活動の正常化に向けた動きが進みましたが、インフレの加速に伴い、購買行動に変化が見られました。

そのような中、農耕車両玩具の乗用タイプや、ぬいぐるみ「Club Mocchi- Mocchi-」が伸長するとともに、インファント・プリスクール商品の「Lamaze & Friends」など乳幼児向け商品の販売が堅調に推移し、売上高は2,741百万円(前期比16.2%増)、営業利益は81百万円(同53.2%減)となりました。

### アジア

国や地域によっては新型コロナウイルス感染対策の諸規制が行われました。また、中国の一部の都市で実施されていたロックダウンなどの行動制限は緩和されたものの、新型コロナウイルスの感染再拡大が見られたなど、購買行動にも一時影響をもたらしました。そのような中、日本における定番商品などの展開に取り組んでおり、特に「トミカ」単品や「ダイアクロン」などが好調に推移いたしました。また、日本発の新触感液晶玩具「ぶにるんず」が人気を集めたほか、タカラトミーアーツのアミューズメントマシンが好調に推移しデジタル関連事業のグローバル拡大等により、売上高は55,465百万円(前期比18.1%増)、営業利益は1,895百万円(同46.1%増)となりました。



1st 第一創業1924~

TOMY'S FOCUS 職人魂/戦中・戦後  
INDUSTRY TREND 金属・動力

1920

タカラトミーの前身となるトミー(富山玩具製作所)創設

1924年創業者富山栄市郎がトミー(現タカラトミー)の前身となる富山玩具製作所を創設。数多くの飛行機玩具を製作し、「飛行機の富山」の名声を確立した。その後、玩具業界初となる流れ作業方式の工場の設立や玩具研究部門の設置など、次々と業界に先駆けた取り組みで事業の拡大を図る。また、玩具製造業者の地位向上に向けて尽力し、玩具業界の近代化に大きく貢献した。

- 1924年 AERO PLANE BREGUET
- 1930年 LOOPING PLANE
- 1935年 AIR MAN
- 1937年 TANK
- 1946年 JOHN DEERE



AERO PLANE BREGUET

JOHN DEERE\*

B-29

スカイピンポン

1950

金属からプラスチックの時代へ

フリクション玩具「B-29」は国内外で大ヒットし、大型玩具輸出の先鞭をつけた。1953年には株式会社として近代企業への道を歩きはじめ、1959年、創業時からの悲願であった販売会社も設立した。このころ、玩具業界にも素材・技術革新の波が押し寄せ、金属からプラスチックへ、フリクション玩具から電動玩具へと大きな転換期を迎える。

1955年、タカラの前身である佐藤ビニール工業所設立。

- 1951年 B-29
- 1953年 スピードレーサーNo.3
- 1957年 シャボン玉を吹く象
- 1959年 スカイピンポン



プラスチック汽車・レールセット



リカちゃん

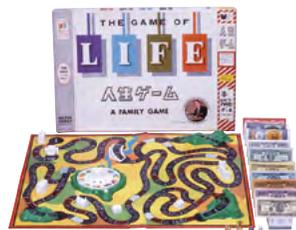
1960

輸出ブームの下、いち早く海外進出を果たす

トミーは、生産高の半分を輸出が占める状況下、いち早くニューヨーク、ヨーロッパに駐在員事務所を開設し直接進出を目指した。国内についても相次いで製造拠点を設置し、業界に例を見ない開発センターを開設するなど、ものづくりに対して妥協を許さない体制を構築した。

タカラはビニール加工技術を活かしたヒット商品が事業拡大の原動力となり、総合玩具メーカーへと発展していった。

- 1960年 ビギーコック
- ダッコちゃん
- おはなしミコちゃん
- 1964年 リカちゃん
- 1967年 人生ゲーム
- 1968年 マジックスカイレール
- 1969年 ロボット大回転



人生ゲーム



トミカ



ウォーターゲーム



黒ひげ危機一発

TOMY'S FOCUS 大量開発・生産/経済成長  
INDUSTRY TREND 素材革命

1970

海外拠点での生産に着手

トミーは、委託生産の香港に続き、シンガポールに初の自社工場を開設。海外での生産にもいち早く着手した。創業50周年を迎えた1974年、二代目富山允就が社長に就任。

トミー、タカラともに、現在まで続くロングセラー商品を数多く世の中に送り出した。

- 1970年 トミカ
- G1ジヨー
- 1972年 変身サイボーグ
- 1974年 ミクロマン
- 1975年 黒ひげ危機一発
- ポケットメイト
- メロディポッポ
- 鋼鉄ジーグ
- 1976年 ウォーターゲーム
- あみっこ
- ボンフリー
- TOMIX
- 1977年 せんせい
- こえだちゃん
- 1978年 ブラックレーサー



TOMIX JR東日本商品化許諾済



せんせい

こえだちゃん



チョコQ



ZOIDS

1980

改革の続行と販路拡大

トミーは、1980年にHT研究室を設置。共遊玩具への取り組みを業界に普及させていった。1985年のプラザ合意により急速に経営危機に陥り、国内生産工場の閉鎖など抜本的な改革を遂行。翌年、経営体制の刷新により三代目富山幹太郎が社長に就任。

タカラは、1984年の店頭公開、1986年の東証二部上場と順調に成長を続け、1988年には玩具本業経営から複合多角経営へと転換を図り、幅広い層に向けた商品展開を行っていった。

- 1980年 チョロQ
- ダイアクロン
- 1981年 バックマン
- UNO
- 1982年 和製「バービー」(のちの「ジェニー」)
- TVゲーム機能付パソコン「びゅう太」
- 織機「おりひめ」/ 編機「あむあむ」
- メカボニカ
- ふわふわわたあめ
- ZOIDS
- 1983年 トランスフォーマー
- オムニロボット
- 1984年 ジェニー
- 1986年 手のひらピピ
- のらくろロック
- 1987年 フラワーロック
- 1988年 魔神英雄伝ワタルのキャラクター商品発売
- ガチャ
- 1989年 ジェンガ
- 拳闘士
- 「少年アシベ」のキャラクター
- 「ゴマちゃんのぬいぐるみ」
- モノポリー



トランスフォーマー



フラワーロック

3rd 第三創業1984~

1990

プロダクトアウトからマーケットインへ

トミーは新体制で再生への足固めを行い、玩具・雑貨・マルチメディアの3本柱に注力する「事業の多角化戦略」を発表。キャラクタービジネスへの挑戦や米国ハスブロ社との業務提携など、次々と新たな施策を展開。1997年には店頭公開、1999年には東証二部上場を果たした。

タカラは1980年代後半から続く、生活を豊かにするハーティーシリーズの拡大やTVキャラクター商品のヒットなど、積極的な商品展開で1991年には東証一部上場を果たした。

- 1990年 ミュージカン
- 子ども向け本格ワープロ「Dear」
- ちびまるこちゃんのキャラクター商品発売
- 1991年 愛鳥倶楽部
- 1992年 プラレール「きかんしゃトーマス」
- スーパーファミコンソフト「餓狼伝説」
- 1993年 ビーダマン
- ピンキッシュ
- 1994年 わたしはまんが家スララ
- 1995年 闘神伝
- LAMAZE
- 1996年 シールメーカーセラ
- おやすみホームシアター
- 1997年 ポケットモンスターシリーズ
- ビーストウォーズ
- 1998年 ポラロイドポケット シャオ
- 1999年 ファービー
- ペイブレード
- ツイスター



ミュージカン



LAMAZE\*



ガチャ\*



ペイブレード



ポケットモンスターシリーズ

\*写真は発売当時のものではありません。

# 3rd 第三創業1984~

**TOMY'S FOCUS** マーケティング/マスメディア成長  
**INDUSTRY TREND** 大衆情報革命

## 2000

### 玩具業界の新たな幕開け

2000年トミーは東証一部上場を果たした。さらなる成長に向けて、開発子会社の設立やぬいぐるみの企画販売会社、新技術活用のための新会社など、グループとして進化を目指す。

タカラは2000年、拡玩具路線を提唱し、玩具の枠を超えた商品展開を積極的に進め、その企画・マーケティング力を活かし、次々と話題商品を提供。2006年、タカラとトミーは互いの強みを最大限に発揮すべく世界一の玩具メーカーを目指して合併し、「タカラトミー」が誕生した。

2000年	e-kara なんちゃってホン アクアロイド	2005年	ユメル TVゲームソフト 「NARUTO-ナルト-」 ウォーキーベッツ
2001年	新生だっちゃん ビットチャー-G スイートバンピーニ	2006年	人生銀行 エアロソアラ 赤ちゃんけろっとスイッチ
2002年	DREAM FORCE 01 パウリンガル のほほん族 デュエル・マスターズ マイクロベツ Qi(キューノ) チョコQ	2007年	Omnibot17μ i-SOBOT (アイソボット) いえそぼ エアギター ポケモンパトリオ
2003年	ミャウリンガル	2008年	トミカヒーロー メタルファイトベイブレード
2004年	エアアールシー 夢見工房 THE FIRST YEARS	2009年	生キャラメルポッド クロックマン



## 2010

### 明日のヒット商品に向かって

2010年より、海外展開を加速。欧州、北米において海外版 TOMICA を投入、「メタルファイト ベイブレード」は、TVアニメの放送とともに全世界での展開も開始し、夏には韓国において国際大会が実施されるほどの盛り上がりを見せた。そして2011年には米国玩具メーカーRC 2 (現TOMY International) を買収し、グローバル展開へのプラットフォームを確立。真のグローバルトイカンパニーを目指して、タカラトミーグループ一丸となって動き出した。

2010年	プリティーズム フルキャラアイス ポテチの手	2010年	プリティーズム フルキャラアイス ポテチの手
2011年	ミニクリーベツ	2011年	ミニクリーベツ
2012年	ポケモントレタ パトロボーグ 20	2012年	ポケモントレタ パトロボーグ 20
2013年	アニア	2013年	アニア



# 4th 第四創業2014~

**TOMY'S FOCUS** Newテクノロジー/アナログ玩具+デジタル要素  
**INDUSTRY TREND** パーソナル革命

## 2014

2014年	プリバラ WIXOSS	2014年	プリバラ WIXOSS
2015年	ベイブレードバースト 新幹線変形ロボ シンカリオン OHANAS (オハナス) リニアライナー	2015年	ベイブレードバースト 新幹線変形ロボ シンカリオン OHANAS (オハナス) リニアライナー
2016年	LiccA Stylish Doll collections リカビジュアシリーズ ポケモンガオーレ うまれて!ウーモ	2016年	LiccA Stylish Doll collections リカビジュアシリーズ ポケモンガオーレ うまれて!ウーモ
2017年	トミカハイパーレスキュー ドライブヘッド ミラクルちゅーんず! プリントス ゾイドワイルド	2017年	トミカハイパーレスキュー ドライブヘッド ミラクルちゅーんず! プリントス ゾイドワイルド
2018年	L.O.L. サプライズ! すみっこあつめ	2018年	L.O.L. サプライズ! すみっこあつめ
2019年	リズモ (Rizmo) DUEL MASTERS PLAY'S (デュエル・マスターズ プレイス)	2019年	リズモ (Rizmo) DUEL MASTERS PLAY'S (デュエル・マスターズ プレイス)
2020年	トミカ絆合体 アースグランナー ポケモンメザスタ	2020年	トミカ絆合体 アースグランナー ポケモンメザスタ
2021年	新幹線変形ロボ シンカリオンZ ぶにるんず	2021年	新幹線変形ロボ シンカリオンZ ぶにるんず
2022年	トミカヒーローズ ジョブレイバー 特装合体ロボ coemo(コエモ)	2022年	トミカヒーローズ ジョブレイバー 特装合体ロボ coemo(コエモ)



© TOMY © T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP製作委員会 ©2021 Pokémon. ©1995-2021 Nintendo/Creatures Inc. / GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV ©Nintendo・Creatures・GAME FREAK・TV Tokyo・ShoPro・JR Kikaku ©Pokémon TM & © Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids © T-ARTS © プロジェクト シンカリオン JR東日本商品化許諾済 ©1968,2019 Hasbro. All Rights Reserved. © TOMY © Hu/T-BP-TX ©Hiro Morita, BBB Project, TV TOKYO © TOMY John Deere's products under license with Deere & Company. Lamaze® is a registered trademark of Lamaze International, Inc. © TOMY・OLM/ミラクルちゅーんず!製作委員会・テレビ東京 ©2020 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved. ©MGA © TOMY © TOMY /ZW製作委員会・MBS ©2019 Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids ©TOMY ©DeNA ©青木たかお・ベイブレードプロジェクト ©TOMY

## わたしたちの商品

タカラトミーグループの成長を支える定番商品、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」——。多くの子どもたちに受け入れられる遊び本来の楽しさはそのままに、時代に合わせて進化させてきたことで、常に新鮮さをともなったロングセラー商品として時代を超えて愛され続けています。



「トミカ」は1970年に日本初の手のひらサイズの国産車ダイキャスト製ミニカーシリーズとして発売されました。外国製のミニカーが全盛だった当時、「日本の子どもたちに、もっと身近な国産車のミニカーで遊んでもらいたい」という熱い想いのもと誕生、今では親子3世代にわたって愛されています。現在までに累計1,140種以上の車種が発売され、累計販売台数は7億2,500万台を超えます(2023年4月時点)。

近年では定番商品に加え、人気キャラクターやコンテンツとコラボレーションした「ドリームトミカ」シリーズや、ハイディテールコレクションモデル「トミカプレミアム」シリーズなどラインナップを拡大しています。また、2016年から大人向けブランド「tomica」のライセンス展開を本格始動し、年齢・性別に関わらず幅広い方に興味を持っていただけるブランドを目指し、アパレルや、文房具、日用品などにもライセンスを展開しています。



プラレール

© TOMY

「プラレール」(発売元:株式会社タカラトミー)は、2019年に発売60周年を迎えたロングセラーの鉄道玩具で、3世代にわたって愛されているブランドです。「プラレール」の原型は、金属や木の玩具が主流であった1959年に、当時の最新素材であったプラスチックの玩具として発売された「プラスチック汽車・レールセット」です。象徴的な青いレールは、当時家族が団らんの時を過ごした「ちゃぶ台」の上で遊べるサイズで設計されました。この規格は60年以上経った今でも変わっておらず、当時のレールと最新のレールをつなげて遊ぶこともできます。今後も、身近であり憧れでもある“鉄道”をテーマに、子どもたちが社会を学び、創造力等の子どもたちの成長を促し、また親子のコミュニケーションを育むブランドとして展開していきます。日本国内ではこれまでに、累計1,962種類、1億8,640万個以上を販売しています(2023年3月末現在)。

リカちゃん

1967年の誕生から50年以上愛され続けている「リカちゃん」は、常に時代や流行を反映しながら、子どもたちの憧れや夢を形にした商品を発売してきました。近年では「リカちゃん」とともに時代を歩んできた大人にも愛されるブランドを目指した展開や、タレントとしても活躍の場を広げているほか、「リカちゃん」自身のX(旧Twitter)やInstagramも大きな話題となっています。

※2023年6月時点のフォロワー数:合計約23万人



© TOMY

タカラトミーグループが保有するブランドは、子ども向けから大人向けまで60以上にのびります。また、玩具15カテゴリー中14カテゴリーを網羅する幅広いラインナップを展開しています。



© TOMY TM and © 2023, Wizards of the Coast, Shogakukan, WHC © T-ARTS John Deere's products under license with Deere & Company. © TOMY®小学館 Lamaze® is a registered trademark of Lamaze International, Inc. ©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO

タカラトミー



トランスフォーマー

1984年にアメリカで、翌1985年に日本でも玩具とアニメがスタートし、大ヒットしたグローバルな変形合体ロボットシリーズです。2019年に35周年を迎えてなお、世界130以上の国と地域で親子2世代にわたり愛されています。



ZOIDS(ゾイド)

1983年から玩具発のオリジナルIPとして展開する大型コンテンツで、2023年に40周年を迎えました。電動モーターもしくはゼンマイが付属し、組み立て完了後にまるで本物の生命体のように動き出すことが特徴です。



人生ゲーム

ルーレットを回してマス目を進み、人生の様々なイベントを経て億万長者を目指す盤ゲームで1968年9月に発売されました。2023年には55周年を迎え、その記念としてフラッグシップモデルの歴代8代目となる「人生ゲーム」を発売しました。



ベイブレード

世界80以上の国と地域で、シリーズ累計出荷数5.2億個以上を記録する、対戦型の次世代ベーゴマです。2023年7月から、第4世代「BEYBLADE X(ベイブレードエクス)」の販売を開始しました。



デュエル・マスターズ

本格的でありながら遊びやすい子ども向けトレーディングカードゲームとして、2002年に発売しました。出荷数が70億枚以上の人気シリーズで、2019年末には本格的なカードゲームアプリの配信を開始しました。



アニア

2013年から発売されている手のひらサイズの動かして遊べる動物フィギュアシリーズです。「動物の特徴や種類を知りたい」という子どもの知的好奇心を刺激する“立体動物図鑑”として親子で一緒に楽しめる商品です。

© TOMY © 1968,2023 Hasbro. All Rights Reserved. © TOMY ©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO TM and © 2023, Wizards of the Coast, Shogakukan, WHC © TOMY © ShoPro

グループ(国内)



株式会社タカラトミーアーツ

アミューズメント筐体、カプセルトイ、雑貨、ぬいぐるみなどを幅広く展開しています。



**TOMYTEC**

株式会社トミーテック

「鉄道模型」国内シェアNo.1を誇る、商品の企画開発、生産、販売、サービスまで担う総合ホビーメーカーです。



**KIDDY LAND®**

株式会社キディランド

玩具、ファンシーグッズ、キャラクターグッズ、書籍の専門店です。総合カルチャー産業のリーダーとして、時代を敏感にキャッチし、常に新しい情報やトレンドを発信し続けています。

TOMY International(海外)



ザ・ファースト・イヤーズ

哺乳瓶や食器類、ベビーカーなど子育てをサポートするベビー用品です。



ファット・ブレイン

子どもたちに「より賢い 遊び方 “A Smarter Way to Play”」を提供するという理念の下、斬新かつ近代的なデザイン、流行にとらわれずに長く遊べる玩具を展開しています。



ジョンディア

世界的な農耕車両を玩具化しました。プリスクール向け商品から精巧なレプリカまで幅広くラインナップしています。



ラマーズ

発育、月齢に合わせた乳幼児向け知育玩具です。幼児発達専門家のアドバイスを得て開発しています。



ブーン

育児の不便を解消しながら、育児世代のおしゃれ欲求もかなえるシンプルで気の利いたデザインの商品です。



トゥームーズ

成長に合わせて楽しみながら夢中になれる、クラシックな遊びとワクワク感を両立させた乳幼児向け玩具やバスタイを展開しています。



Games & Toys

アソビを愛するあらゆる世代へ向け、幅広いゲームや玩具を発信しています。



## 外部からの評価

当社のアニュアルレポートは、米国における2大アニュアルレポートコンペティションである「LACP Vision Awards」と「International ARC Awards」において、数々の賞を受賞し、内容面、表現面ともに海外において高い評価を得ています。今後もステークホルダーとの対話をあらゆる企業活動の基盤と位置づけるとともに、株主や投資家の皆様に向けて、企業情報をわかりやすくお伝えできるように努めてまいります。

2022



2021



2020



2019



2018



2017



## 会社情報

商号	株式会社タカラトミー
本社所在地	〒124-8511 東京都葛飾区立石7-9-10
設立	1953(昭和28)年1月17日
資本金	34億5,953万円
主な事業内容	玩具・雑貨・カードゲーム・乳幼児関連商品等の企画、製造及び販売
従業員数 (2023年3月31日現在)	2,476人(連結) 562人(単体)
子会社数	35社

主要グループ会社	
国内	株式会社タカラトミーアーツ 株式会社トミーテック 株式会社タカラトミーマーケティング 株式会社キデイランド 株式会社ペニイ 株式会社タカラトミーフィールドテック 株式会社タカラトミーアイビス
海外	TOMY International, Inc. Fat Brain Holdings, LLC. TOMY Asia Limited. TOMY SOUTHEAST ASIA PTE. LTD. TOMY (Shanghai) Ltd. T-ARTS Korea Co., Ltd. TOMY (Hong Kong) Ltd. TOMY (Shenzhen) Ltd. TOMY (Thailand) Ltd. TOMY (Vietnam) Co., Ltd.

## 株式情報(2023年3月31日現在)

発行可能株式総数:	384,000,000株	所有者別株式数比率	
発行済株式の総数:	94,990,850株	個人・その他	43.45%
単元株式数:	100株	金融機関	27.10%
株主数:	161,229人	外国法人等	16.41%
		その他法人	9.19%
		自己株式	3.08%

## 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,846,600	15.04
司不動産株式会社	7,565,312	8.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,146,436	7.76
富山幹太郎	2,683,666	2.91
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,337,600	1.45
JP MORGAN CHASE BANK 385781(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,175,631	1.28
管理信託(富山章江口)受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,000,000	1.09
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	900,000	0.98
富山彰夫	829,100	0.90
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT(常任代理人 香港上海銀行東京支店 カストディ業務部)	722,004	0.78

1. 当社は、自己株式を2,921,662株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
3. 当社は「役員向け株式交付信託」及び「執行役員等向け株式交付信託」を導入しており、株式会社日本カストディ銀行(信託口)(以下、「信託口」という。)が当社株式514,236株を所有しております。信託口が所有する当社株式については、自己株式に含めておりません。

#### 2023年アニュアルレポート編集方針

私たちは、ステークホルダーの皆様へ財務・非財務の両面からタカラトミーグループの中長期的な価値創造をご覧いただくことで、より一層の理解を深めていただくことを目的に、アニュアルレポートを継続して発行しています。

1924年の創業当初より、おもちゃやアソビを生み出し続けてきたタカラトミーグループのその価値の源泉である遊びを生み出す力について、特集ページでは、人的資本、知的資本、社会・関係資本の3つの視点から取り上げています。また、2023年3月期におけるタカラトミーグループ全体の業績に大きく貢献した株式会社タカラトミーアーツと株式会社キデイランドの経営者インタビューを掲載いたしました。それらを通じて、タカラトミーグループの今後の成長について、ご理解いただければと願っています。

また、当社公式サイトにおいても様々な情報を発信しておりますので、あわせてご参照ください。

([www.takaratomy.co.jp](http://www.takaratomy.co.jp))

#### 見直しに関する注意事項

本レポートには、タカラトミーの現在の見直し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらは現在入手している情報に基づく判断及び仮定に基づいており、将来における当社の実績や事業展開を確約したり、保証するものではありません。

#### 表紙コンセプト

タカラトミーグループは、2021年度に策定した中期経営計画において、持続的な成長の原動力を「おもちゃ」から「アソビ」へと変化させ、顧客セグメントを“アソビ心をもつ世界中の全ての人々”に拡大させていくことを決めました。表紙はアソビを生む力のできた架空の木の上や周りで人々が遊び、ワクワク・感動・驚き・笑顔が世界中に広がっていくことを表現しています。