

# Annual Report 2020



## 目次

- chapter 1 **1** タカラトミーグループの歴史・企業価値・ビジョン  
どこからきて、今どこにいるのか？
  - 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価値観
  - 6 タカラトミーグループの事業と価値創造のプロセス
  - 8 パフォーマンスハイライト
  - 9 2019年度(2020年3月期)のレビュー
  
- chapter 2 **12** タカラトミーグループの成長戦略  
どこを目指し、どう経営するのか？
  - 13 社長メッセージ
  
- chapter 3 **19** 特集  
すべての「夢」の実現のために
  - 20 トミカ50周年「トミカを支えた名車たち」
  - 22 トミカのロングセラーを支える「受け継がれ続けてきたこだわり」
  - 24 長く愛されるブランドをつくる「トミカ開発ストーリー」
  
- chapter 4 **26** タカラトミーグループのESG  
どう持続するのか？
  - 27 会長メッセージ
  - 28 ESGとCSR重要課題
  - 32 ESGの取り組み(社会)
  - 37 ESGの取り組み(環境)
  - 40 社外取締役インタビュー
  - 42 ESGの取り組み(ガバナンス)
  - 50 マネジメント
  
- chapter 5 **53** データセクション
  - 54 6年間の財務・非財務サマリー(連結)
  - 56 商品の歴史
  - 60 わたしたちの商品
  - 66 会社情報・株式情報

### 2020年アニュアルレポート編集方針

タカラトミーグループでは、ステークホルダーの皆様当社グループの中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくことを目的に、歴史や商品紹介を含む事業の全体像、業績概況と経営戦略、持続的成長に向けたCSR及びコーポレート・ガバナンスの取り組みを簡潔にまとめたアニュアルレポートを発行しています。

本レポートでは、新型コロナウイルス感染症が玩具市場へもたらした影響と今後の変化を見据えた上での中期経営計画の課題について社長メッセージで分かりやすく解説しています。また、特集では、発売50周年を迎えたダイキャスト製ミニカー「トミカ」を取り上げ、お客様に愛され、信頼され続けている理由を、「受け継がれ続けてきたこだわり」をキーワードにご紹介しています。それらを通じて、当社グループの今後の展開について、ご理解いただければと願っています。さらに詳しい情報については、当社公式サイトもあわせてご参照ください。(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際の業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。

# chapter

## タカラトミーグループの 歴史・企業価値・ビジョン

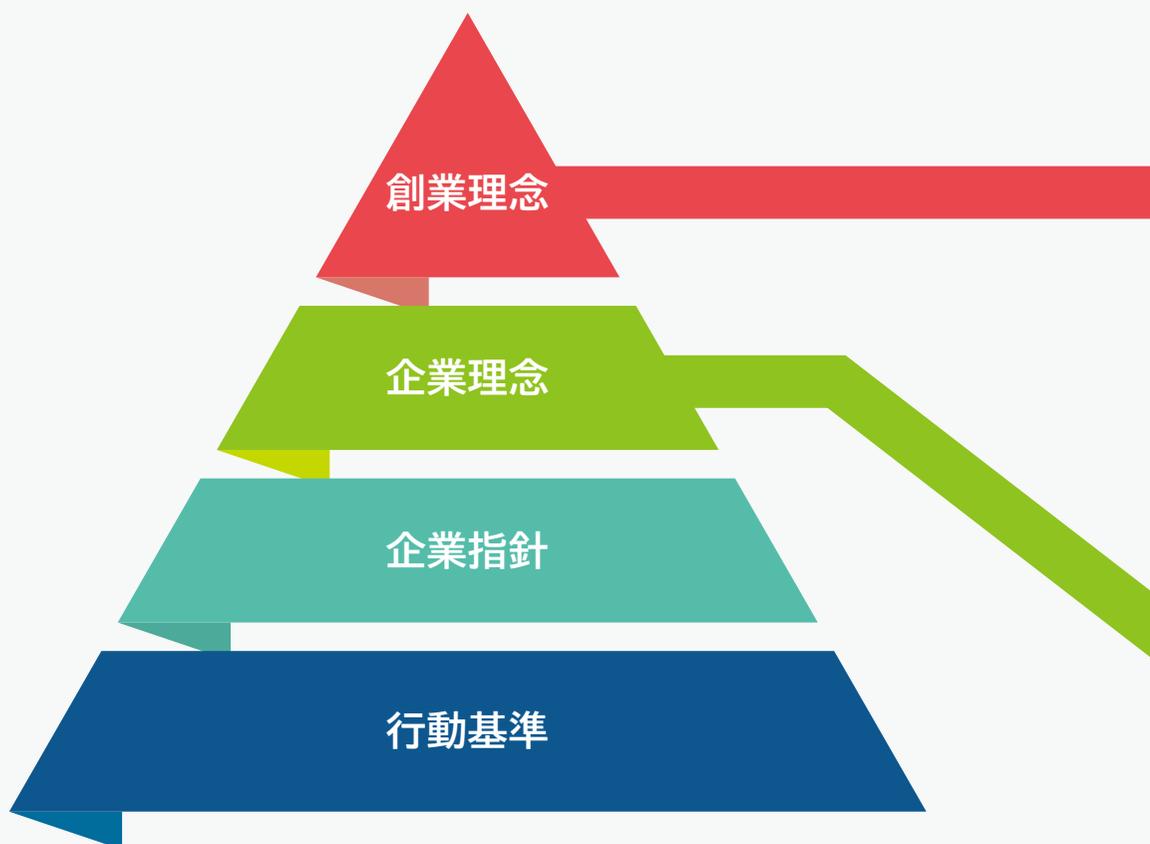
# どこからきて、 今どこにいるのか？

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、その創業理念は、脈々とグループ内に引き継がれてきました。タカラトミーグループは子どもたちの「夢」をはじめとするすべての「夢」の実現のために、新しい遊びの価値を創造し続けています。本章では、1世紀近く日本の玩具業界を牽引してきたタカラトミーグループがどこからきて、今どこにいるのか、その歴史やそこに流れる理念やビジョン、現在の事業内容や価値創造プロセスについてご紹介します。



JR東日本商品化許諾済





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」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、拠り所とするものです。

## 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<sup>もと</sup>となる

「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。

## 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。

## タカラトミーグループの価値観

### おもちゃづくりへの情熱

#### きみはおもちゃが好きか？

丁稚奉公先で目にした外国雑誌の美しいドイツ玩具に魅了された少年は、いつか世界中の子どもたちを夢中にさせる素晴らしいおもちゃを自分の手で作り出したいと、わずか11歳にしておもちゃづくりを志しました。途方もない夢だと驚き、呆れ、嘲笑する同業者を尻目に、少年は自らの夢の実現に向けて踏み出します。少年の名は富山栄市郎。21歳でタカラトミーの前身である富山玩具製作所を設立しました。

好きだからこそのいいアイデアが生まれる、いいデザインが生まれる。「おもちゃが好きだ」という気持ちは、なににもまして私たちに力を与えてくれるものです。「世の中にないものを創造し、社会に貢献することこそがおもちゃ屋の使命であり、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」という栄市郎の玩具哲学は、私たちタカラトミーグループ一人ひとりの心に深く刻み込まれています。



© TOMY

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

### ステークホルダーとの共存共栄

#### 吾人の理想は共存共栄にあり

創業者富山栄市郎の75年の人生の大半は、日本の玩具産業の近代化と共にありました。

昭和初期には、前時代的な経営方法を続ける当時の玩具業界にあって、製造業者の意識改革、業界の構造改革こそが日本の玩具産業の発展につながるものであったと、同じ志をもつ仲間たちと東京玩具工業同志会を結成し、その崇高な理想を起草案にまとめています。

そこには、同業者が似たようなものを作りあって競争することは無益であること、ましてや模造品を作るなどは最も恥ずべきものであること、常に商品の改良に努め、新規考案に励むべきこと、玩具は子どもたちにとって大切なものであるということをしっかりと心に刻み、「確信ある優良品」をつくること、そしてただ売れるからと言って生産し、投げ売りをしたり、暴利を貪ったりするような真似は決してしないこと、おもちゃに係わる者すべてが自らの仕事の意義を重く受け止め、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たのです。

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

### 品質が世界市場を制す

戦後まもなく、日本の玩具業界は粗悪品の横行により、世界市場からの信頼を失いつつありました。当時、大型フリクション玩具「B-29」でアメリカ市場を席巻していた当社は、その品質の高さで世界でも一目置かれる存在ではあったものの、日本製品全体に向けられる信用低下は決して他人事ではありませんでした。

昭和30年、初めて渡米した二代目富山允就があるミュージカルを觀賞した時のこと、回した瞬間ドアノブが外れるシーンで飛び出した「Oh! Made in Japan!!」という一言に頭を殴られたような衝撃を受けます。そして、いつかきっと自分が作ったおもちゃで「日本の商品は最高の品質だ!」と言わせてみせる、そう強く心に誓ったのでした。

「品質が世界市場を制す」という創業者の信念により、当社では業界他社に先んじて社内に独自の商品検査課を設置し、各生産現場では積極的なQC（品質管理）活動が展開され、全社・全社員挙げて品質向上に取り組んでいきました。そしてその努力は、昭和46年、当時世界最大の小売りチェーン シアーズ・ローバック社が「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、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めて受賞することに結びついたのです。

受賞にあたってのシアーズ社のコメントである「この賞は会社に与えるのではなく、優れた商品を作ってくれた社員一人ひとりに授与したい」は、いつの時代にあっても、品質に対する誇りと責任を私たち一人ひとりに改めて思い起させてくれるものです。

1963年、社内に商品検査課を発足させ、1974年には品質管理規定を制作して品質向上に努めた（写真は1986年の製品検査マニュアル）



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ーデル氏（写真左）と富山栄市郎（写真右）  
写真下：メダルは1976年の受賞時のもの

時代を超えて、私たちが大切に守り続けているものは、とてもシンプルなものであるように思います。優良な商品を生み出し、世界中の子どもたちに届ける。それは私たちが過去・現在・未来にわたって享受するすべての恩恵に報いる方途であり、私たちはおもちゃを通して社会に貢献する集団であり続けるということなのです。

## 当社グループの活動



経営基盤強化の取り組み > P12

### 中期経営計画(2018-2020年度)

新たな成長へ、挑戦

#### 中期事業戦略

- ① 自社オリジナルグローバルブランド戦略の推進
- ② 日本、アジアオリジナルブランドの創出
- ③ カテゴリーNo.1戦略
- ④ ハイターゲット及び高齢者向けビジネスの拡大
- ⑤ アジア市場の拡大
- ⑥ 欧米の完全立て直し

#### 開発力大幅強化

1. 企画・開発力の強化
2. 技術・設計・試作品製作の効率化
3. 品質の向上
4. グローバル専任チームの設置

#### 中期コスト削減・投資拡大策

##### コスト削減

- ① 原価低減策の推進
- ② 物流費の低減

##### 投資拡大

- ① IP投資強化
- ② 積極的な広告宣伝

#### 中期財務戦略

安定的なキャッシュ創出

次世代に向けた投資原資の確保

### 8つのCSR重要課題 > P26

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| ① 安心・安全・品質の確保       | ⑤ 働き方改革の推進        |
| ② 新たな製品・サービス・IPの創出  | ⑥ CSR調達           |
| ③ ユニバーサルデザインの推進     | ⑦ 環境マネジメント        |
| ④ 組織統治とステークホルダーとの対話 | ⑧ 事業を通じた教育・文化への貢献 |

ステークホルダー

創業

## アウトプット

玩具  
14カテゴリーで  
展開

ロングセラー  
商品

国内・海外  
グループ  
商品

> P60

### 財務パフォーマンス

2019年度（2020年3月期）連結業績 > P8

売上高	営業利益	EBITDA
1,648 億円	106 億円	187 億円

### ESGハイライト > P28

ESGとCSR重要課題  
事業を通じたSDGsへの貢献  
社会の取り組み  
環境の取り組み  
社外取締役インタビュー  
コーポレート・ガバナンス

実現したい夢

Outstanding  
Global Company

— 真の国際優良企業 —

CSRのあるべき姿

世界中の子どもたちと  
友だちになる



（お客様、社員、株主、パートナー、社会）

# 理念

売上高

1,648  
億円



営業利益

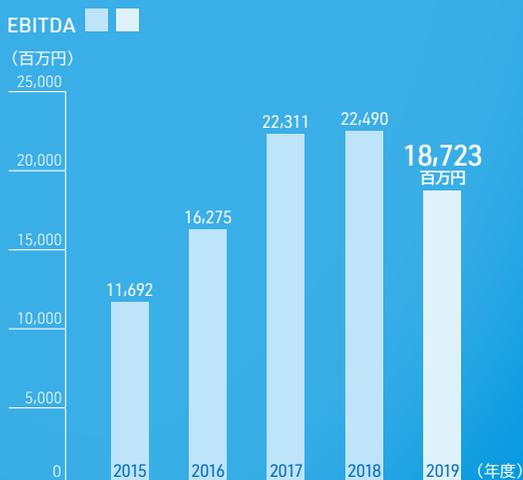


営業利益

106  
億円

EBITDA※

187  
億円



※ EBITDA= 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

# 2019年度（2020年3月期）のレビュー

## 玩具市場

2019年度の国内玩具市場規模は前年度比97.4%、金額にして815,295百万円となりました。ジグソーパズルは前年度比116.1%、カードゲーム・トレーディングカードは前年度比104.9%と伸びが大きく好調だったほか、男児玩具やホビーも前年度比増となりました。玩具市場全体では2014年から6年連続8,000億円を超えており、少子化が進行するなかでも玩具業界は堅調な売り上げを維持しています。

(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影響は限定的だったものの、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益はいずれも減少。**

新型コロナウイルスの感染拡大について、当社グループではかねてより生産地移管「チャイナプラスワン」を推進していたこともあり、生産面への影響は限定的なものに留まりました。また、第4四半期は、店頭における購買動向に大きな影響はなく、2020年3月期の業績に与える影響は限定的でありました。なお、感染拡大の防止を進めるため、当社グループ従業員の外出や出社の大幅な抑制を実現すべくテレワークを推進するとともに、海外・国内出張の原則禁止、6名以上集合する社内会議や6名以上で行う商談の禁止などの対策を実施しております。

売上高は、164,837百万円（前期比6.8%減）となりました。定番商品「トミカ」や映画『トイ・ストーリー4』及び『アナと雪の女王2』関連商品などの販売が伸長いたしました。一方、最大商戦期の年末年始商戦では玩具全体の市況に勢いが見られませんでした。また、2015年夏に発売し5年目となる「バイブレードバースト」の販売減少や「トランスフォーマー」映画関連商品販売の反動減に加え、ボーイズ新規商品及びグローバル戦略商品「Rizmo（リズモ）」の販売が期待値に届かず、新たなヒット商品の創出に至りませんでした。

営業利益は、販売費及び一般管理費が減少したものの、売上高減少により売上総利益が減少したことなどから、10,683百万円（前期比25.8%減）となりました。

経常利益は、営業利益が減少したことに加え、為替差損が発生したことなどにより、10,204百万円（前期比28.7%減）となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、TOMY Internationalグループにおける、オセアニア子会社のれん及び保有する無形固定資産の全額ならびに米国子会社が保有する無形固定資産の一部についての減損損失など2,816百万円の特別損失を計上したことなどにより、4,507百万円（前期比51.5%減）となりました。

## 地域セグメント別概況

### >>> 日本

**定番商品と映画関連商品の販売が伸長、ボーイズ新規商品やグローバル戦略商品を積極投入も期待値に届かず。**

2020年3月期は玩具業界において大きなヒット商品がなく、最大の商戦期である年末年始商戦は大きな盛り上がりや欠け結果となりました。

第4四半期は、新型コロナウイルス感染拡大について店頭での購買動向に大きな影響はありませんでした。

定番商品「トミカ」においては、人気の外国産車をラインナップに加え充実を図った「トミカ」単品や今年5周年を迎えた大人向けハイディテールコレクションモデル「トミカプレミアム」などの販売が伸長いたしました。また、1959年に誕生した「プラレール」は発売60周年と合わせた各種マーケティング施策を推し進めたことにより、60周年を記念したレールと車両のセット商品が人気を集めるなど、販売が堅調に推移いたしました。

ボーイズ商品では、10月に新たな世界観でテレビアニメ放送を開始した、恐竜や動物モチーフの自社コンテンツ「ゾイドワイルド」の改造遊びが人気となりました。

ガールズ商品では、コンテンツとしての人気も高い、女兒向け特撮テレビドラマシリーズ「ひみつ×戦士 ファントミラージュ!」の関連商品が好調に推移いたしました。また、サプライズドール「L.O.L. サプライズ!」がSNSを中心としたマーケティング活動も寄与し堅調に推移するとともに、カメラ機能付き液晶トイ「すみっこぐらし すみっこさがし」などが人気を集めました。

プリスクール商品では、海外で高い人気を誇るテレビ

アニメ「パウ・パトロール」関連商品を2019年5月より日本市場にて展開し評価を得るとともに、動かして遊べる手のひらサイズの動物フィギュアシリーズ「アニア」が商品ラインナップを拡充したこともあり、好評を博しました。

7月公開のディズニー&ピクサーのアニメーション映画『トイ・ストーリー4』関連商品は、映画キャラクターのフィギュアやぬいぐるみ、ガチャなどの関連商品をグループ横断で投入し、好調に推移いたしました。また、11月公開のディズニー映画『アナと雪の女王2』はスマホ型トイ「キラキラストパレット」やドレスなどの関連商品が人気を集めました。

㈱タカラトミーアーツにおいては、大画面で迫力のバトルが楽しめるアミューズメントマシン「ポケモンガオーレ」が引き続き好評を博しました。

12月にはスマートフォン向けカードゲームアプリ「DUEL MASTERS PLAY'S (デュエル・マスターズプレイス)」の配信を開始し、500万ダウンロードを突破するとともに2月には第2弾カードパックを配信いたしました。

一方、2015年夏に発売の「バイブレードバースト」は、会社想定以上の販売を維持し、長く人気が続いておりますが、前期比では減少いたしました。「トランスフォーマー」は、前期における映画関連商品販売の反動減により海外向け輸出が減少するとともに、トレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」は競争環境の変化もあり軟調に推移いたしました。また、昨年4月より1年間テレビアニメを放送したボーイズ新規

商品やグローバル戦略商品「Rizmo (リズモ)」などを積極的に市場投入しヒット化を狙いましたが、期待値には届きませんでした。「リカちゃん」は誕生50周年から2年に亘り好調であった反動もあり販売が減少いたしました。以上により、売上高は138,948百万円(前期比6.6%減)となり、営業利益は13,615百万円(同18.6%減)となりました。

### >>> 海外

欧米豪は農耕車両玩具が堅調もキャラクター玩具の販売終了が収益に影響。アジアでは定番商品が好調も前期好調だった商品の反動から売上が減少。

### ■ アメリカズ

第4四半期は、新型コロナウイルス感染拡大について店頭の購買動向に大きな影響はありませんでした。

3月にテレビアニメ「Ricky Zoom」の関連商品を市場展開いたしました。日本でも販売する最高の触り心地を追求したぬいぐるみ「もっちゃんもっちゃん、海外商品名: Club Mocchi- Mocchi-」を継続展開し好評を得ました。コアブランドである農耕車両玩具やベビー用品は堅調に推移いたしました。サプライズお世話ペット「Rizmo (リズモ)」やその他新規商品ラインの導入を行いました。販売は期待値に届きませんでした。また、前期第1四半期まで展開していたキャラクター玩具の販売が終了したことから、売上高は17,214百万円(前期比4.4%減)となり、営業損失は23百万円(前期営業損失81百万円)となりました。

(百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	増減	増減率(%)
売上高	176,853	164,837	△12,016	△6.8
日本	148,732	138,948	△9,783	△6.6
アメリカズ	17,998	17,214	△784	△4.4
欧州	5,325	5,507	182	3.4
オセアニア	1,783	1,442	△340	△19.1
アジア	54,033	51,491	△2,542	△4.7
消去又は全社	△51,018	△49,767	1,251	-
営業利益又は営業損失(△)	14,407	10,683	△3,724	△25.8
日本	16,734	13,615	△3,118	△18.6
アメリカズ	△81	△23	58	-
欧州	△659	△916	△257	-
オセアニア	△21	△166	△144	-
アジア	903	1,248	344	38.1
消去又は全社	△2,468	△3,074	△605	-

## ■ 欧州

第4四半期は、新型コロナウイルス感染拡大について店頭での購買動向に大きな影響はありませんでした。

欧州での販売権を獲得したボードゲームやアクションゲーム「Drumond Parkブランド商品」を市場展開し人気を博しました。また、農耕車両玩具が好調な販売となるとともに、サプライズお世話ペット「Rizmo (リズモ)」を9月に導入いたしました。なお、前期第1四半期まで展開していたキャラクター玩具の販売が終了いたしました。売上高は5,507百万円（前期比3.4%増）となりました。営業損失は、新製品投入に伴うマーケティング投資の増加などにより、916百万円（前期営業損失659百万円）となりました。

## ■ オセアニア

第4四半期は、新型コロナウイルス感染拡大について店頭での購買動向に大きな影響はありませんでした。

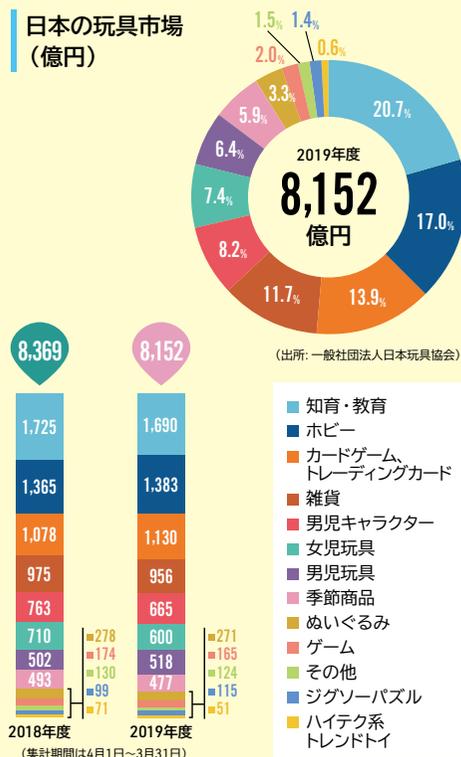
農耕車両玩具の販売が堅調に推移するとともに9月に「Rizmo (リズモ)」を市場投入したものの、前期第1四半期まで展開のキャラクター玩具販売が終了したことや、「Printoss (プリントス)、海外商品名：KiiPix」の展開が縮小したことから、売上高は1,442百万円（前期比19.1%減）、営業損失は166百万円（前期営業損失21百万円）となりました。

## ■ アジア

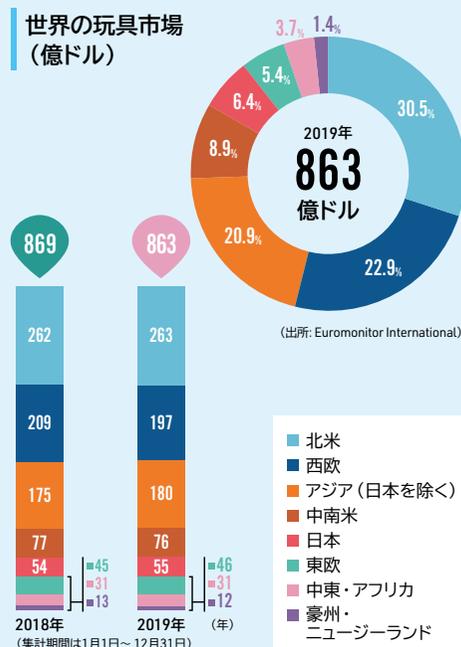
新型コロナウイルスの感染拡大について、当社グループではかねてより生産地移管「チャイナプラスワン」を推進していたこともあり、生産面への影響は限定的なものに留まりました。また、第4四半期における店頭での購買動向に大きな影響はありませんでした。

定番商品である「トミカ」は導入アイテムを拡充するとともに店頭マーケティングの強化やイベント開催などの施策により、単品商品を中心に好調に推移いたしました。また、初夏に公開されたディズニー&ピクサーのアニメーション映画『トイ・ストーリー4』関連玩具の販売が好評を博しました。一方、前期に韓国で人気を集めた次世代ベゴマ「バイブレードバースト」関連商品の販売が減少したことなどもあり、売上高は51,491百万円（前期比4.7%減）、営業利益は1,248百万円（同38.1%増）となりました。

## 日本の玩具市場 (億円)



## 世界の玩具市場 (億ドル)





chapter

タカラトミーグループの成長戦略

# どこを目指し、 どう経営するのか？

時代・世代を超えて愛され続けた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。その一方で、この1世紀近くの間、技術の進歩はめざましくお客様のニーズも大きく変化し続けています。さらに2020年には、世界はパンデミックに直面し、時代の変化がさらに加速しています。そのような中、タカラトミーグループはどこを目指し、どう経営するのか。本章では、社長の描く成長戦略をご紹介します。





代表取締役社長 COO

小島 一洋

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々とご家族、関係者の皆様にお見舞いを申し上げますとともに、亡くなられた方々に心よりご冥福をお祈り申し上げます。また、医療機関に従事される方々をはじめ、感染拡大防止に向けて日々ご尽力されている皆様方に、感謝申し上げます。

1

### 事業環境

#### 新型コロナウイルス感染拡大に対する タカラトミーグループの取り組み

2020年に入り、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、世界中で多くの尊い命が失われ、そして今もお、闘病されている方が多くいらっしゃいます。私たちの生活様式も、これまでとは全く違うスタイルへと転換を余儀なくされました。この感染症の一日も早い収束を願うばかりではありますが、現実的には、新型コロナウイルスとの戦いは長期戦になることを覚悟しなければなりません。また、生活様式の変化にともない、消費者の行動が変容していく環境下においては、私たち自身の行動も変革させることが必要です。子どもたちの夢の実現のために、そして、われらの優良な商品を将来にわたって創出していくために、この新型コロナウイルス感染拡大に対して、タカラトミーグループでは総力をあげて、今も積極的に取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症が世界的に広がりを見せ始めた2月以降、多くの国々で移動制限が行われ、生活必需品以外の商品を取り扱う店舗の閉鎖や、ロックダウン（都市封鎖）を行う国・地域が増加していく中で、当社グループでも、国内外の拠点において、次頁に記載の「タカラトミーグループの新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた対応」に取り組んでいます。また、当社商品をお取り扱いいただく多くの玩具店も、一部休業や時間短縮営業となりました。経済活動再開後も、第二波・第三波への備えから、接触削減に必要な行動制限を続けるなど、すぐには元のように戻ることができない状況にあります。

## タカラトミーグループの新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた対応 (2020年7月31日現在)

### 1. 勤務形態

- ・出勤人員を絞り込むための輪番、交代制の勤務
- ・在宅勤務の推進
- ・感染リスク軽減を目的とした時差勤務の実施

### 2. 従業員の行動における対策

- ・手洗いやうがい、咳エチケットの徹底
- ・出勤にあたり毎朝晩の検温を義務化し、発熱など体調不良時は出勤を控える
- ・6名以上集合する社内会議、6名以上で行う商談の禁止  
(広い会議室では、机・椅子の配置及び換気ならびに予防・衛生管理を徹底することを条件に多数での会議を認めることとします)
- ・外部との会食の禁止
- ・社外打ち合わせはあらかじめ会社へ届け出
- ・海外、国内出張の原則禁止

### 3. 店舗の対応

当社グループの店舗(トミカショップ、プラレールショップ、キディランド)は一時、一部休業といたしました。現在は営業を再開いたしました。

### 4. 各種イベントの対応

当社グループが主催するイベントは当面の間、中止とし状況を見て再開を検討することになります。

## 新型コロナウイルス感染拡大で加速する玩具市場の変化

国内市場は、当社グループの売上全体の6割強を占めますが、日本の玩具市場は少子化が進行する中でも8,000億円超の規模を維持してきました。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大以前から、市場動向は変化して来ています。それは、私たちのターゲットとする顧客層が、子どもだけでなく、大人も含めたハイターゲット層にまで広がっているということです。拡大するターゲット層へのマーケティングやタッチポイントなどの変化に、どう対応していけるかが問われる時代にあり、子どもたちだけをターゲットとしていたこれまでのマス・マーケティングだけでなく、SNSも含めたコミュニケーションツールを駆使しながら心に響く情報やメッセージを直接伝えていくマーケティングも求められるようになってきました。こうした市場の変化を、今回のコロナショックがさらに加速させることになりました。このコロナ禍で消費者は、情報の収集から購買行動に至るまでを、外ではなく内(家庭)で行うよう変容しており、顧客とのタッチポイントの比重も、これまでの売場から家庭にシフトしてきています。このような環境変化に対して、グループの持つ強みを今一度見直し、五感を働かせ、知恵を出し合い創意工夫を凝らしながら、私たちは総力戦で、withコロナ、そしてafterコロナをも見据えた対応を進めていきます。

## 2

### 2020年3月期業績振り返りと中期経営計画の進捗

## 新型コロナウイルス感染症の2020年3月期業績への影響は限定的

新型コロナウイルス感染症の影響は、2020年3月期の業績に関しては限定的でした。一足先に感染拡大が始まった中国に製造委託工場がありますが、10年ほど前か

ら「チャイナプラスワン」戦略として生産地の移管を推し進めていたこともあり、生産面への新型コロナウイルス感染症の影響は限定的なものに留まりました。また店頭における購買動向も、1-3月においては、大きな影響は見られませんでした。

### 「新たな成長へ、挑戦」した中期経営計画2年目

2020年3月期はまた、「新たな成長へ、挑戦」をテーマに掲げた中期経営計画の折り返し地点でもありました。その前の事業年度（中期経営計画初年度の2019年3月期）には過去最高益を達成し、中期経営計画の最終年度である2021年3月期の目標数値についても上方修正するなど、心新たにスタートを切ることができました。2019年はタカラトミーの創業95周年、「プラレール」発売60周年にもあたり、新しい取り組みにも果敢に挑戦した年でもありました。例えば2019年9月には、グローバルでの大型戦略商品として企画をあたためてきた「Rizmo（リズモ）」を全世界で同時発売いたしました。また、デジタル事業においても、2002年から展開しているトレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」を、スマートフォン向けに最適化したアプリ「DUEL MASTERS PLAY'S（デュエル・マスターズ プレイス）」として2019年12月から配信を開始いたしました。

### 商品の企画・開発力、マーケティング力をさらに強化

これらの取り組みは、商品の企画開発力強化を目的に新設した2つの企画部門「企画開発本部」「デジタル企画本部」から誕生いたしました。革新的で、子どもたちがワクワクするヒット商品の創出は私たちの生命線であり、組織の専門性や業務効率をさらに高めるために組織体制を強化した結果が形となって表れた好例です。また2019年7月にも、マーケティング本部内に一部残っていた商品の企画・開発機能を企画開発本部に集約し、商品の企画開発力のさらなる強化とともにマーケティング力の深化を図りました。このような組織改革を通じて、潜在顧客の見極めやターゲット層の明確化、そして市場におけるポジショニング分析といったマーケティング・ミッ

クスを中期的な視点でも設計しながら、これまでとは異なる切り口でイノベーションを起こしうる新しい事業領域の創造につなげていきたいと思えます。



© TOMY



©2019 Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids ©TOMY ©DeNA

### 年末年始商戦の厳しい結果を受け、さらなる経営改革を推進

2020年3月期の中でも下期は、先述の大型戦略商品の投入があった一方で、国内では10月に消費税増税が実施されるなどの環境下にあつたため、販売動向や消費者行動を注意深く見守りながらビジネスを進めました。しかし最大の商戦期となるクリスマス及び年始商戦は、大きな盛り上がりや欠く状況となり、苦戦を強いられる結果となりました。苦戦の要因を分析しながら今後の商品企画に反映していかなければなりません。この結果を受けて第3四半期決算の発表時（2020年2月12日）には通期業績予想を下方修正いたしました。

最終的に2020年3月期の売上高は、定番商品「トミカ」や映画『トイ・ストーリー4』及び『アナと雪の女王2』関連商品などの販売が伸長したものの、発売5年目となる「バイブレードバースト」の販売減少や「トランスフォーマー」映画関連商品販売の反動減から、前期比6.8%減の1,648億円となり、地域別でも全地域で減収となりました。利益面は減収の影響で営業利益が同25.8%減の106億円、経常利益が同28.7%減の102億円となりました。また、TOMY Internationalグループにおける減損損失など特別損失を28億円計上したこと

で、親会社株主に帰属する当期純利益は同51.5%減の45億円となりました。減収減益という厳しい結果を、真摯に受け止めると同時に、潮目の変化を迎えていた玩具市場がコロナ禍により、変化のスピードが加速されたことから、これまで以上に果敢に経営改革を押し進めなければならないと強く感じています。



© Disney/Pixar



© Disney



### 3

#### 今後の見通し

##### 新型コロナウイルス感染症の影響により 2021年3月期の業績は減収減益の見込み

新型コロナウイルス感染症の影響については、生産面では本年4月以降、中国、ベトナム、タイにおける操業は通常通りであるものの、商品によっては一部発売が延期になるなど販売機会の損失が生じています。需要面では、巣ごもり需要やeコマース購買の高まりはあるものの、外出自粛や店舗の臨時休業・営業時間の短縮、海外におけるロックダウンに加え、映画公開等の延期、各種イベントの中止や延期及び縮小により商品出荷が減少するなどの影響が続いています。当社では、コロナ禍の影響による売上高の減少は、第3四半期以降に回復していくものと見込んでいますが、第2四半期累計期間における売上高減少は大きく、2021年3月期の通期でも売上高は

1,450億円を見込んでいます。また利益面においても、新たな生活様式による消費行動や企業活動の変化に合わせ、販売費及び一般管理費のコストコントロールを行っています。減収の影響で営業利益は55億円、経常利益は55億円、親会社株主に帰属する当期純利益は30億円を見込んでいます。これら業績予想も踏まえ、株主の皆様への配当につきましては、通期で1株当たり15円を予定しています。

### 4

#### 課題認識と今後の取り組み

##### コロナ禍がもたらした消費行動の変化

コロナ禍で私たちは、なるべく移動を控え、人との間隔を空け、買い物もネット通販を積極的に利用し、商品サンプルなどの店頭展示品への接触は控えるなど、新しい生活様式の実践が求められています。企業においても、テレワークや時差出勤、会議の実施方法の工夫など、働き方を変えていく必要があります。事業環境も変化すると思われれます。インバウンド需要は、パンデミックが収まるまで、当面回復は困難な状況が続くでしょう。すでに消費行動には様々な変化がもたらされ、高齢者も含め、ネット通販に慣れた方々が日ごとに増えているほか、感染リスクの高い「密閉・密集・密接」を避けるために、様々なイベントの開催や参加が難しくなっています。その一方で、世界的に巣ごもり需要が喚起され、ゲームやパズル、手工芸、組立、アウトドア玩具が人気を集めています。当社グループでも「人生ゲーム」、「黒ひげ危機一発」、「プラレール」、「ゾイドワイルド」、「そうめんスライダーシリーズ」といった、家族で遊べる、組み立てて改造ができる商品が売れ行きを伸ばしています。



© TOMY

©1968, 2016 Hasbro. All Rights Reserved. © TOMY

2020年に入ってからコロナ禍による厳しい経済状況と新しい生活様式を考慮すると、玩具市場のパイ全体は一旦縮小することを覚悟しなければなりません。そして、消費者の購買行動が変容することを前提に、私たちの業務の進め方や経営リソースの配分も、工夫していくことが必要です。また、これまでのように商品を棚に並べて手に取ってもらうことを販売の起点とするのではなく、消費者が家庭にいながらでも商品の良さや特徴が伝わるように商品をデザインするとともに、SNSなどを活用し、より密接に顧客とのコミュニケーションを取っていかねばなりません。

### コロナ禍で再認識する タカラトミーグループならではの強み

様々な変化が生じている中で、改めて当社グループならではの強みに気づかされます。それは商品力であり、その商品力が創り出した定番商品やブランド、そしてその商品を軸に築き上げた顧客ベースです。外出自粛の環境下、巣ごもり需要と呼ばれるニーズが玩具業界にも現れており、当社グループでも家族で遊べる玩具が人気を博しています。加えて、YouTubeの視聴時間も今年2月以降増加傾向にあります。タカラトミー公式YouTubeチャンネルには約117万人※が登録されており、その総再生回数は12億回を超えているほか、タカラトミー公式Twitterのフォロワー数は約34万人※、リカちゃん公式Twitter、Instagramのフォロワー数は合計約22万人※となっています。

「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」といったブランドの認知率は、対象顧客となる子どもだけでなく、インフルエンサーや意思決定者となる親世代にも90%前後の圧倒的な認知度を有しています。そのブランド力が強みを発揮し、このコロナ禍においても、安定した事業規模の維持に貢献しています。こうしたブランド商品を中核とした顧客ベースに対し、SNSを活用しながらコミュニケーションを活性化させ、ブランド価値をさらに浸透させ、ストレスfulな状況だからこそ強くなる顧客の“WANT”を、商品力によってかなえていく——。そうした顧客起点の事業展開を強化することで、当社グループの強みをさらに磨き、コロナ禍を乗り越える原動力にするだけでなく、その後の

確固たる強みにまで昇華させていきたいと思えます。

※2020年7月31日現在



タカラトミー  
チャンネル

© TOMY

5

## 地域別の戦略

### ■日本：定番商品の安定を土台にデジタル事業で成長を図る

定番商品では、2020年に50周年を迎えるブランド「トミカ」、そして「プラレール」や「リカちゃん」では事業規模をしっかりと維持させながら、ヒット商品の創出も図ります。自社オリジナルグローバルブランドにおいては、「トランスフォーマー」「ベイブレード」に続く第三の柱として引き続き「ゾイドワイルド」を育成すべく様々なチャレンジを続けていきます。

また今後、成長が期待できるデジタル事業にも注力してまいります。国内でのモバイルアプリゲームの市場規模は1兆円超となっており、ペースは鈍化しているものの成長を続けています。ゲーム人口そのものの増加は大きくない中で、新規ユーザーの獲得を各社が争っている状況です。先述したスマートフォン向けカードゲームアプリ「DUEL MASTERS PLAY'S (デュエル・マスターズ プレイス)」を投入し、継続展開を図るとともに、今年10周年を迎えるプリティーシリーズの「プリパラ」アプリゲームの開発も進めています。このように、当社グループが手掛けるコンテンツをファンの方々に向け、アナログで培ったノウハウをデジタルに応用しながら長く楽しんでいただけるよう、デジタル事業の成長を図っていきます。

### ■海外：グループ全体の成長をアジア市場が牽引する 時代へ向けて

TOMY Internationalグループが展開する欧米市場は、ロックダウン等の厳しい移動・外出制限によって日本以上に新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けています。

当社グループがアメリカで展開するコアブランドの1つは、MIT (マザー、インファント、トドラー) と呼ばれるベビー関連商品です。ベビー関連商品ではコロナ禍で

も、生活必需品に近い領域として玩具に比べると相対的には消費動向の影響が小さく、今後は、米国で「2020 Innovation Awards」(米・幼児製品生産者協会主催)を受賞した商品の展開も2021年に控えるなど、期待している商品ラインです。また、2019年6月のデビュー以来世界各国で高視聴率・高評価を獲得しているテレビアニメ「Ricky Zoom」においては、2020年3月より商品展開を積極的に行っています。さらに欧州では、前期に販売権を獲得したボードゲーム「Drumond Parkブランド商品」が巣ごもり需要と合致し販売が堅調に推移していることから、今後も継続して展開していきます。

Ricky Zoom © Frog Box & Entertainment One UK Limited 2020



© 2019 Drumond Games Ltd.

アジアでは、「ペイブレードバースト」の販売減があったものの、定番商品や映画関連商品が好調に推移しました。東南アジアを中心に新型コロナウイルス感染症の影響が不透明ではあるものの、定番商品やアニメコンテンツに連動した商品展開を通じて、さらなる成長を図っていきます。国内市場が構造的に少子高齢化の傾向にある中で、当社グループの成長市場は海外、なかでもアジアです。日本との親和性も他の地域に比べて高いことから、2021年3月期はアジア市場における当社ブランディングの足固めの年と位置づけて事業を展開していきます。

当社グループは売上高全体に占める海外比率を、現在の約33%から中長期的に50%まで高めることを目指し

ています。そのために、一つの製品でグローバル展開ができるような高効率のビジネスを狙いつつ、各地域のお客様の嗜好やニーズに合った製品も並行して展開することで、海外市場における当社グループの存在感を高めていきたいと思えます。特に、後者については、それぞれの国や地域の顧客ニーズをきちんと捉え、製品のローカライズはもちろん、マーケティングや営業面でもそれぞれの地域に合った形で進めなければなりません。その地域のお客様がその商品のどこに魅力を感じるかを本当に理解するために、より一層工夫と努力が必要になります。また、「良いものを作ること」はもちろん、お客様が本当に欲しているものかどうか、あるいはお客様の期待を半歩超えたものになっているかどうか、も確かめながら商品開発を進めることも必要になります。

中期経営計画のテーマは「新たな成長へ、挑戦」です。海外での事業の拡大、そしてそのために必要となる様々なことに対して、当社グループは挑戦し続けます。そして、「われらの優良な商品で世界の市場をにぎわせよう」という創業理念を実現していきます。

## 6 ステークホルダーの皆様へ

当社グループではこれまで持続的成長の実現に向けて経営基盤を強化してきました。そして、2020年6月26日開催の定時株主総会において、3名の新任社外取締役が選任され、取締役会は11名の取締役のうち6名が社外取締役に構成されることとなりました。また、女性社外取締役が2名加わったことで、11名の取締役のうち3名が女性となるなど、ダイバーシティの面でもさらなる拡充を図ることができたと考えています。

また株主の皆様に対しては、2020年3月期は1株当たり配当金を、中間・期末で各15円とし、年間30円とさせていただきます。加えて自己株式の取得も進め、株主還元の実現を図っています。今、世界中がコロナ禍でたいへん厳しい局面を迎えています。当社グループでは、優良な商品子どもたちに提供し、健全な子ども文化の育成に努めながら、新しい遊びの価値を創ってまいります。株主の皆様におかれましては引き続きご支援いただきますようよろしくお願い申し上げます。

chapter

特集

# すべての 「夢」の実現のために

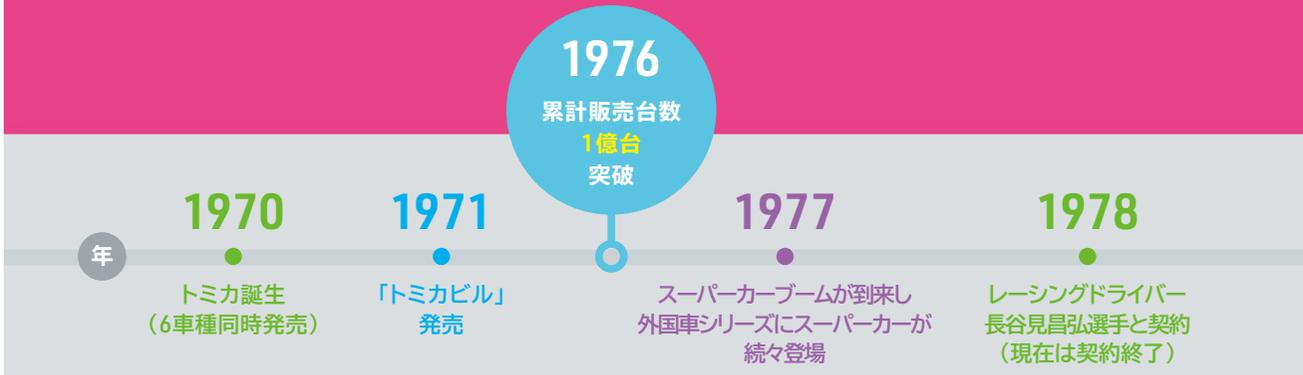
「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」などのロングセラー商品は、時代の流れとともに進化を続け、いまやブランドとなって、タカラトミーグループを支えています。こうしたブランドが生まれてきた背景には、あらゆる人々の「夢」を形にするタカラトミーグループならではの取り組みがあります。本章では、2020年に誕生から50年を迎える「トミカ」にフォーカスし、「トミカを支えた名車たち」「受け継がれ続けてきたこだわり」「トミカ開発ストーリー」をご紹介します。



# トミカ50周年「トミカを支えた名車たち」



「日本の子どもたちに国産車のミニカーで遊んでもらいたい」という想いのもと1970年に誕生したトミカは、実際に街を走っている車をモデルに時代とともに歩んできました。日本の発展と共に走り続けてきたトミカの名車たちを振り返ります。



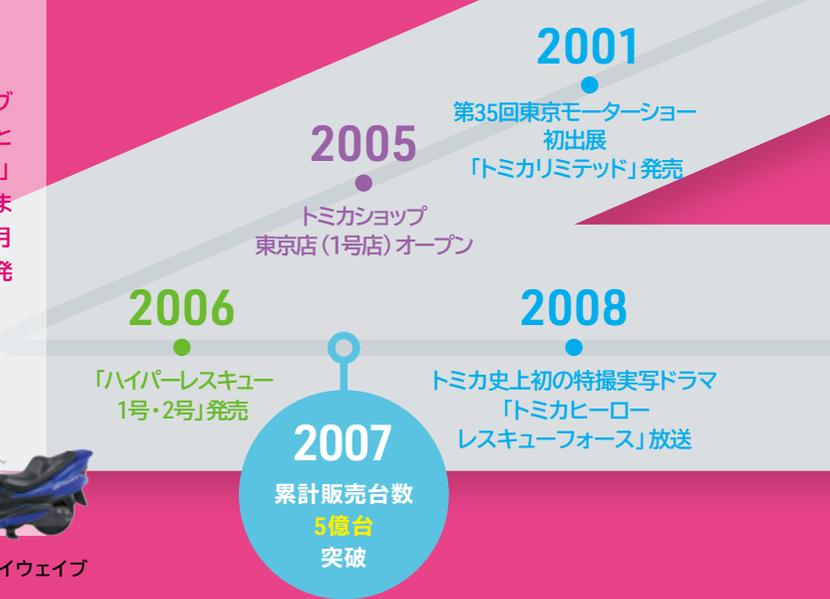
## PICK UP 1 1970s

国産車の人気車種を中心とした6車種からスタートしました。現在も変わらぬ人気を誇る車種や、トラックや消防車、建設車両というような「はたらくクルマ」もこの時代から「トミカ」に登場していました。



## PICK UP 4 2000s

コンパクトカーやミニバンのブーム、大型スクーターの普及というようなトレンドが「トミカ」のラインナップにも反映されました。そして2000年から毎月第3土曜日の「トミカ」新車発売がスタートしました。



## PICK UP 2 1980s

自動車の高性能化に伴い各社から登場したスポーツカーの「トミカ」が人気を集めました。また、1988年から「トミカ」の120台ラインナップがスタートしました。



マツダ サバンナ RX-7



ニッサン スカイラインシルエット フォーミュラ

1984

累計販売台数  
3億台  
突破

1987

「トミカタウン」  
発売

1988

トミカ単品が  
120台体制となる

1989

「未来緊急基地」発売  
(オリジナルワールド展開)

1995

トミカのライセンス  
ビジネス開始

1999

「R/CTミカ」発売

2000

30周年記念「純金トミカ」発売  
「トミカ博」初開催  
第3土曜日はトミカの日スタート  
この年から新車が毎月発売に

## PICK UP 3 1990s

大型高級セダンやRVが人気を集めるとともに、現在は一般的になったミニバンやハイブリッドカーの登場に合わせ、「トミカ」でも続々と商品化されました。



ホンダ オデッセイ



三菱 パジェロ

## PICK UP 5 2010s

伝統を受け継ぎつつも新たな魅力を発する新型車や、軽自動車の人気車種、そして外国車の商品化も充実し、「トミカ」のラインナップは多様な自動車の登場とリンクしつつ、バラエティに富み、充実を図っています。



トヨタ クラウン  
アスリート



ホンダ N BOX



日野 プロフィア  
葛飾トラック

2012

「ドリームトミカ」  
発売

2015

「トミカプレミアム」  
発売

2017

トミカ史上初のテレビアニメ  
「トミカハイパーレスキュー  
ドライブヘッド 機動救急警察」放送

2020

トミカ50周年  
テレビアニメ「トミカ絆合体  
アースグランナー」放送

2020

累計販売台数  
6億7,000万台  
突破

# トミカのロングセラーを支える「受け継がれ続けてきたこだわり」

トミカはこれまでに1,050以上の車種を発売、累計販売台数は6億7,000万台を超え※、3世代にわたり愛されています。時代を超えて子どもたちに親しまれ続ける理由には、開発当初から受け継がれ続けてきたこだわりがありました。

※2020年1月現在

## サイズ

トミカが誕生した1970年当時は、外国製の大型モデルが主流でしたが、子どもたちの「遊び」に何よりも重点を置き、子どもの手のひらに乗るサイズにしました。パッケージの横幅(78mm)は誕生以来変わっていないため、トミカのサイズは車種によってスケールが異なります。実際の車をそのままの縮尺で再現するのではなく、「安全性」と「本物らしさ」の両立を目指し、デザイン性の高い独自のデフォルムを施しています。



## アクション/ギミック

サスペンションや各部のドアの開閉など、車種に合ったアクションを付け、眺めるだけでなく、触っても楽しい仕様になっています。また、トミカを手にとって遊ぶときや飾るときにドアを開けたりいろいろな箇所を動かすことで、より一層リアルなビジュアルを演出できます。トミカは、手にとって楽しむことはもちろんのこと、インテリアとして部屋に飾るなどコレクションとしても楽しむことができます。

## 品質

重量感や金属感を感じられるダイキャスト製の亜鉛合金製とし、塗装は実車のような静電塗装を施し、美しいビジュアルを実現しています。ダイキャスト成型は、高熱で溶かした合金を型に流し込んで成型する鑄造法で、耐久性に優れ、かつ複雑な形状に対応できます。タイヤの耐久性にもこだわり、経年劣化を防ぎミニカーのビジュアルを長期にわたり維持できるよう、万全の品質を心がけています。



## 1 取材

ひとつひとつの工程でのこだわりが、珠玉の「トミカ」をつくっています。

実際のクルマを見ることで、写真では分かりにくいデザインの特徴から細かいディテールまでチェックします。

## 2 設計

取材でインプットした情報をもとに、コンピュータを駆使して実際のクルマを、トミカのクルマとして設計していきます。

## 3 原型

設計が完了したらその3Dデータをもとに、原型を作ります。それをもとに、自動車メーカーの監修のもと、デザインのチェックや修正を行います。納得いくまで何度でも修正を加え、すべてを修正し終わると金型製作に入ります。

## 豊富なラインナップ

常に定番計140種をラインナップ。また、常に新しい「トミカ」を楽しんでいただくために、毎月第3土曜日に新車を2車種ずつ発売しながら、ラインナップを入れ替えています。近年では定番のトミカに加えて、人気のキャラクター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」シリーズなど幅広いターゲットに向けて様々なシリーズ展開を行っています。



## 安全性

「子どもを傷つける恐れがある突起物は排除する」という考えのもとサイドミラーを付けなかったり、車体が壊れると部品でケガをする恐れがあるため、非分解式のシャーシを使用して本体の強度を高めるなど、小さなボディの中にも安全への配慮と工夫を凝らしています。日本玩具協会が定める玩具安全基準を満たすだけでなく、独自に定めた社内安全基準にも適合させ、常に安全性を追究し続けています。



## 走行性

手で軽く転がすだけでよく走る、走行性能を実現しています。開発当初からこだわっていた、走りの良さを実現するために生み出された細いシャフトを使用。トミカの基本遊びである「手転がし」を支えます。



## 4 鋳造

金型に亜鉛合金を流し込み、ボディを鋳造します。鋳造されたボディは、余分なところを取り除いた後、1台1台、機械できれいに磨き上げていきます。

## 5 塗装

きれいに磨き上げられたボディは、傷などがないか丹念に検査した後、実際のクルマと同じ静電塗装という方法で色が付けられます。そして、タンポ印刷でエンブレムや模様など小さく繊細な印刷を経て、ボディが完成します。

## 6 組み立て

完成したボディに、シートやタイヤなどのパーツを組み合わせていきます。最後はパーツが外れないように、「かしめ」という方法でしっかりと固定します。

## 7 品質検査

トミカが出荷される前の、最終関門です。実際に走らせてまっすぐ走るか、ボディに傷がないかなど、その検査項目は多岐にわたります。このすべてをクリアした商品だけが、トミカとして出荷されていきます。

## 長く愛されるブランドをつくる「トミカ開発ストーリー」

トミカはおもちゃです。しかし、トミカはただのおもちゃではありません。時代に合わせ常に進化し続けるおもちゃです。外国産車のミニカーが全盛だった時代に「子どもたちに国産車のミニカーで遊んでほしい」という思いから誕生したトミカ、そこにはトミカならではのDNAが根付いています。

### トミカにかける想い

トミカのモデルは世の中に存在する車や乗り物であることを基本としています。しかし、ただ縮尺を小さくすれば良いというものではなく、元の車両としてのリアルさを再現できるような設計と工夫を行っています。

例えば、車体同士を比較した時にサイズが逆転するなどの違和感があるようでは、世界観が一定しません。モデルとなっている車とのイメージに落差が生まれないう、細かい所まで徹底的にデザイン調整を行っています。トミカに不向きな車両であっても、しっかりとした製品として成立させるために、デザインと品質の両立を目指し、0.1mm単位の調整を行う場合もあります。私たちは、より実車に近い雰囲気を出すために、とことんこだわり続けています。

子どもたちに夢を与えるだけでなく、コレクション性の高さでも人気があるトミカ。大人が見ても満足できる商品であるために、製作現場では成型・鋳造、さらに塗装によって外観イメージをよりリアルなものへと引き上げる努力を惜しみません。

### 最大限に配慮された安全性

可能な限りリアルな表現を追究するとともに、もっとも重視しているのが子どもたちのおもちゃとしての安全性です。例えば、トミカにはサイドミラーがありません。これは子どもが誤って踏んでしまったときのための対策です。

子どもたちの肌は大人よりもずっとデリケートです。とがった箇所がないことは基本ですが、こすりつけても

肌を傷めない材質や仕上がり、ぎゅっと握っても手に傷がつかない形状、さらに可動パーツが固すぎて爪を傷めることがないかといった点まで、あらゆる状況を想定して加減調整を行います。

試作段階では、丹念に触れて確かめることで安全性を確保できるよう確認しています。子どもたちが扱うという観点から、あらゆる状況を想定し、最大級の安全策を考えています。



## マスコプロダクトであるがゆえの 品質へのこだわり

トミカは世界中の子どもたちに愛される、マスコプロダクトです。中には一つの金型で100万ショット以上を生産するものもあります。数が増えるほどに、生産時の管理も難しくなるため、数多くの製品を長期にわたって、いかに品質を落とさずに生み出せるのかは大きな課題です。



どこで誰がつくっても一定品質の生産品とするためには、車両形状の設計から組み立て、塗装、彩色といった生産工程における各段階での工夫が大切です。品質、そして実車のデザインとのバランスを取りつつ、より良い製品となるよう何度も練り直します。

生産ラインでは、品質の維持のために必ず走行試験を行います。ある一定の距離をまっすぐ走行できるか、動力なしでも「よく走る」トミカの特徴が実現されているのか、試験を行いクリアしたものだけを出荷します。

品質へのこだわりは「本物らしさ」へのこだわりでもあります。乗用車のドアや消防車のはしご、ショベルカーのブームなど、それぞれの車の個性を可能な限りトミカにも反映させています。すべてのギミックを搭載するのは困難ですが、子どもたちが手に取ったときに「本物らしさ」を実感できるよう、こだわりを持って製作しています。私たちは「愛されるトミカ」を作るために、努力を惜しみません。

## 子どもたちのこぼれる 笑顔を目指して

小さな子どもが車を指さし喜んでる姿を見たことがないでしょうか。トミカは子どもたちに、外で目にする乗り物を自分の手に入れられる喜びと夢を与えます。また、トミカは手で触ることによって、モデルとなった実際の車の形を知ることができることから、「共遊玩具」※として、目の不自由な子どもたちにも親しまれています。私たちにとって、最も大切なことは子どもたちがトミカを手にとってくれた時に、笑顔になってくれることです。トミカを手にとった子どもたちが、やがて親となり、その子どもへと笑顔は受け継がれていきます。子どもたちの笑顔を未来につないでいくために、トミカは走りを止めません。たくさん子どもたちがトミカで遊び、トミカのファンとなってくれることが私たちの喜びです。

※一般市場向けに作られたおもちゃで、  
目や耳の不自由な子どもたちもいっしょに楽しめるおもちゃ

# chapter

## タカラトミーグループのESG

# どう持続するのか？

タカラトミーグループがこれからも、子どもたちをはじめとするすべての「夢」を実現していくためには、タカラトミーグループ自身も持続的に成長していかなければなりません。本章では、CSRのあるべき姿として「世界中のこどもたちと友だちになる」ことを掲げたタカラトミーグループのサステナビリティという観点から、会長のメッセージ、環境・社会、そしてガバナンス面での取り組み、社外取締役のインタビューなどをご紹介します。

### タカラトミーグループCSRの骨子

3つの主題		CSR重要課題	私たちの事業を通じた社会への貢献
<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		
<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 働き方改革の推進 6 CSR調達	 <p>SDGsすべての目標達成に対して、直接的・間接的に貢献</p>	
<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		

タカラトミーグループCSRのあるべき姿  
世界中の子どもたちと友だちになる

タカラトミーグループCSRの骨子等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。  
[takaratomy.co.jp/company/csr](http://takaratomy.co.jp/company/csr)

最近よく、1985年のプラザ合意による経営危機のことを思い出します。当時、売り上げの大半を日本からの輸出に負っていた私たちにとってその影響は計り知れず、まさにそれは天地がひっくり返ってしまったかのような出来事でした。それまで強みだった国内生産工場はとたんに大きな足かせとなり、工場を採るか“おもちゃ”を採るかという厳しい選択を迫られたのです。そして苦悩の末に選んだ道は、創業者が生業として選んだ“おもちゃ”を守ることでした。私たちはあの日から、“おもちゃ”を通じて私たちにできること、目に見えないたくさんの方の信頼に応えることはなにか、常に心に問いかけながら歩んでまいりました。

そして今、もう一度、覚悟を決めなければならないとの想いを強くしています。どんな時代が来ようとも、子どもたちにとって健やかな成長の助けとなる遊びを提供する“おもちゃ”を生業にし続けよう。

社会は、大きなパラダイム・シフトの中にあります。自然災害の増加からも実感される気候変動の影響、プラスチックごみをもたらす深刻な海洋汚染、AIなどの技術革新、そして、新型コロナウイルス感染症がもたらした「新しい生活様式」とともに働き方や子どもたち・家族のライフスタイルも急速に変化しています。また、子どもたちにおいては「持続可能な開発目標（以下、SDGs）」に関する教育が世界中で行われ、日本でも2020年度から義務教育に組み込まれました。今後、SDGsを学んだ子どもたちが成長し、商品やサービスを選ぶとき、事業自体が社会課題の解決に貢献しているものを選択することが当たり前となる時代がすぐそこまで来ています。

SDGsが誓う「誰ひとり取り残さない」世界の実現に寄与するために、また、タカラトミーグループが進むわくわくするような未来を創っていくために、私たちはCSRのあるべき姿を「世界中の子どもたちと友だちになる」と決めました。これは、私たちの事業そのものが今まで以上に社会に貢献することを目指したも

のです。私たちは、社会課題に対症的に対応するのではなく、パラダイムをもう一度見直し、半歩先、十歩先を見据えて準備しながら、経営も現場も意識を高めて自ら変革を起こしていくような姿勢で臨んでいきます。

私たちはこれからも、生業である“おもちゃ”を通じて持続可能な社会に貢献し、そして、自らも持続可能な企業へと進化してまいります。

代表取締役会長 CEO

富山 幹太郎



# ESGとCSR重要課題

持続可能な開発目標（SDGs）などグローバル社会の様々な要請を受け、タカラトミーグループはCSRのあるべき姿を「世界中の子どもたちと友だちになる」とし、その実現のために「タカラトミーグループCSRの骨子」を策定しました（P26）。

現在は、8つのCSR重要課題に沿って進捗状況を評価するための指標（KPI）の策定を進めています。

ここでは、ESGとCSR重要課題の関係、主な取り組みを一覧表にまとめました。

ESG領域	タカラトミーグループCSR重要課題
S	<b>安心・安全・品質の確保</b> おもちゃは子どもが手に取り遊ぶものだからこそ、安心・安全・品質の確保は重要です。なかでも、人体や生態系に悪影響を与える恐れがある化学物質については、商品自体や生産工程における適切な管理がグローバル社会から求められています。タカラトミーグループではこれまで、安全・品質の確保に対して優先的に取り組みを進めており、今後も引き続き体制を強化していきます。
	<b>新たな製品・サービス・IPの創出</b> 新たなテクノロジーを活用した製品開発や、サービス、IPの創出により、玩具産業から産業界全体の発展に貢献することが求められています。タカラトミーグループの強みは世代を超えて愛されるブランドやIPがあることです。製品・サービスを通じて子どもの健全な成長に寄与するとともに、IPの創出や取得、模倣品対策などを継続して実施していきます。
	<b>ユニバーサルデザインの推進</b> タカラトミーグループでは、目や耳の不自由な子どもたちと一緒に楽しめる「共遊玩具」に取り組み続けてきました。今後も、年齢、性別、障害の有無などに関わらず「誰もが楽しめる」商品やサービスを目指して、ユニバーサルデザインを推進していきます。また、子どもの成長段階や多様性を尊重し、広告やマーケティングにおける表現の配慮について取り組んでいます。
G	<b>組織統治とステークホルダーとの対話</b> タカラトミーグループでは様々なステークホルダーとの対話を実施していますが、今後はESG情報の開示も含め、CSRのあるべき姿“世界中の子どもたちと友だちになる”の実現に向けた対話・協議をより充実させていきます。また、コンプライアンスの遵守や啓発について、今後も継続して取り組みを行っていきます。
S	<b>働き方改革の推進</b> 育児や介護など様々な事情を抱えながらも働きやすく能力が発揮できる職場環境や、ダイバーシティの推進について社会からの期待が高まっています。タカラトミーグループでは多様な人材が生き生きと働くことのできる職場を目指し、国籍、性別などに関わらず能力と個性を尊重しながら総合的に判断し人材を採用しています。また、長時間労働の是正やハラスメント対応などにも積極的に取り組んでいます。今後は、女性管理職比率の向上や多様な働き方の検討を行っていきます。
E	<b>CSR調達</b> サプライチェーン全体の管理は、投資家やESG評価機関、有識者から強く対応を求められています。特に環境や、人権への配慮については、グローバル社会において重要な課題として注目されています。タカラトミーグループではこれまでもお取引先様とともに、生産工場の適正な労働環境の維持、向上を目指してきましたが、今後はさらに、投資家やESG評価機関からも対応が期待されている環境データの開示や、マネジメント体制の強化に取り組んでいきます。
	<b>環境マネジメント</b> 資源の枯渇や気候変動など環境問題が深刻化する中、グローバル社会では企業の環境マネジメントに対する関心がこれまで以上に高まっています。タカラトミーグループではこれまで、行動基準に「資源の有効活用と地球環境への配慮」を掲げ、「エコトイ」活動など環境負荷低減の取り組みを行ってきましたが、今後はさらに、投資家やESG評価機関からも対応が期待されている環境データの開示や、マネジメント体制の強化に取り組んでいきます。
S	<b>事業を通じた教育・文化への貢献</b> おもちゃは子どもの健やかな成長を支えるだけでなく、子どもたちが遊びを通じて科学や文化を学ぶ手助けとしての役割も果たします。タカラトミーグループでは社会見学の受け入れや出張授業など次世代教育支援を身近なおもちゃで行うことにより、玩具事業を通じて教育・文化の発展に貢献しています。

# CSRのあるべき姿 世界中の子どもたちと友だちになる

2019年度 主な取り組み	創出価値	事業を通じて 主に貢献できるSDGs目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全・品質の確保について従来の高水準の取り組みを維持</li> <li>・新型コロナウイルス状況下でも、全従業員を対象に「安全の日」の取り組みを新しい方法(ウェブ)で実施</li> <li>・キデイランド等店舗においても、新型コロナウイルス感染拡大防止及びお客様の安全衛生を守る取り組みを実施</li> <li>・安全・品質や化学物質の管理体制の開示拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全な商品の提供</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・知的財産権やリスク察知に関する研修の継続的な実施</li> <li>・積極的な知的財産権取得と、社内周知</li> <li>・模倣品対策の継続的な実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもたちの健やかな成長への貢献</li> <li>・新しい市場の開拓による産業の活性化</li> </ul>	   
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「共遊玩具」のノウハウ(暗黙知)をハンドブック(形式知)にまとめ、社内啓発</li> <li>・商品やPRにおける多様性の配慮について関連部門における連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様性を受け入れ、共に成長していく社会の実現</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営層向けに「サステナビリティ勉強会」を開始</li> <li>・ESG情報の開示拡充</li> <li>・新たに、機関投資家へのESG取材の実施</li> <li>・商品お客様アンケートなど、継続的なステークホルダーとのコミュニケーション実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ステークホルダーとの対話の機会創出、健全な関係の維持</li> </ul>	  
<ul style="list-style-type: none"> <li>・残業時間の削減のため、管理職を対象とした労務セミナーの実施や、部門や個人ごとの残業時間のモニタリングによる管理改善活動</li> <li>・役員と管理職クラスの女性メンバーから成る、女性活躍推進に関する検討会の実施</li> <li>・新型コロナウイルス感染拡大防止及び従業員の安全衛生を守る取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働き続けやすく、働きがいのある職場づくり</li> <li>・ダイバーシティの推進</li> </ul>	 
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「製造会社行動規範」を見直し、「タカトミーグループCSR調達ガイドライン」を策定</li> <li>・タカトミーCOC(行動規範)に基づく生産拠点の監査、管理の取り組み維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブルな調達を実現するサプライチェーンの構築</li> </ul>	  
<ul style="list-style-type: none"> <li>・タカトミーグループ環境方針を策定</li> <li>・国内グループの、環境データの収集と開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・循環型社会への貢献</li> <li>・子どもたちの環境配慮の心を育む遊びの提供</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・出張授業など、次世代教育支援活動の継続</li> <li>・新たに、人生ゲームを活用したSDGsの担い手育成事業の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊かな文化形成への貢献</li> <li>・次世代教育活動支援</li> </ul>	 

事業を通じたSDGsへの貢献

# みんなで作る 人生ゲームプロジェクト

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



老若男女問わず、50年以上も遊び続けられている「人生ゲーム」。「人生ゲーム」そのものを通じて社会に貢献したいという事業部担当者の想いから、「みんなで作る人生ゲームプロジェクト」はスタートしました。2017年から続くこの活動は、学校や企業、自治体などと協働して地域活性化に貢献しています。そして本年から、義務教育の教育指導要領に「持続可能な開発目標（SDGs）」が新しく盛り込まれることを受け、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。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担い手育成に寄与できるよう努めてまいります。



## 地域活性化 「自分たちの街のすばらしさ」 東京都 足立区立辰沼小学校

東京都足立区立辰沼小学校では、設立40周年イベントとして、全校生徒468名の参加で「辰沼小学校 人生ゲーム」を完成させました。街と子どもたちをつなぐこの特別な人生ゲームでは、低学年は絵を、高学年はマス目の文章を考え、完成版は学校のほか、近くの東京メトロ北綾瀬駅内でも展示され地域の方々とのコミュニケーションツールにもなりました。



# 2017年



地域活性化  
「自分たちの街のすばらしさ」  
沖縄県 竹富町全小学校

2018年

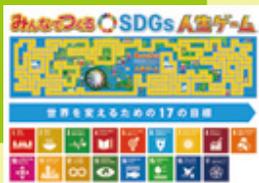
沖縄県竹富町の6島にある、小学校11校の全児童308名が「みんなで作る竹富町人生ゲーム」を完成させました。町を挙げての協力で完成した人生ゲームには、「牛まつりで夢の牛が当たった」などの竹富町ならではのマス目が満載のものとなり、ポスター印刷をして児童1人あたり1枚配布したほか、大きなタペストリにも印刷され、離島ターミナルや各学校でも展示されました。



SDGs  
「持続可能な世界を築くために  
未来に向けてできること」  
東京都 葛飾区立よつぎ小学校



SDGs担い手の育成を目的に進化した「みんなで作るSDGs人生ゲーム」。子どもたちにとって身近なおもちゃである「人生ゲーム」が、SDGsへの興味を引き出します。第1弾として実施した葛飾区立よつぎ小学校では、児童367名が協力して「SDGs人生ゲーム」を完成させました。各児童に配布された「SDGs人生ゲーム」ポスターは、7代目人生ゲームに被せても遊ぶことができ、遊びを通じてSDGsの理解がさらに深まります。



2019年

# ESGの取り組み(社会)

## ものづくりへのこだわり

### 安全品質と化学物質管理

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に照らした検査を実施するほか、「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。

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、「タカラトミー品質規程」の中に製造過程における化学物質の管理方法について定め、商品の製造に関わる協力会社・工場を対象に、部品や原材料に対してアセスメント(CSA/Chemical Safety Assessment)を行っています。万一、商品に混入した場合でも、当該商品の市場への流出を防止できる体制を整え、商品の継続的な安全品質の確保、管理の徹底に取り組んでいます。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、2020年9月には「タカラトミー品質規程」2020年版となる改訂版を発行する予定です。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。

また、国内外グループの全従業員を対象に年1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。



引張強度試験

### 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25万件超(2019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、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いただいています。

## 知的財産権

当社グループでは独自のブランドや商品について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。知的財産権に関する情報は、社内に広く発信し共有することで、さらなる独創性のある商品の開発を支えています。

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。

その一方で、他者の知的財産権を侵害することがないように、商品開発の過程で、他者の知的財産権を徹底的に調査して侵害を予防しているほか、社員に対してもe-ラーニング等を通じた教育を徹底しています。

## 共遊玩具

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を、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。一般の玩具売り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、国際福祉機器展等のイベントへの参加や、大学等の講演・出張授業などにも取り組んでいます。



うたって♪にゃっこアイランド (全二種)  
目の不自由な子どもたちも一緒に楽しめる共遊玩具。  
アクセサリの種類やスリープモードに入った  
ことが音でもわかるように配慮されています。



©TOMY  
©2020 san-X Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 人財の確保・育成

当社グループでは、「アイデア創出を促す職場活性化策」と「経営戦略としてのワークライフバランス」の2つの方針を掲げ、企業価値創造を担う人財の確保・育成に取り組んでいます。

### ワークライフバランス

2014年から育児・介護などによって時間に制約のある従業員を対象に週1回の「在宅勤務制度」を正式導入しています。また、従業員が安心して職場復帰できるよう、産休取得前及び育休復職時には、社内カウンセラーによる相談を含む面談を実施するなど、充実したサポート体制を敷いています。ワークライフバランスの支援を目指したこうした取り組みの結果、タカラトミーにおいては女性の育休取得率、復帰率ともにほぼ100%となっています。

### ファミリーデーの開催

当社グループでは、年1回ファミリーデーを実施し、従業員の子どもと家族を会社に招待し、職場見学や仕事見学を行っています。家族に仕事、従業員の日常を知ってもらうことで、職場に対する理解を深めてもらいます。また、従業員同士が互いの家庭状況を理解することで働きやすく、家族を大切にす職場の雰囲気づくりを目指しています。

2019年度は子ども167名、大人113名、合計280名（同伴の社員含む）が参加しました。



ファミリーデー

### 人財育成と技術・ノウハウの継承

当社グループでは職務遂行能力と業務効率の向上、次世代リーダーの発掘・育成を目指し、教育研修体系を整えています。入社年次や役職ごとの研修のほか、異業種交流や各種スキルアップ研修等の希望者対象の研修、TOEIC受験や通信教育の補助などで従業員の能力開発を支援しています。

加えて、当社グループでは玩具の構造検討や金型に関する技術などの暗黙知になりやすい技術やノウハウを次世代に伝えていく体制を整えています。2018年度は企画開発・技術開発・生産技術・品質管理の若手従業員を対象に約8ヶ月間の「玩具技術講習会」を実施しました。2019年度は新たに採用した技術系総合職社員を対象に3ヶ月間の技術研修を実施し、「座学」「現場体験」「振り返り」で玩具づくりの基礎知識を身に付けています。また、社内では技術に関する用語集やチェックリストの多言語化、生産拠点立ち上げ時のノウハウなどを取りまとめた「タカラトミー玩具技術シンクタンク」（冊子）を作成し、共有・活用しています。

### 女性活躍推進の取り組み

当社グループでは、多様な人財が活躍できる職場づくりの一環として、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。2019年度末の女性管理職比率は9.0%と、2021年度末での達成目標15%には及ばないものの、2016年度末の7.4%より1.6ポイント改善し、2019年12月にはMSCI日本株女性活躍銘柄（WIN）に初めて選定されました。今後も人事部及び女性管理職メンバーから成る社内検討会を中心に、女性活躍推進をさらに強化していきます。（P40社外取締役インタビュー参照）。

## お取引先様とともに

### 持続可能な社会のために「タカラトミーグループCSR調達ガイドライン」の策定

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、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、当社グループでは取り組むべき8つの

CSR重要課題の1つに「CSR調達」を特定し、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。

今後は、当社グループ全体の周知徹底とともに、お取引先様に対しては説明会等でご案内を通じて「タカラトミーグループCSR調達ガイドライン」をご理解いただき、ご協力をいただきながら取り組みを推進してまいります。

#### 見直しを行った「CSR調達ガイドライン」の項目

従来

#### タカラトミー製造会社行動規範

- |         |              |             |           |
|---------|--------------|-------------|-----------|
| 1. 児童労働 | 4. ハラスメントの禁止 | 7. 保健衛生及び安全 | 10. 下請け業者 |
| 2. 強制労働 | 5. 結末の自由     | 8. 環境保護     | 11. 監査    |
| 3. 差別   | 6. 労働時間と報酬   | 9. 法の遵守     | 12. 公示    |

2020年5月制定

#### タカラトミーグループCSR調達ガイドライン

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>1. 人権</b><br>1-1. 児童労働の禁止<br>1-2. 強制労働の禁止<br>1-3. 差別の排除<br>1-4. ハラスメントの禁止<br>1-5. 結末の自由の確保<br>1-6. 長時間労働の抑制<br>1-7. 適切な賃金の提供 | <b>2. 労働安全衛生</b><br>2-1. 職場の安全衛生<br>2-2. 労働災害・疾病の防止<br>2-3. 施設・設備の安全衛生<br>2-4. 社員の健康管理<br><b>3. 環境</b><br>3-1. 環境への影響の最小化<br>3-2. 化学物質の管理 | <b>4. 公正な事業慣行</b><br>4-1. 法令順守<br>4-2. 贈収賄の防止<br>4-3. 知的財産の保護<br>4-4. 個人情報の保護<br>4-5. 電子情報のセキュリティ<br>4-6. 下請け業者 | <b>5. 製品・サービス</b><br>5-1. 安心・安全・品質の確保<br>5-2. 適切な表示<br><b>6. その他</b><br>6-1. 監査<br>6-2. 公示 |
|---|---|---|--|

### タカラトミー COCチームとトミー香港の取り組み

トミー香港では、行動規範に対して特に厳しい基準のある取引先（ライセンサー）商品や米国、欧州向け商品の生産管理を行っており、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、環境の持続可能

性などについてお取引先様とともに製造現場の管理・運営が継続されるようサポートしています。実際に監査を実施する場合、タカラトミー COCプログラムに基づき、キックオフミーティング、施設視察、従業員面談、書類調査、終了ミーティングといったプロセスを経ていきます。

## 地域活動

### 国内|次世代教育支援活動

当社グループでは、小・中・高校生を対象とした社会見学の受け入れや、小学生向け出張授業、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74,000人にのぼります。(2020年3月時点)



新入社員と担当社員が講師となり出張授業を実施

### 地域の活性化に向けた各種イベントへの参加

おもちゃ、ファンシーグッズ、キャラクターグッズ、書籍の専門店を経営している(株)キデイランドは、各店舗が地域商店会に加盟し、地域活動に参加しています。また栃木県壬生町にある(株)トミーテックでは、おもちゃ団地協同組合主催のごみゼロ運動に毎年参加していましたが、本年度は新型コロナウイルス感染症の影響で中止になったため、自社で自主的な地域清掃活動を行いました。

### 海外|地域支援活動

海外事業を担うトミーインターナショナルは、米国、欧州で、地域に根ざした多様な活動を行っています。

英国では、貧困で支援が必要な子どもたちや障害のある子どもたちの支援を目的に、慈善団体を通じて玩具の寄付や募金イベントに参加しています。また、乳がん研究支援団体への寄付も行っています。

米国では、子どもたちに遊びの楽しさを届けるため、支援の必要なご家族や子どもたちに玩具を寄付するなど、様々な地域活動に努めています。

エコかるた



# ESGの取り組み（環境）

## 環境活動

### タカラトミーグループ環境方針

資源の枯渇や気候変動など、地球環境をめぐる様々な課題が顕在化しています。こうした課題を前に、当社グループでは、環境活動に関する方針を新たに制定しました。今後はこの方針に則り、私たちの事業が及ぼしかねない負の影響を最小化し、地域の発展と環境の保全のための貢献を図っていきます。

#### タカラトミーグループ環境方針

私たちは、100年先も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守るため、事業が及ぼす負の影響を最小化するとともに、子どもたちにとって身近な“おもちゃ”を通じて、子どもたちの環境に対する意識の目覚めをお手伝いします。

##### 1. 持続可能な社会を目指す

環境マネジメントシステムを構築・推進し、継続的な維持、改善により環境負荷の低減に努めます。

##### 2. 環境法令等の遵守

関連法令はもとより、社会からの要請を的確に把握し、自ら基準を定め遵守します。

##### 3. 環境目標の設定と実施及び検証

環境目的及び目標を設定し、実施し、定期的に見直します。

##### 4. 環境にやさしい製品・サービスの提供

環境に配慮した製品・サービスの提供を推進し、資源の有効活用と、地球環境に配慮したもののづくりをします。  
タカラトミーグループの事業活動において、気候変動対策、省資源、省エネルギー、汚染防止、ごみの削減とリサイクルに努めます。

##### 5. おもちゃ会社らしい環境活動の実践

子どもたちに地球環境を考えるきっかけの提供と、創造力の育成をします。  
コミュニケーションを通じて子どもたちの声を聞き、新たな価値観を生み出します。

##### 6. お取引先との連携による環境負荷の低減

お取引先と連携し、仕入れからお客様への商品提供に至るまでのあらゆる段階で、環境負荷低減に努めます。

##### 7. 環境方針の周知と公表

この環境方針は関係会社を含めすべての役員・従業員に対し周知します。  
また、全員がこれを理解し、実践できるよう教育・啓発活動を推進します。  
この環境方針は自由な閲覧を可能にして、要望するすべての人々に提供します。

2020年5月制定

## 事業を通じた環境負荷低減の取り組み

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砕しリサイクルしています。

また、物流においては、段ボール・緩衝材の使用量削減や、緩衝材への100%古紙利用、繰り返し使える折りたたみコンテナの利用、異業種間共同輸送の実施などを通じて、環境負荷の低減に努めています。



- ①(株)トミーテック(板木)
- ②TOMIXの車輪を作る機械
- ③車輪を切削する際に排出される金属くずをリサイクル
- ④プラスチック成型時に排出されるランナー

## エコトイ活動

当社グループは、資源の有効活用と、環境に配慮したおもちゃ「エコトイ」の開発に取り組んでいます。「エコトイ」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分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。

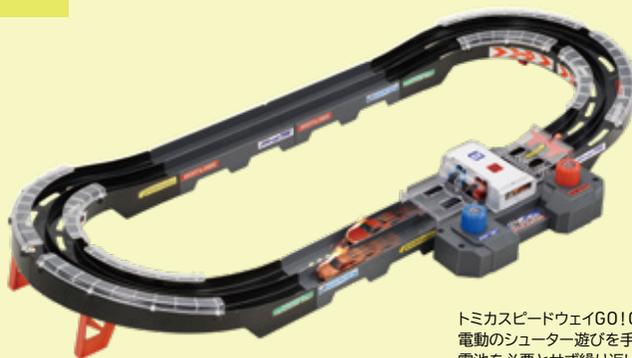


てあそびいっぱい! おうちにへんしんジム くまのプーさん  
形を変えることで、お子さまの成長に合わせた遊びができます。  
長く遊べる設計上の工夫をしています。

© Disney. Based on the "Winnie the Pooh"  
works by A. A. Milne and E. H. Shepard.



エコトイマーク



トミカスピードウェイGO!GO!アクセルサーキット  
電動のシューター遊びを手動で遊べるように設計しました。  
電池を必要とせず繰り返し遊べます。

## 気候変動に伴う大規模災害への対応

### タカラトミーグループ「事業継続計画（BCP）」

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、ウイルス性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うえで、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。

### タカラトミーマーケティングの取り組み

大規模災害時のみならず平時から物流機能の継続性をいかに確保するかは、事業の継続において重要な課題です。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、機械による運搬や荷役作業を行うマテハン（マテリアルハンドリング）の機能強化や修繕で出荷停止リスクを低減するとともに、物流や営業、経営管理などのメンバーから成る社内横断プロジェクトを発足し「事業継続計画（BCP）」のさらなる見直しを進めました。2019年3月には、新たな「事業継続計画（BCP）」や対応マニュアル、備蓄品などの確認を行う社内研修を実施し、全従業員に啓発するなどさらなる取り組みを進めています。

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。

### キデイランドの取り組み

おもちゃ、ファンシー雑貨、キャラクターグッズ、書籍などの商品の販売を展開している（株）キデイランドでは、お客様がわくわく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。

## 社外取締役インタビュー



社外取締役 三村まり子

西村あさひ法律事務所オブカウンセル。コーポレートガバナンスや危機管理・企業不祥事関連等の企業法務に精通。法律事務所以外にも複数の外資系企業における業務執行経験を持つ。2018年から当社社外取締役。

**Q** 社外取締役就任2年目を終えて、  
昨年を振り返っての評価を聞かせてください。

昨年6月に佐藤社外取締役が新たに加わり、社外取締役は4名体制でこの1年進めてきましたが、取締役会がこれまで以上に活性化した実感があります。社外役員の役割の一つに、外から見て感じた客観的な疑問や意見を取締役会の場で問うことがあります。佐藤社外取締役らに刺激を受け、私もこれまで以上に積極的に発言や質問をさせていただきました。他の役員の方々のご発言も増え、取締役会ではとても活発な議論が行われています。

またこの1年の社外取締役4名のうち2名弁護士、2名金融出身者ということで、取締役会でもコンプライアンスやリスク管理面での指摘が多かったように思いますが、今年の新任社外取締役3名はビジネスサイドでの豊富なご経験を有しておられますので、今後はビジネス面でも積極的な意見が出る取締役会に進化していくと期待しています。女性取締役も3名に増え、多様性に富んだ重層的な議論ができることを楽しみにしています。

**Q** 女性活躍推進の取り組みについて  
進捗を聞かせてください。

就任以来、女性がより活躍しやすい環境の整備も私の役割と認識して取り組んできました。昨夏から、管理職クラスの女性社員約10名と非公式な会合を定期的を持ちながらコミュニケーションを深めていく中で、いくつかの

課題も明確になってきました。例えば部長職に就くには複数部署での管理職経験が求められる場合があるようですが、専門性の高い女性社員の場合、部署の異動そのものが多くありません。今後、女性目線で将来の管理者候補となる人財を部門横断的にプールし、候補者が適切なキャリアパスを辿れるよう、早期から提案するなど、女性活躍推進のためのプロジェクトを検討しています。女性管理職の比率は、グローバルスタンダードからは大きく劣後しており、引き続き具体的な数値目標を掲げ、全体の底上げを図っていきます。

**Q** リスク/コンプライアンス委員会の  
メンバーとしての評価はいかがですか。

自然災害発生時や新型コロナウイルス感染症への対応を見ても、危機管理対応が非常に早く、リスク管理体制がかなりしっかりしていると評価しています。海外生産拠点も含めたバリューチェーンでも、児童労働の禁止や化学物質の管理など、コンプライアンス上重要なポイントを意識した仕組みが整備されています。各現場を監査した本社スタッフからのリスク/コンプライアンス面での報告も透明性が高く、その内容から特段問題は感じていません。今後、海外事業の比率が拡大していく段階で、グローバルなコンプライアンス体制の確立も検討していくとよいと思います。

**Q** 持続的な成長の実現に向けて、  
タカラトミーグループに期待していることを  
聞かせてください。

コロナ禍でこれまで以上にESGの側面が注目されていますが、当社グループを含め日本企業は、アピール材料はあっても開示が奥ゆかしく感じます。ESGの目標を開示することで取り組みが加速する部分もあると思いますので、ESGやSDGsの達成貢献につながる様々な取り組みを、今以上に積極的に開示していくことを期待しています。

**Q** 最後に、今後の抱負を聞かせてください。

リスクやコンプライアンス、ガバナンス面で目下、大きな心配はありませんが、コロナ禍でビジネスの進め方を変革させざるを得ず、ビジネス変化にはコンプライアンスリスクが伴いますので、引き続き監視機能を働かせていきます。また、2020年はダイバーシティのプロジェクトをさらに加速していきたいと思っています。

**Q** 社外取締役就任後1年が経ち、  
当社に対しどのような印象を持っていますか。

タカラトミーグループでは、社外役員にもとてもオープンに社内情報を共有してくれるので、私も理解が早まり、取締役会で積極的に意見を述べています。取締役会の運営を見ても、各取締役・監査役から出る活発な意見をもとに議論を重ねた上で経営の意思決定がなされており、創業家の色彩が強い会社でありがちな「ワンマン経営」といったガバナンス上の懸念は、まったくありません。2019年度は取締役会の議決事項の絞り込みのため、権限の下部委譲を進め、意思決定がより迅速にできるようにする一方、中長期的な課題やリスク管理などの重要事項を議論する時間を増やすようにしてきました。今は新型コロナウイルス感染拡大という非常時ですが、中長期的には、株主や社員などのステークホルダー間での利益配分バランスについて議論を深めていきたいと考えています。

わが家は、私、息子、孫と3世代にわたるブラレールファンです。タカラトミーグループから発売されるおもちゃを見ると、子どもたちの成長に貢献するものばかりですが、それはお客様である子どもたちの夢の実現を最優先で考える企業理念が、社内に深く浸透しているからだと思います。ガバナンスは、仕組みや社内規則が整っていても、社員に行動の原点となる企業理念が浸透していないと綻びを見せることがあります。タカラトミーグループは、永年にわたり、日本の玩具業界のリーディングカンパニーですが、それは創業の精神や企業理念、さらには様々な局面で講じてきた施策の方向性が正しかったことの証左といえると思います。

**Q** 社外取締役として、  
どのような役割を担っているとお考えですか。

社外取締役は株主により選任されており、株主の利害を踏まえて、取締役会で客観的な視点から助言・意見を述べ、意思決定に反映していく役割があります。また株主に加え、お客様や地域、お取引先や社員といったステークホルダーの立場から見て、会社の意思決定や方向性が間違っていないかをしっかり監視することも社外取締役の大事な任務だと考えます。私自身につ



社外取締役 佐藤文俊

日本銀行での28年のキャリアの後、2004年から（株）堀場製作所にて業務執行に携わる。2019年に当社社外取締役に就任し、金融機関や企業経営での豊富な経験・知見を当社経営に活かす。アズビル（株）の社外監査役を兼務。

いては、日銀時代に培ったマクロ経済の見方や法制度に関する知見、さらには堀場製作所における業務執行側での経験を、タカラトミーグループの経営に活かしていければと思います。

**Q** タカラトミーグループが社会に価値を  
提供し続けていくために必要なことは  
何だと思われますか。

社会に価値を提供し続けるために、ESGを強化しSDGs達成にも貢献しようと、富山会長自身が旗を振って全社的な動きとなっています。また中長期的な成長に向けて、グローバル化やデジタル化も推し進めています。取締役会は今年新たに、IT分野やグローバルビジネス、新規事業立ち上げなどのバックグラウンドをお持ちの社外取締役3名（うち2名は女性）や、若い世代の富山彰夫取締役を迎え、ダイバーシティが拡充されました。

世の中が大きく変容する中で、多種多様な視点を持つ方々との活発な議論を通じて課題解決を図り、成長の加速につなげ、お客様や株主の皆様のご期待に応えていきたいと思っています。

# ESGの取り組み (ガバナンス)

## 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。

また、行動基準を遵守するために必要な行動を具体的に定めて全役員・従業員の理解を促すとともに、タカラトミーグループホットライン（内部通報制度）の利用を促進しています。「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・従業員が正確に理解できるよう7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。

### コンプライアンス教育の実施

当社グループでは、「コンプライアンスを考える日」を制定し、全役員・従業員に向けた啓発活動を行っています。例年、国内グループの役員・従業員が一堂に会し、コンプライアンスの重要性を確認するとともに、万が一問題が発生した場合には内容や原因、対策を共有することで再発防止に取り組んでいます。2019年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、映像配信とe-ラーニングで実施しました。

加えて、コンプライアンス意識のさらなる強化、コンプライアンス体制の確立等を目的として、コンプライアンスリーダー制度を導入しています。国内グループの各部門役職上位者をコンプライアンス推進責任者に任命し、各推

進責任者により選出されたコンプライアンス推進リーダーに対して、外部専門家を招き、遵守すべき法令や知識等に関する研修を実施しています。2019年度は、各リーダーをグループ分けし、「働き方改革」等のコンプライアンスに関わる重要なテーマに基づいた年間活動計画を策定し、各々の職場での1年間の活動結果を、「コンプライアンスを考える日」で報告しました。

さらに、一人ひとりがコンプライアンスに対し理解や共感を持てるよう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、着実な啓発につなげています。

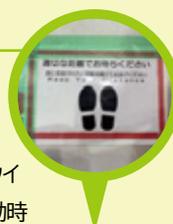
## 新型コロナウイルスの対応

### お客様、お取引先様及び従業員の健康・安全面を第一に

当社グループでは、お客様、お取引先様及び当社グループ従業員の健康・安全面を第一に考慮し、日本政府による緊急事態宣言の発令以前より、当社グループ従業員に対して、衛生面での対策はもちろん、出勤人員を絞り込むための輪番、交代制の勤務と在宅勤務の推進、感染リスク軽減を目的とした時差勤務の実施などの対策を講じてきました。

政府による緊急事態宣言後も、引き続き在宅勤務及び時差出勤の実施を継続し、出勤体制については従業員の

出社割合を調整するなどしています。また、トミカショップ、プラレールショップ、キデイランド等店舗においても、新型コロナウイルス感染症対策として、店舗スタッフの出勤時の検温やマスク着用の義務化、店頭の出入りに際してのアルコール除菌、レジ周りのアクリル板や透明シート設置による飛沫感染防止措置などの取り組みを実施しています。



トミカショップ  
レジ徒列用ソーシャルディスタンスシート



## コーポレート・ガバナンスコードへの対応状況について

タカラトミーはコーポレート・ガバナンスコードで求められる各原則すべてについて実施しています。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11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 取締役会

当社では「取締役会」をグループ全体の基本方針・戦略の策定、重要業務の執行に関する決定、業務執行の監督機関として位置付け、毎月1回の定例「取締役会」及び適宜臨時取締役会を開催しています。当社の「取締役会」は11名（うち社外取締役6名、全員独立役員）で構成されており、代表取締役社長が議長を務めています。また、監査役4名も取締役会に出席し、必要に応じて助言を行っています。

### ② 監査役会

監査役は原則として月1回「監査役会」を開催し、取締役の業務執行の監督及び監査に必要な重要な事項の協議・決定を行っています。さらに定例重要会議への出席または不定期の会議等において、経営の状態、事業遂行の状況、財務の状況、内部監査の実施状況、リスク管理及びコンプライアンスの状況等の報告を受けています。監査役は、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有し、4名のうち3名は社外監査役です。

内部監査については内部監査担当部門が、各部門の業務遂行状況及びコンプライアンスの状況を監査し、随時担当取締役及び監査役会に報告しています。

監査役の職務を補助する使用人の任命・異動等人事については、事前に監査役の同意を得た上で行うものとし、監査役の指揮命令のもと業務を行い、当該使用人の取締役からの独立性を確保します。監査役（会）は、

会計監査人・内部統制担当部門・内部監査担当部門及びグループの監査部門と監査上の重要課題等について意見・情報交換をし、互いに連携してグループ内部統制状況を監視しております。

### 社外役員の取締役会及び監査役会出席状況（2020年3月期）

	取締役会（16回開催）		監査役会（14回開催）	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率
取締役 宮城 覚映	16回	100%	—	—
取締役 水戸 重之	14回	87.5%	—	—
取締役 三村 まり子	16回	100%	—	—
取締役 佐藤 文俊	11回	100%	—	—
監査役 梅田 常和	16回	100%	14回	100%
監査役 吉成 外史	16回	100%	14回	100%
監査役 渡邊 浩一郎	16回	100%	14回	100%

※取締役佐藤文俊氏は、2019年6月21日開催の第68回定時株主総会にて選任されたため、取締役会の開催回数が他の社外役員と異なります。同氏就任後の取締役会の開催回数は11回であります。

### ③ 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・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、両委員会とも、独立役員4名、社内取締役1名で構成されています。また、報酬委員会は社外取締役が議長を務めています。

### ④ リスク/コンプライアンス委員会

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会に報告しています。

「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の整備・強化を図るとともに、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、専任組織として「安全品質統括部」を設け、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。

#### ⑤ アドバイザリーコミティ / フィナンシャルアドバイザリーコミティ

社外取締役・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。

#### ⑥ 常務会

グループの業務運営管理を円滑かつ効率的に行うため、「常務会」を設置して、原則月1回以上開催し、経営の全般的執行に関する意思決定を機動的に行っています。「常務会」の決定事項は、「取締役会」に必要に応じて報告されています。

#### ⑦ 執行役員制

当社では「執行役員制」導入による権限委譲等により、取締役会の方針・戦略・監督のもと、各グループ及び各担当部門における業務執行の迅速化・効率化を図っています。

#### ⑧ 執行役員評価委員会

代表取締役の諮問機関として、常勤取締役などで構成されており、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。

### 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。また、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・指導を行うほか、独自に作成するグループ各社の主要会議の議事録を社外役員全員に共有するなど、経営の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人選任します。
- 2) 取締役の選任については、取締役会の諮問機関「取締役指名委員会」において、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) 当社の全ての取締役は、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また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人選任します。
- 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。

## 社外取締役の選任理由

氏名	重要な兼職の状況	選任理由
水戸 重之 再任 独立役員	TMI総合法律事務所パートナー弁護士 株式会社プロックリー社外監査役 株式会社湘南ベルマーレ取締役 吉本興業ホールディングス株式会社 社外取締役 株式会社フェイス社外取締役	弁護士としての専門的な知識と経験を活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
三村 まり子 再任 独立役員	西村あさひ法律事務所オブカウンセル TANAKAホールディングス株式会社 社外取締役	弁護士及び企業経営者としての豊富な知識と経験を活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
佐藤 文俊 再任 独立役員	アズビル株式会社 社外監査役	企業経営者及び金融機関出身者としての豊富な知識と経験を活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
殿村 真一 新任 独立役員	キャップジェミニ株式会社 代表取締役社長	事業運営及び企業経営者としての豊富な経験と知識を活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
伊能 美和子 新任 独立役員	TEPCOライフサービス株式会社 取締役 株式会社ヤマノホールディングス 社外取締役	企業内起業家及び企業経営者としての豊富な経験と知識を活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、取引所の定める独立性基準の照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
安江 令子 新任 独立役員	サイバネットシステム株式会社 代表取締役社長執行役員	国際ビジネス及び企業経営者としての豊富な経験と知識を活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

## 取締役の選任理由

氏名	役職名	選任理由
富山 幹太郎	代表取締役会長 CEO	長年にわたる代表取締役としての豊富な経験に基づき、経営の重要事項の決定及び業務執行の監督に十分な役割を果たしております。タカラトミーグループ経営の推進と経営の監督を遂行することができますと判断し、選任しております。
小島 一洋	代表取締役社長 COO	国内投資ファンド経営者、当社経営者としての豊富な経験に基づき、企業価値向上のため連結管理体制の整備、財務基盤の強化、人事戦略を推進してまいりました。その高い専門性と経験を基に、当社グループの経営全般を牽引することができますと判断し、選任しております。
鴻巣 崇	取締役副社長	玩具事業、玩具周辺事業の業務執行経験が豊富であり、当社国内子会社社長経験と幅広い知識に基づき、企業価値向上のための中核玩具事業の強化、玩具周辺事業の拡大を推進しております。その豊富な経験と知識を経営に活かすことができると判断し、選任しております。
沓澤 浩也	専務取締役 CFO	最高財務責任者（CFO）及び連結管理本部長を務めるなど、管理系業務全般に精通しております。その豊富な経験と知識を経営に活かすことができると判断し、選任しております。
富山 彰夫	取締役 常務執行役員	当社海外子会社における最高戦略責任者（CSO）の経験から、企業戦略の強化を推進しております。その豊富な経験と知識を経営に活かすことができると判断し、選任しております。

## 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、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がなされていること、情報開示を積極的に行い、内部統制システムの体制整備がなされていると評価しました。一方で、中期経営計画の進捗とリスク管理等の課題に関する議論の充実を図り、モニタリング機能を強化することや、取締役会構成員のさらなる多様性の確保、経営幹部の育成計画立案が課題として挙げられました。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。

2019年12月～ 2020年1月	質問票の配布
2020年3月	質問票の回答を回収 リスク/コンプライアンス委員会にて討議
2020年5月	取締役会で報告

## 報酬

### 役員報酬の基本方針

業績や中長期的な企業価値の向上に連動した報酬とし、株主と価値を共有できるものとしています。また、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置し、役員報酬の審議を行います。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名になりますが、ガバナンス担当の社内取締役1名を除き、他全員が独立役員

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。

### 報酬の限度額

当社の役員の報酬等については、株主総会の決議により報酬等の限度額を設定しています。取締役に対する報酬限度額は、2006年6月27日開催の定時株主総会により年額400百万円以内、その他ストック・オプション報酬額として2015年6月24日の定時株主総会決議により年額200百万円以内（社外取締役を除く）、監査役に対する報酬限度額は2006年6月27日の定時株主総会決議により年額70百万円以内と決議しています。

### 報酬構成とその水準

当社の役員報酬制度は、固定報酬と業績連動報酬により構成されています。さらに業績連動報酬は、短期業績に基づき変動するインセンティブ報酬である現金賞与、及び中長期の業績に基づき変動するインセンティブ報酬としての株式報酬（ストック・オプション、ただし監査役・社外役員を除く）で構成されています。また、役員報酬の水準については、外部調査機関の役員報酬データによる報酬水準・業績連動性の客観的な比較検証を行った上で、報酬委員会の審議を経て決定しています。なお、監査役・社外役員に対する現金賞与は、2020年6月より廃止いたしました。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2020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	ストック・ オプション	業績連動 報酬	退職 慰労金	
取締役 (社外取締役 を除く)	167	117	24	25	—	4
監査役 (社外監査役 を除く)	16	15	0	—	—	1
社外 役員	59	59	—	—	—	7

## 業績連動報酬の算定方法

業績連動報酬のうち、短期業績に基づくインセンティブ報酬である現金賞与については、対象期間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を報酬原資の指標としています。親会社株主に帰属する当期純利益を報酬原資の指標としたのは、株主への利益還元となる配当を意識することに適していると考えたことによります。連結経常利益は重要な連結経営指標として評価指標としています。また、現金賞与総額は、達成状況に応じて変動することとし、その算定方法は、親会社株主に帰属する当期純利益に一定の料率を乗じ、さらに連結経常利益の伸長率を乗じた額としています。

なお、当事業年度における現金賞与に係る評価指標である連結経常利益の伸長率の目標を100%とし、実績は71%となりました。

中長期業績に基づくインセンティブ報酬である株式報酬につきまして、当社は、権利行使価格が1円となる株式報酬型ストック・オプション制度に基づいて設計されています。なお、ストック・オプション現金相当額は、役員に応じ予め決定されています。

## 役員報酬の決定手続き

当社の役員報酬の決定に際しては、客観性と透明性が担保されるよう、報酬委員会において前述の基本方針に沿って審議し、取締役会及び監査役会に答申しています。当事業年度の役員報酬については、報酬委員会を二度開催し審議し、取締役会及び監査役会に答申しました。また、業績連動報酬のうち、現金賞与の総額については、答申された内容で、当社の定時株主総会の議案として上程し承認を得ています。なお、株式報酬型ストック・オプションは、株式報酬制度を見直していることから新たに付与しないこととしています。

## 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、当社公式サイト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、CSRなどについてお知らせしています。

## リスク管理

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。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次のとおりです。

### 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、以下の当社公式サイトをご参照ください。

[www.takaratomy.co.jp/ir/risk/index.html](http://www.takaratomy.co.jp/ir/risk/index.html)

## 買収防衛策の継続

当社は、2019年6月21日開催の当社第68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に関する対応方針」（以下「本対応方針」という）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」という）を行うことができる事前警告型ライツプランであり、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とおりですが、本対応方針の詳細については、当社公式サイト掲載の2019年5月10日付けプレスリリース「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。

[www.takaratomy.co.jp/release/pdf/i190510\\_03.pdf](http://www.takaratomy.co.jp/release/pdf/i190510_03.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日以内（但し、特別委員会が合理的に必要と認めた場合は特別委員会の決議により30日を上限に延長可能）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へ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。

# マネジメント

取締役 (2020年6月26日現在)



**Kantaro  
Tomiyama**

富山 幹太郎  
代表取締役会長  
CEO



**Kazuhiro  
Kojima**

小島 一洋  
代表取締役社長  
COO



**Takashi  
Konosu**

鴻巣 崇  
取締役副社長



**Hiroya  
Kutsuzawa**

沓澤 浩也  
専務取締役  
CFO

**Akio  
Tomiyama**

富山 彰夫  
取締役  
常務執行役員



**Shigeyuki  
Mito**

水戸 重之  
社外取締役



**Mariko  
Mimura**

三村 まり子  
社外取締役



**Fumitoshi  
Sato**

佐藤 文俊  
社外取締役



**Shinichi  
Tonomura**

殿村 真一  
社外取締役



**Miwako  
Iyoku**

伊能 美和子  
社外取締役



**Reiko  
Yasue**

安江 令子  
社外取締役



監査役 (2020年6月26日現在)



**Hajime  
Matsuki**

松木 元  
常勤監査役

**Tsunekazu  
Umeda**

梅田 常和  
社外監査役



**Toshi  
Yoshinari**

吉成 外史  
社外監査役

**Koichiro  
Watanabe**

渡邊 浩一郎  
社外監査役



# Data Section

データセクション

8

*chapter*

1

7

5

0

2

4

3

9

6

## 6年間の財務・非財務サマリー（連結）

（百万円）

	2020年 3月期	2019年 3月期	2018年 3月期	2017年 3月期	2016年 3月期	2015年 3月期
売上高	164,837	176,853	177,366	167,661	163,067	149,938
売上総利益	66,364	73,478	72,217	63,736	57,339	52,704
販売費及び一般管理費	55,681	59,071	59,018	55,992	54,641	50,237
営業利益	10,683	14,407	13,199	7,744	2,698	2,466
経常利益	10,204	14,303	12,420	7,823	1,459	2,014
税金等調整前当期純利益 （△純損失）	7,601	13,784	9,967	7,127	△6,711	206
親会社株主に帰属する 当期純利益（△純損失）	4,507	9,302	7,962	5,372	△6,703	△1,817
EBITDA <sup>1</sup>	18,723	22,490	22,311	16,275	11,692	11,194
研究開発費	4,666	3,963	3,533	3,225	3,144	2,598
減価償却費+のれん償却費	8,040	8,082	9,111	8,531	8,994	8,728
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,006	21,492	16,346	24,896	8,675	6,827
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,381	△4,038	△3,692	△3,793	△3,974	△2,428
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,274	△10,057	△24,670	△1,927	△6,014	△10,022
（期末）						
総資産	129,253	143,364	139,456	157,693	145,652	159,638
純資産	67,410	67,315	56,322	51,611	37,824	49,650
有利子負債	29,655	35,465	42,793	64,748	71,776	75,337
1株当たり情報（円）						
当期純利益（△純損失）	47.30	97.85	84.74	61.88	△78.74	△19.91
年間配当金	30.00	24.00	14.00	10.00	10.00	10.00
純資産	703.07	700.26	591.00	548.45	432.87	567.91

	2020年 3月期	2019年 3月期	2018年 3月期	2017年 3月期	2016年 3月期	2015年 3月期
主要指標						
売上高営業利益率 (%)	6.5	8.1	7.4	4.6	1.7	1.6
海外売上高比率 (%)	32.9	33.7	36.5	36.8	41.6	42.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%) <sup>2</sup>	6.8	15.2	14.9	12.2	△15.7	△3.7
総資産経常利益率 (ROA) (%) <sup>3</sup>	7.5	10.1	8.4	5.2	1.0	1.3
自己資本比率 (%) <sup>4</sup>	51.6	46.5	40.0	32.4	25.5	30.2
配当性向 (%) <sup>5</sup>	63.4	24.5	16.5	16.2	-	-
株式指標						
期末株価 (円)	762	1,142	1,092	1,113	822	714
株価収益率 (PER) (倍)	16.1	11.7	12.9	18.0	-	-
発行済株式総数 (千株) <sup>6</sup>	94,797	95,239	94,343	93,103	85,814	84,856
会社データ						
子会社数 (社)	32	33	34	35	34	38
従業員数 (連結) (人)	2,568	2,665	2,199	1,951	2,042	2,086
従業員数 (単体) (人)	541	509	504	495	491	490
従業員平均年齢 (単体) (歳)	42.3	41.5	41.8	41.3	40.9	40.4

注:

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 総資産経常利益率=経常利益÷期首期末平均総資産×100

4 自己資本比率=自己資本÷総資産×100

5 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

6 自己株式を除く

## 1st

第一創業1924～

TOMY'S FOCUS  
INDUSTRY TREND

職人魂/戦中・戦後  
金属・動力

## 2nd

第二創業1954～

### 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 ビギーコック  
スカイピンポン  
プラスチック汽車・レールセット



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 ダッコちゃん
- 1964年 おはなしミコちゃん
- 1967年 リカちゃん
- 1968年 人生ゲーム  
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

## 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  
GIジョー
- 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  
鋼鉄ジューク
- 1976年 ウォーターゲーム  
あみっこ  
ボーンフリー  
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



こえだちゃん



せんせい



トミカ



ZOIDS

## 1980

### 改革の続行と販路拡大

トミーは、1980年にハンディキャプティ研究室を設置。共遊玩具への取り組みを業界に普及させていった。1985年のブ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実行。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
- 1983年 ZOIDS
- 1984年 トランスフォーマー  
オムニロボット  
ジェニー
- 1986年 ふわふわわたあめ
- 1987年 手のひらピピ  
のらくろロック
- 1988年 フラワーロック  
魔神英雄伝ワタルのキャラクター商品発売  
ガチャ  
ジェンガ
- 1989年 拳闘士  
「少年アシバ」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

## 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 ブラレール「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  
ポケットモンスターシリーズ
- 1997年 ビーストウォーズ  
ポラロイドポケット シャオ
- 1998年 ファービー
- 1999年 バイブレード  
ツイスター



ミュージカン



LAMAZE\*

バイブレード



ガチャ\*



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ございません。

### 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  
新生だっちゃん  
なんちゃってホン  
アクアロイド
- 2001年 ビットチャーG  
スイートバンビーニ  
DREAM FORCE 01
- 2002年 パウリンガル  
のほほん族  
デュエル・マスターズ  
マイクロペット  
Qi (キューノ)
- 2003年 2004年 ミャウリンガル  
エアロアルシー  
夢見工房  
THE FIRST YEARS

- 2005年 ユメル  
TVゲームソフト  
「NARUTO-ナルト-」  
ウォーキービッツ
- 2006年 人生銀行  
エアロソアラ  
赤ちゃんけろっとスイッチ
- 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
- 2008年 トミカヒーロー  
メタルファイトパイブレード
- 2009年 生キャラメルボット  
クロックマン



のほほん族



デュエル・マスターズ



人生銀行



THE FIRST YEARS

### 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、「メタルファイトパイブレード」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。真のグローバルアイコ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 プリティーリズム  
フルキャラアイス  
ポテチの手
- 2011年 バトロボーグ 20  
ミミクリーベット
- 2012年 ポケモントレッタ
- 2013年 アニア



Omnibot17μ i-SOBOT (アイソボット)



バトロボーグ 20



ミミクリーベット



アニア

4th

第四創業2014～

TOMY'S FOCUS  
INDUSTRY TREND

Newテクノロジー/アナログ玩具+デジタル要素  
パーソナル革命

2014

- 2014年 プリバラ  
WIXOSS
- 2015年 バイブレードバースト  
シンカリオン  
OHaNAS (オハナス)  
リニアライナー  
LiccA Stylish Doll collections
- 2016年 リカビジュースシリーズ  
ポケモンガオーレ  
うまれて!ウーモ  
ミラクルちゅーんず!
- 2017年 ドライブヘッド  
ミラクルちゅーんず!  
プリントス
- 2018年 ソイドワイルド  
L.O.L. サプライズ!  
すみっコあつめ
- 2019年 リズモ (Rizmo)  
DUEL MASTERS PLAY'S  
(デュエル・マスターズ プレイス)



リカビジュースシリーズ



ミラクルちゅーんず!



ソイドワイルド



ドライブヘッド



DUEL MASTERS PLAY'S  
(デュエル・マスターズ プレイス)



プリバラ



すみっコあつめ



L.O.L. サプライズ!



うまれて!ウーモ



バイブレードバースト



ポケモンガオーレ



リズモ (Rizmo)



OHaNAS



プリントス



シンカリオン

リニアライナー  
JR東海承認済

© TOMY © T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP製作委員会 © 2016 Pokémon. © 1995-2016 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 /ドライブヘッド・TBS © 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

## 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だ、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。



ありがとう、そしてこれからも



いつだって、  
カッコイイ。

トミカはクルマが大好きだ。  
トミカはこれからも、  
時代を走るクルマたちを  
手のひらサイズに変えて、  
その魅力を伝えていきたい。  
わたしたちトミカの使命です。

「日本の子どもたちに国産車のミニカーで遊んでもらいたい」という想いのもと誕生した「トミカ」は、1970年（昭和45年）8月18日に発売されました。実際に街を走っている車をモデルとし、新型車の登場や自動車のトレンドの変化にも合わせて時代とともに歩んできました。これまでに1,050以上の車種を発売、累計販売台数は6億7,000万台を超えています（2020年1月現在）。

また、2016年4月から大人向けブランド「tomica」のライセンス展開を本格始動させました。従来のトミカユーザー（3～5歳男児）だけでなく、年齢・性別にかかわらず幅広い方に興味を持ってもらえるようアパレル、服飾雑貨のほか、文房具、日用品などへのライセンス展開を実施し、さらなるブランドの強化を目指していきます。



**プラレール®**

「プラレール」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繋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、累計約1,570種類、1億7,500万個以上を販売しています（2020年6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」と共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、大人向けブランド「Licca（リカ）」を展開しています。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」自身のツイッターやインスタグラムも大きな話題となっています。（※2020年7月時点のフォロワー数：合計約22万人）



©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以上にのぼります。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。





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。



ゾイドワイルド

1983年に誕生し、玩具の累計出荷数が4,400万個超に上るオリジナルブランドの最新シリーズです。恐竜や動物がモチーフのリアルムービングキット（組立式駆動玩具）を進化させ、2018年6月から展開を開始しています。



アニア

2013年から発売されている手のひらサイズの1ギミック付き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。



ポリス×戦士  
ラブパトリーナ！

『ガールズ×戦士シリーズ』第4弾となる女兒向け特撮テレビドラマシリーズです。映像制作会社のOLMと共同で原作を担当するとともに、劇中のシーンが再現できるアイテムなどを商品化しています。



ベイブレードバースト

世界80以上の国と地域で、シリーズ累計出荷数4億7,000万個以上を記録する、対戦型の次世代ベゴマです。2015年夏から、第3世代「ベイブレードバースト」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65億枚を超える人気シリーズで、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。

© T-ARTS © 2018-2019 T.LEAGUE All Rights Reserved. ©Hiro Morita, BBBProject © TOMY ©TOMY. © 2019 Paramount Pictures Corporation. All Rights Reserved. TM & R denote Japan Trademarks. © TOMY ©DeAGOSTINI John Deere's products under license with Deere & Company. Lamaze® is a registered trademark of Lamaze International, Inc. © TOMY TM & © Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids © TOMY © TOMY-OLM/ラブパトリーナ製作委員会・テレビ東京 © T-ARTS © TOMY /ZW製作委員会・MBS

## グループ(国内)

**TAKARA  
TOMY  
A.R.T.S**

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®**

株式会社キデイランド

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。



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。



JOHN DEERE

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ブ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。幼児発達の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。



## 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 (2020年3月31日現在)	2,568人(連結) 541人(単体)
子会社数	32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. 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 (2020年3月31日現在)

発行可能株式総数:384,000,000株  
発行済株式の総数: 96,290,850株  
単元株式数: 100株  
株主数: 133,678人

### 所有者別株式数比率

個人・その他	43.78%
金融機関	23.29%
外国法人等	21.21%
その他法人	10.16%
自己株式	1.55%

### 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
司不動産株式会社	7,565,312	7.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,866,800	6.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,171,800	4.40
富山幹太郎	2,708,063	2.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,825,100	1.93
JP MORGAN CHASE BANK 385151(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,657,508	1.75
管理信託(富山章江口)受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,183,101	1.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,093,800	1.15
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,020,015	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1,014,800	1.07

注:当社は、自己株式を1,493,222株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

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。

## 2019



International ARC Awards  
サマリー・アニュアルレポート  
レビュー部門/玩具セクター金賞受賞

LACP「2018/2019 Vision Awards」  
世界トップ100社ランキング14位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)  
ベストレポートカバー賞

## 2018



LACP「2017/18 Vision Awards」  
世界トップ100社ランキング18位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)

## 2017



International ARC Awards  
サマリー・アニュアルレポート  
レビュー部門/玩具セクター銀賞受賞

LACP「2016/17 Vision Awards」  
世界トップ100社ランキング83位  
コンシューマー部門 金賞

## 2016



International ARC Awards  
サマリー・アニュアルレポート  
レビュー部門/玩具セクター銅賞受賞

LACP「2015/16 Vision Awards」  
世界トップ50社ランキング7位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)

## 2015



International ARC Awards  
サマリー・アニュアルレビュー部門大賞(1位)受賞  
同部門/玩具セクター金賞(1位)受賞

LACP「2014/15 Vision Awards」  
世界トップ50社ランキング5位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)

## 2014



International ARC Awards  
サマリー・アニュアルレビュー部門/  
玩具セクター金賞(1位)受賞

LACP「2013/14 Vision Awards」  
世界トップ50社ランキング6位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)



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