

100

# INTEGRATED REPORT 2024

株式会社タカラトミー 統合報告書  
(2024年3月期)



# CONTENTS

## DNA

- 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 100年のあゆみ
- 8 At a Glance
- 10 社長メッセージ
- 14 タカラトミーグループの価値創造プロセス

## STRATEGY

- 16 中期経営計画の振り返り
- 18 中長期経営戦略 2030
- 20 6つの重点戦略について
- 22 地域軸の拡大
- 23 年齢軸の拡大
- 24 コーポレート戦略

## INTANGIBLE ASSETS

- 28 無形固定資産の強化・人的資本
- 30 無形固定資産の強化・知的資本  
社外取締役対談  
—グローバル—
- 32 無形固定資産の強化・知的資本

## SUSTAINABILITY

- 33 タカラトミーグループのサステナビリティ
- 34 前中期サステナビリティ目標・KPI (2021-2023年度)の進捗・成果
- 36 新マテリアリティ特定プロセス
- 38 タカラトミーグループ 新サステナビリティフレームワーク
- 40 11のマテリアリティへの取り組み
- 52 社外からの評価/イニシアティブへの賛同
- 54 社外取締役鼎談  
—DE&I(ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン)—

## CORPORATE GOVERNANCE

- 57 コーポレート・ガバナンス
- 64 会長メッセージ
- 65 マネジメント—取締役
- 67 マネジメント—監査役

## DATA SECTION

- 68 2023年度(2024年3月期)のレビュー
- 71 財務ハイライト
- 72 6年間の財務・非財務サマリー(連結)
- 74 わたしたちの商品
- 80 外部からの評価
- 81 会社情報・株式情報

### 表紙コンセプト

本報告書の表紙は、タカラトミーグループの創業100周年を記念し、キービジュアルとして飛行機に乗って世界中にアソビを届ける旅をイメージしています。飛行機雲で「100」を描くことで、100周年を強調するとともに、飛行機のモデルは、タカラトミーの前身である富山玩具製作所の創業者・富山栄市郎が手がけた「BREGUET(ブレゲ)」をモチーフにすることで、グループの歴史を未来につないでいく意志を表現しています。

### 統合報告書 2024 編集方針

当社では、昨年度までのアニュアルレポートから内容の充実を図り、初めて統合報告書を発行いたしました。本報告書は、ステークホルダーの皆様からタカラトミーグループの中長期的な価値創造について、財務・非財務の両面からご理解を深めていただくとともに、皆様との対話を通じて、さらなる企業価値の向上と価値協創の好循環につなげていくことを目的としています。今年度版では、タカラトミーグループの「グローバル・アソビカンパニー」を目指す各種戦略を価値創造プロセスに基づき、要点を絞ってご説明しています。なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」等を参考にしています。

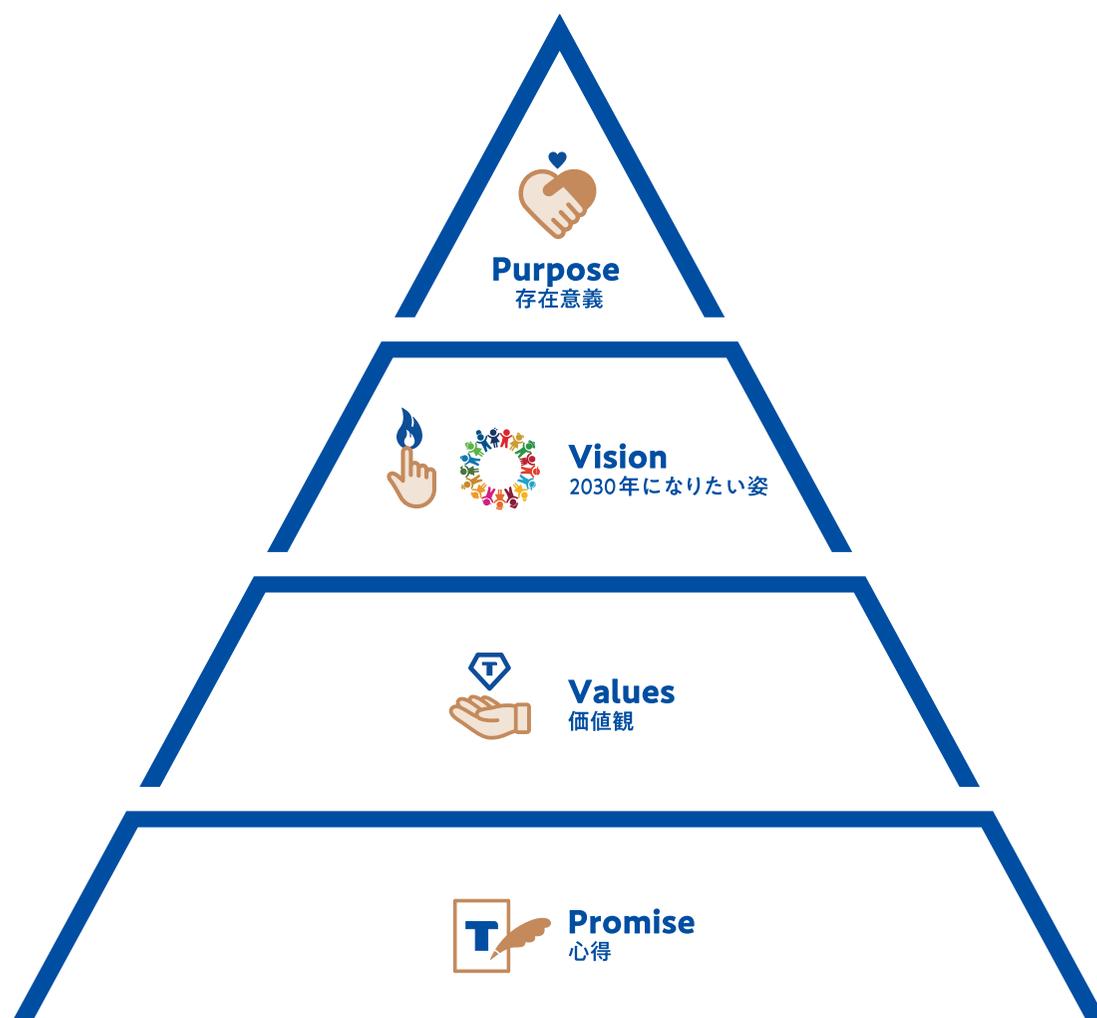


### 見直しに関する注意事項

本報告書には、タカラトミーの現在の見直し、目標、計画、戦略等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。

## ONE TOMY WAY

タカラトミーグループの社員一人ひとりが一丸となって、  
指針に基づいた行動を起こすことで、  
企業として目指すべき姿や存在意義を明確にしていくための道筋。



### Purpose (存在意義)

アソビへ懸ける品質は、世界を健やかに、賑やかにできる。

### Vision 2030 (2030年になりたい姿)

#### Business Vision 2030 (経済価値の向上)

高い品質とクリエイティブ性を持ち、  
世界中で愛される  
総合アソビメーカーに成長する。

#### Sustainability Vision 2030 (社会価値の向上)

アソビへ懸ける品質は、  
持続可能なウェルビーイング向上に  
グローバルで貢献できる。

### ONE TOMY's Values (価値観)

世界の  
のぞこう。

志考  
しよう。

冒険  
しよう。

夢に  
あがこう。

### ONE TOMY's Promise (心得)

「誠意と努力は他を益し、自己の幸福の基となる」

高品質なアソビ体験の提供  
法令及び社内規程の遵守と良識ある行動  
反社会的行為への関与禁止  
個性の尊重と対話・協働による創造性の発揮

自由な競争および公正・公平な取引  
良き企業市民として地域や社会に貢献  
資源の有効活用と地球環境への配慮

タカラトミーグループ 100年のあゆみ



AERO PLANE BREGUET



B-29



スカイピンポン



JOHN DEERE\*

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



プラスチック自動車・レールセット

- 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
- プラスチック自動車・レールセット

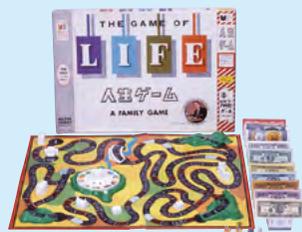


リカちゃん



人生ゲーム

- 1960年 ビギーコック
- 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



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



ウォーターゲーム

黒ひげ危機一発



トミカ



こえだちゃん

TOMIX JR東日本商品化許諾済

- 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
- 鋼鉄ゾーグ
- 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

TOMY'S FOCUS 海外拠点での生産に着手  
INDUSTRY TREND 海外情報革命



トランスフォーマー

チョコQ

ミュージカン



ZOIDS

フラワーロック

LAMAZE\*

ポケットモンスターシリーズ

- 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」
- メカゴニカ
- 1983年 ふわふわわたあめ
- ZOIDS
- 1984年 トランスフォーマー
- オムニボット
- 1986年 ジェニー
- 手のひらピピ
- 1987年 のらくろロック
- 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
- ジェンガ
- 1989年 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

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

- 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
- ハイブレード
- ツイスター

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」の名声を確認した。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。

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る。1959年、創業時からの悲願であった販売会社も設立した。この頃、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。

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。

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。

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。

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。

\*写真は発売当時のものではありません。

デュエル・マスターズ

のほほん族

Omnibot17μ i-SOBOT (アイソボット)

人生銀行

THE FIRST YEARS

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-」 ウォーキービッツ
2001年	新生だっちゃん ビットチャー-G スイートバンビーニ DREAM FORCE 01	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	パウリングル のほほん族 デュエル・マスターズ マイクロボット Qi(キューノ) チョコQ	2007年	Omnibot17μ i-SOBOT (アイソボット) いえそば エアギター ポケモンパトリオ
2003年	チャウリングル	2008年	トミカヒーロー メタルファイト ベイブレード
2004年	エアロアルシー 夢見工房 THE FIRST YEARS	2009年	生キャラメルポッド クロックマン

ソイドワイルド

OHaNAS (オハナス)

リカビジュースシリーズ

プリバラ

プリントス

新幹線変形ロボ シンカリオン

アニア

すみっこあつめ

すみっこあつめ

LOL サプライズ!

リズム (Rizmo)

バトロボグ 20

WIXOSS

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  
Licca Stylish Doll collections

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

ミミクリーベット

うまれて! ウーモ

バトロボグ 20

ミミクリーベット

うまれて! ウーモ

リニアライナー  
JR東海承認済

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 ミミクリーベット

2012年 ポケモンレタ  
バトロボグ 20

2013年 アニア

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  
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

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

2018年 ソイドワイルド  
L.O.L. サプライズ!  
すみっこあつめ  
リズム (Rizmo)

2019年 DUEL MASTERS PLAY'S  
(デュエル・マスターズ プレイス)

ぶにるんず

トミカヒーローズ  
ジョブレイバー 特装合体ロボ

人生ゲーム for Nintendo Switch™

ポケモンフレンド

ミラクルちゅーんず!

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

BEYBLADE X

coemo (コエモ)

トミカ合体 アースグランナー  
ポケモンメザスタ

新幹線変形ロボ シンカリオンZ  
ぶにるんず

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)

BEYBLADE X  
SORA-Q Flagship Model

人生ゲーム for Nintendo Switch™

ポケモンフレンド

2020年 トミカ合体 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

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)

2023年 BEYBLADE X  
SORA-Q Flagship Model  
人生ゲーム for Nintendo Switch™

2024年 ポケモンフレンド

100th ANNIVERSARY

WE WILL CREATE NEW VALUE FROM PLAY.

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

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

## 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。

## 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RC2(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。

## 2020

### 「おもちゃ」から「アソビ」へ

タカラトミーグループは、事業の基点を「おもちゃ」から「アソビ」とし、Kidults(キダルト)層を意識した年齢軸の拡大とグローバルへの地域軸の拡大に取り組んだ。タカラトミーでは、新触感液晶トイ「ぶにるんず」や「BEYBLADE X」など海外展開を推進する日本発のヒット商品も生まれた。タカラトミーアーツやキデilandをはじめとしたグループ会社の業績伸長もあり、2024年3月期に過去最高業績を達成した。

## 2024

### グローバル・アソビカンパニーを目指して

2月2日に創業100周年を迎えた。2024年度にスタートした「中長期経営戦略2030」を機に、経営体制を刷新。2030年3月期には売上高3,000億円、営業利益率10%達成を目標に掲げた。また、グループの礎として新たにパーパスを策定し、社会におけるタカラトミーグループの存在意義を明らかにした。今後は、パーパス達成の道筋となる「ONE TOMY WAY」をグループ一丸となって推進し、世界で愛される「グローバル・アソビカンパニー」を目指す。

© TOMY © T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP製作委員会 ©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 ©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO ©TOMY ©TOMY ©TOMY ©1968,2023 Hasbro. All Rights Reserved. Nintendo Switch・Nintendo Switchのロゴは任天堂の商標です。©2024 Pokémon. ©1995-2024 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリエーターズ・ゲームフリークの登録商標です。

## At a Glance



売上高  
(2023年度)

2,083 億円



営業利益  
(2023年度)

188 億円



ROE  
(2023年度)

10.5%

2021年度から2023年度における中期経営計画では、事業の基点を「おもちゃ」から「アソビ」とし、当社の可能性を検証し続けた3年でした。これらにより、Kidults(キダルト)層をはじめとした年齢軸の拡大や、グローバル展開による地域軸の拡大、さらにはインバウンド需要への対応など、タカラトミー、タカラトミーアーツ、キデイランドをはじめとした日本・アジアでのビジネス拡大の取り組みが実を結んだことで、2024年3月期は売上、利益ともに過去最高を更新しました。

代表的な「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」をはじめ、タカラトミーグループが保有するブランドは60以上に上ります。幅広い年齢・地域に受け入れられるブランドの魅力はそのままに、時代に合わせたアソビに進化させてきたことで、常に新鮮さと楽しさをともなったロングセラーブランドとして時代を超えて愛され続けています。



リカちゃん



プラレール



トミカ

タカラトミーグループの全従業員数は海外を含めて2,423人です。世界中の子どもから大人までもがワクワクするようなアイデアは、社員一人ひとりの個性やスキル、そして多様な価値観が尊重される組織から生まれると考えています。私たちは、社員の成長や働きがい促進され、最大限にパフォーマンスが発揮できる環境構築に向けた取り組みを進めています。



連結  
従業員数  
(2023年度)

2,423人



海外売上高比率  
(2023年度)

35.3%



国内外の子会社数

(2023年度)



国内 7社



海外 28社

国内の7社、海外の28社を合わせて、世界には35の子会社があります。

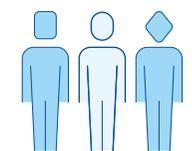
中国、ベトナム、タイに生産拠点※を構え、世界130以上の国と地域に多岐にわたるカテゴリーの商品を展開しています。2030年までには、商品開発からマーケティング、営業を一貫して行える「グローバル・アソビカンパニー」を目指し、グループ全体で取り組んでまいります。

※ 製造委託先含む

タカラトミーグループでは、女性活躍をはじめとしたDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推進しています。2023年度は、タカラトミーの男女の育休取得率及び復帰率は100%を達成しました。

また、国内外のグループ各社には、多様な背景を持つ社員が集まり、ダイバーシティを基盤に新たな価値を創出しています。海外事業を担うTOMY International(トミーインターナショナル)のDEI委員会には、北米、イギリス、ヨーロッパといった各拠点のメンバーが参加し、グローバル視点で、さらなる多様性の推進に向けて活動しています。

取締役会における  
女性比率  
33.3%  
(2023年度)



アジア・  
オセアニア  
40%

欧州  
3%

地域(国内外)  
別従業員比率  
(2023年度)

日本  
49%

米国  
8%

# アソビを世界へ、アソビを全世代へ！



代表取締役社長 COO

富山 彰夫

## 創業100周年を迎えて

おかげさまで2024年2月2日に当社は創業100周年を迎えました。100年前の1924年という、第1次世界大戦と第2次世界大戦の端境期で、世界的に見てもまだ豊かな国とは言えない当時の日本では、海外の情報を入手することですら困難だったと思います。しかし、当社の社史を読み返しながら、創業者・富山栄市郎が、なぜ日本ではなくフランスのブレゲ社の飛行機を製作したのか、その気持ちに想いを巡らすと、欧米列強

に負けじと世界を目指していた創業者のものすごい気迫と熱量が伝わってきます。

創業時の熱い想いと、これまでのタカラトミーの歴史を再解釈した上で、これから先、創業時から熱く追求してきた「世界」に対して、タカラトミーのプレゼンスを上げていく、新しい時代の1ページを創っていきたいと思います。

## 新たな経営体制での役割分担

2024年6月に、30年強にわたって代表取締役、CEOを務めてきた富山幹太郎は経営から離れた名誉会長となり、新たなCEOとして小島一洋が、COOを私が務める経営体制となりました。

私は当社に入社して14年になりましたが、その間、当社の経営基盤は強化されてきたと感じています。しかし、昨今の変化の激しい環境の中では、これまでとは違うスピード感で成長投資を実行し、組織の変革を起こ

していかなければいけません。私の強みは、若さとエネルギーであり、このスピード感を維持しながら年齢軸・地域軸を広げる「攻め」の経営を担っていきます。

一方で、「攻め」に対して「守り」も必要です。複合的な目配りができる経験豊富な小島が引き続きCEOとして、コンプライアンスやガバナンス等の経営管理面を管轄することで、「守り」を固め、「攻め」と「守り」のバランスを保ちながら、事業成長を図っていききたいと思います。

## パーパスへの想い

今回、タカラトミーグループの社会における存在意義を明確にし、新たなパーパス「アソビへ懸ける品質は、世界を健やかに、賑やかにできる。」を策定しました。私たちの提供価値であるアソビは、人々が夢中になる時間・空間を生み出しています。その時間・空間は、子どもの学びや創造力を広げるだけでなく、ともにアソビを楽しむ家族や友達等との間には絆が生まれ、ワクワク感や幸せは、人々のウェルビーイングの向上につながります。そして、そのアウトプットを私たちは創出しています。

「先日、子どもにせがまれて、プラレールを買いましたよ」と聞くと、お買い求めいただいたことは大変有難いのですが、おもちゃの価値を「子どもにせがまれて買い与えるもの」としか見出しただけでないことに、私は残念な気持ち、悔しい気持ちになります。「プラレール」は曲線と直線といった緩い制約をオプションとして設けながら、子どもたちが自由に自分のイメージを具現化できるよう、レールのはめ

やすさからスイッチの押しやすさまで配慮しています。手先がまだ器用でない3、4歳の子どもたちが、自由に自分の想像した世界を創れるプラットフォームが、世界にどれだけあるでしょうか。まだ3、4歳の子どもが、自ら想像した世界を創り、検証していく。そうした子どもたちの創造力を育む価値を提供しています。「プラレール」で遊びながら、お父さん、お母さんも一緒に遊ぶことで、そこには賑わいや絆、幸せな時間が生まれます。「ベイブレード」も同様です。ベイブレードの大会では、不特定多数の同土が、礼儀正しくお辞儀をし、安心・安全に「ベイブレード」を楽しめる空間となっています。ウェルビーイングを実現する上で不可欠な、人と人がつながって一緒に楽しめる場を、日本に限らず世界で創り、賑わせています。アソビを通じて、世界を健やかに、賑やかにできているという実感や経験をするたびに、パーパスと紐づけて社員と語り合うことで、新たなパーパスの社内浸透にもつながっています。

## 前中期経営計画を振り返って

前中期経営計画の3年間では、いろいろな仮説を検証しながら戦略を遂行しました。例えば、新規事業に関しては、「アソビをキーとした新規事業の立ち上げ」を事業戦略の一つに据え、ティーン向けにネイルをプリントできる筐体「ネルチップ」や、シニア層を主ターゲットにしたヒーリングパートナー「うちのあまえんぼ あみちゃん」等を展開しました。仮説を持って多岐にわたる取り組みを実行した結果わかったのは、飛び地での新規事業は苦戦したものの、当社の強みを基点として年齢軸・地域軸で深掘りしていくと、しっかりと実績を出すことができたということです。

「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」や「ベイブレード」等、当社の商品はアソビ心を持った大人「Kidults（キダルト）」向けにも十分対応できることが検証でき、今後も年齢軸の広がりを追求していく方向性に間違いがないとの確信につながりました。また、世界に対しての展開力という視点で見れば、「トミカ」は中国市場で売上を順調に伸ばしており、中国にもコレクタブルピークルのニーズがあることがわかりましたし、「ベイブレード」に至っては、世界で引き続き旺盛な

ニーズがあることもわかりました。強みを基点に「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域で攻略していくことが、最も力を発揮することがわかりました。

中国等のアジアや、欧州、北米でも、アソビを買い求める「Kidults」は大きなトレンドとなっており、世界中でKidultsの文化が展開されていることは、今後の中長期戦略を推進する上での非常に大きな機会だと認識しています。その一方で、今後の中長期でのリスク要因としては、特に海外事業展開について、これまでの政治経済・法制度等の急激な変更といったリスクに加え、気候変動に伴う気象災害リスクや地政学リスクが高まっていると認識しています。海外拠点網の再構築を進めてきた当社では、中国偏重の生産体制からベトナム等への生産シフトを進めてきましたが、2024年9月には、ベトナムに超大型台風が上陸し、工場の稼働、さらには輸送にも影響が出ました。今後の事業運営では、こうした新たに高まってきているリスクもしっかり認識した上で、対策を講じて企業運営していくことが重要だと考えています。

## 中長期経営戦略2030

2024年5月に発表した「中長期経営戦略2030」では、前中期経営計画で確認できた、当社の強みを活用できる「適所適材」を基盤に、主要国でのヒットとシェア拡大を図りながら、さらなる成長の伸びしろとして、年齢軸と地域軸の拡大を追求していきます。そして「おもちゃ」から「アソビ」という体験へとシフトを進めながら、「アソビ」を全世界へ、全世代へと広げていきます。

年齢軸の拡大については、幅広い年代が楽しめるアソビを拡充すべく、それぞれのブランド毎に年齢軸の戦略を策定した上で、コアファンに向けた高付加価値・多品種展開を通じて「アソビ」のユーザー当たり購入点数の増加を図ると同時に、既存ブランドを活かした「すそ野の拡大」によって「アソビ」のユーザー数の拡大を推進します。

地域軸の広がりについては、適所適材を基に、ブランドの地域戦略を策定し、推進していきます。「トミカ」

については、アジアでの深掘りが非常に重要です。もっとも優先順位が高いのは、中国での展開強化ですが、一方で、「ベイブレード」は性別・年齢・国籍を超えたグローバルIPに成長しており、欧米豪そして中国を含めたアジア等、世界レベルでしっかり深掘りして事業の拡大を図っていきます。ブランドごとに適所適材を見極め、地域軸での成長性をどこに置くかを設定し、戦略を進めていきます。

またグループ全体目線では、タカラトミーアーツの手がけるキャラクターグッズは、ぬいぐるみ、フィギュアを軸に、日本発IPの商品をフックに、TOMY Internationalを通じて北米のKidults向け流通を開拓していきます。また、キデイランドの小売事業は、2030年に訪日外国人旅行者数6,000万人への増加を目指す観光庁の戦略を背景に、インバウンド需要を捕捉して売上拡大を図ることが重要なポイントになります。

これら既存事業のオーガニック成長に加えて、M&Aについても検討していきます。年齢軸の広がりであればKidultsから需要の高いフィギュア等の重点カテ

## 持続的成長を支える人財

当社は企業価値の向上を目指すために、「高い品質とクリエイティブ性を持ち、世界中で愛される総合アソビメーカーに成長する。」というビジョンを掲げており、こうしたビジョンを実現するための戦略の中で最も重要になるのが人財です。これまで長く、日本での事業基盤の強化を最重要テーマとしていたことで、従業員のマインドセットが、日本独自の路線に偏りつつあるのが、現状の課題だと認識しています。創業者が100年前にフランスの飛行機に着目したように、従業員のマインドセットを今一度、グローバル目線へと引き上げ、世界に対する好奇心を喚起していくことが重要です。

当社には、「世界をのぞこう。」「志考しよう。」「冒険しよう。」「夢にあがこう。」という4つのバリューズがあります。バリューズは、私たちのなりたい姿を実現するために会社として大切にしている価値観であり、従業員一人ひとりの行動指針となるものです。「世界をのぞこう。」から

ゴリも選択肢になりますし、地域軸の広がりについても、重要市場での事業展開を加速しうる事業とのお縁があれば、積極的に投資を検討していきます。

始まるこのバリューズを体現し、一人ひとりの考え方が、「グローバルで戦うんだ」という意識に変われれば、行動が変わり、私たちのアソビも世界に広がっていきます。

すでに「ベイブレード」を推進する日本人メンバーは、北米向けプロモーション活動の一環として、「ベイブレード」を紹介するYouTubeチャンネルを立ち上げて、英語で発信しています。当社ブランドを育ててきた従業員が世界を視野にグローバルのブランドマネジャーとして世界のマーケティングをしっかりと展開していくことが、地域軸の広がりを一挙に実現する力になります。

そのために経営として大切なのは、単に研修を用意するのではなく、事業活動を通じて、肌で触れることのできる海外経験が増えるよう、しっかりと継続的に機会を提供していくことです。「(海外のイベントに)行ってみたら」「やってみたら」と、経験機会が増えるよう背中を押していきたいと思えます。

## アソビが生み出す社会価値

社会市民の一員として、環境負荷の軽減や、「子どもの幸せ」に関する社会課題等、当社が果たすべき役割は多々あります。日本においては、アソビの「場」そのものが減っているほか、「子どもの貧困」といった深刻な社会問題もいまだ有効な解決策が見出されておらず、「子どもの幸福度ランキング」でも低位にあります。目線を大人に向けても、社会的孤立・孤独が社会問題になっています。

アソビを通じて、子どもたちの健やかな成長のために何ができるのか。社会課題の解決に、アソビがどのように貢献できるのか。今、まさに社内で、タカラトミーらしい社会課題についての議論を進めています。

例えば、「ベイブレード」は、下は6歳から上は60代以上まで、幅広い年齢層からご支持いただき、世代を越えるだけでなく、国境も越え、賑やかに楽しめる空間を生み出しています。「デュエル・マスターズ」はデ

ジタルのアプリを使ってオンラインでも遊べますが、物理的な「場」に集まって一緒にアソビを楽しむ人が多くいます。これらのタカラトミーが提供するアソビが人と人との間のつながりとなって、社会のウェルビーイングに効果をもたらしている、そのような体感もしています。そこに私は、当社の大きな成長機会を感じており、これまで当社が培ってきた「適所適材」の強みを最大限に活用しながら、アソビを世界に、アソビを全世代へと広げていきます。



### タカラトミーグループの 価値創造プロセス



### コーポレート戦略

価値源泉に対する整備・強化指針

- 人財・組織**
  - ・タカラトミーグループにとっての人財の考え方
  - ・中長期経営戦略達成に向けた人的資本戦略
- 財務**
  - ・収益性向上(資本コスト・ROE)
  - ・株主還元施策
- 製造・インフラ**
  - ・ITシステム
  - ・デジタルサービス
- 知的財産**
  - ・知財保護指針
- 社会・自然**
  - ・事業継続計画
  - ・社会・自然に対する責任

### 事業戦略

事業の重点領域と強みの活かし方



### タカラトミーグループの事業活動

#### サステナビリティ 5つの主題

#### 我々の情熱

アソビを通じて“健やか”で夢のある社会づくりへの貢献

世界中で注目され愛されるアソビを作り出す仕事に夢になれる職場

#### 我々の責任

高い品質の確保

地球環境との共存

健全な経営

#### マテリアリティ (重要課題)

1 アソビを通じた豊かな社会への貢献

2 従業員のウェルビーイングの向上

3 従業員の成長

4 安心・安全・高品質なアソビ

5 お客様とのつながり

6 気候変動への対応

7 パッケージ・商品のエコデザインの推進

8 人権の尊重

9 持続可能な調達

10 アソビづくりを支えるガバナンス

11 アソビづくりを支えるリスクマネジメント

#### 事業環境／課題

日本国内の少子高齢化

多様な価値観

グローバルにおける中所得者層の拡大

政情不安

自然環境

等

中期経営計画の振り返り

中期経営計画 FY2018-2020

実績

売上高	営業利益
<b>1,412</b> 億円	<b>70</b> 億円
営業利益率	自己資本 利益率(ROE)
<b>5.0%</b>	<b>7.9%</b>
	株価純資産 倍率(PBR)
	<b>1.4</b> 倍

基本方針

新たな成長へ、挑戦

成果

ハイターゲット及び高齢者向けビジネスの拡大

子ども以外のセグメントの事業機会の確認

- 大人向け「トミカプレミアム」の好調
- アプリ「デュエル・マスターズ プレイス」の計画未達も安定収益化の実現

自社オリジナルグローバルブランド戦略の推進

“第3の柱”創出には至らず次代への“種まき”段階

- 次期ホビー企画(ボトルマン)のローンチ
- ZOIDSは、計画に及ばず苦戦

事業環境認識

- 国内の少子化
- 大人層の玩具購入の拡大

中期経営計画 FY2021-2023

実績

売上高	営業利益
<b>2,083</b> 億円	<b>188</b> 億円
営業利益率	自己資本 利益率(ROE)
<b>9.0%</b>	<b>10.5%</b>
	株価純資産 倍率(PBR)
	<b>2.5</b> 倍

基本方針

アソビで、世界はもっと良くなる。  
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

継続課題

- IP投資戦略のROIの継続改善
- デジタルゲーム事業の強みを基点にした更なる基盤強化
- 欧米子会社の既存ブランドのさらなる収益改善とFat Brainとのシナジー創出
- アジア市場での基盤づくりの継続
- TCGカテゴリーでのカテゴリーNo.1の奪取及びホビー・ペットトイ等で立ち位置の盤石化

事業環境認識

- 急激な日本国内の少子化
- Kidults (遊び心を持った大人)のグローバルでの増加

成果

「適所適材」をキーとした出口・年齢・地域のさらなる攻略

幅広い年齢層にアプローチすることで、新たな売上を創出

- ブランドパレットを出口・年齢・地域の最適な組み合わせを駆使することで展開
- 「トミカ」「ZOIDS」「デジタル筐体」「アプリゲーム」等を通じてLife Time Valueを向上

IP投資の継続でグローバル成長に備える

コアブランド×IP投資で事業規模拡大を実現

- 「トミカヒーローズジョブレイバー 特装合体ロボ」「新幹線変形ロボ シンカリオンZ」「冒険大陸 アニアキングダム」といったアニメシリーズにより、定番商品が拡大

バリューチェーンへのDX活用による新しい価値創造

メタバース空間の活用、きめ細やかなサービスの提供、AIの活用を推進

- 公式メタバースワールド「BEYBLADE PARK」を通じたファンとのコミュニケーション
- タカラトミーモールをはじめとしたECを通じ、お客様の嗜好に応じたサービスの提供
- 日常業務や商品開発におけるAI活用

日本を基点としたヒット商品の創出

ヒット商品の創出と海外展開を推進

- 戦略カテゴリーへの集中投資とパートナー企業との連携により日本発のヒット商品を生み出す
- 新触感液晶トイ「ぶにるんず」や「BEYBLADE X」は日本から海外に向けて展開を推進

アソビをキーとした新規事業の立ち上げ

新たな中期経営計画に向けて多くの経験を蓄積

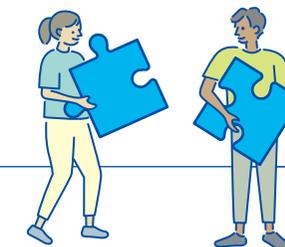
- より幅広い年齢層のお客様に向けた様々な商品を展開
- 小型月着陸実証機「SLIM」のピンポイント着陸ミッションにおいて、「LEV-2(愛称:SORA-Q)」は月面に着陸、撮影した日本初のロボットとなり話題となる

サステナビリティ・CSRの取組み

中期サステナビリティ目標・KPIを設定し活動を推進

- 横断的な取り組みが必要なテーマには、タスクフォースを設置し、取り組みの実行・推進・新たな提案を実施
- 「くるみん」(子育てサポート企業)取得
- 「えるぼし認定(3つ星)」(女性の活躍推進の取組が優良な企業)取得

- ITの進化による急速なDX推進
- デジタルエコノミーの加速
- 様々な価値観の変化 ESG/SDGs



中長期経営戦略 FY2024-2030

目標 (2030年3月期)

売上高	営業利益
<b>3,000</b> 億円	<b>300</b> 億円
一株当たり 純利益 (EPS)	自己資本 利益率 (ROE)
営業利益率	成長率
継続	継続
<b>10%</b> 目標	<b>10%</b> 以上
自己資本比率	株価純資産 倍率 (PBR)
総還元性向	
<b>50%</b> 程度	<b>3</b> 倍目標
原則 <b>50%</b>	

基本方針 (パーパス経営)

アソビへ懸ける品質は、  
世界を健やかに、賑やかにできる

継続課題

- 地域軸の拡大  
北米・中国市場へのローカライズによる展開拡大
- 年齢軸の拡大  
Kidultsに向けた強みの活用 (定番IP・技術力)
- 資本コストを意識した経営への転換  
経営の効率化と事業価値の向上を両立

事業環境認識

- 日本国内の少子化  
地域軸・年齢軸の拡大を主軸として  
成長市場である海外への展開を加速
- デジタル技術の進化  
技術の進化に適合した  
積極的な取り組みを推進
- 円安による仕入価格の上昇  
効率的な調達戦略、  
為替予約によるリスク低減

6つの重点戦略

2030年までには、規模の大きな海外市場において、自ら商品開発～マーケティング～営業までを一貫して行える「グローバル・アソビカンパニー」を目指します。そのために、本中長期経営戦略においては、北米・中国市場へのローカライズによる参入の挑戦、及び世界同時展開を通じたグローバルマーケティング機能の整備に取り組みます。



付加価値創出



バリューチェーンの強化

一連の事業戦略を実行に移す上で、当社はデジタル技術を駆使して、バリューチェーンをより効率的かつ密接に連携させ、強化していきます。これにより、より迅速に、コストを抑えつつ、安定したサービスを提供し、作業の自動化を進めていきます。

開発

- 環境に配慮した素材の研究と製品への実装
- AIを利用した開発工程の効率化

サプライチェーン

- アジア・北米市場における競争力強化のための流通体制・生産体制の再構築・効率化
- 人権デュー・ディリジェンスの体制構築とその運用サプライヤーと連携し持続可能な調達を実現する体制構築とその運用
- D2C関連ではお客様へのデリバリーを含めた体制作り

安心・安全

- Kidults向け商品の拡大、全世界販売に対して競争力を担保する安全品質基準・体制のさらなる改善

コーポレート戦略

財務・人財・知的財産・社会・自然の観点から経営を担い、事業規模の拡大と経営の質の向上を目指していきます。財務の観点からは、収益性向上 (資本コストを意識しつつ ROE を向上させる) や株主還元 (配当・自己株式取得) を行い、健全な財政状態を維持し、株主価値の最大化を追求します。



→P24 コーポレート戦略    →P28 無形固定資産の強化・人的資本    →P32 無形固定資産の強化・知的資本

Vision

Business Vision 2030

高い品質とクリエイティブ性を持ち、  
世界中で愛される  
総合アソビメーカーに成長する。

Sustainability Vision 2030

アソビへ懸ける品質は、  
持続可能なウェルビーイング向上に  
グローバルで貢献できる。

## 6つの重点戦略について

### 魅力ある競合戦略による伸びしろ

### 成長の大きな伸びしろ

### 成長を支える要因

#### 主要国での ヒットとシェア拡大

#### 考え方、取組み

日本をはじめとした主要国における新たなヒット商品の創出は当社の強みです。前中期経営計画期間中において、タカラトミーでは現代版ベゴマの第4世代となる「BEYBLADE X」、新触感液晶トイ「ぶにるんず」、タカラトミーアーツではポケモン周辺事業、キデイランドでは新しいキャラクターの発掘をはじめとした、新しいアソビの価値創造に取り組んできました。2024年5月発表の「中長期経営戦略2030」では、サプライチェーン強化による地域軸拡大のもと、北米や中国へのさらなる進出を目指しています。引き続き、グローバルに通用するブランドパレット(適材)を最大限活用し、ブランド毎のターゲット年齢層・市場地域(適所)に合わせた展開を図ることで、世界的なシェアの拡大を図ります。

#### 地域軸の拡大

#### 考え方、取組み

遊び方や価値観が変化し、「Kidults(キダルト)」と呼ばれるアソビ心を持った大人が一定のマーケット層を醸成するようになっていきます。  
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、「バィブレード」「トランスフォーマー」「ZOIDS」といった多様なブランドを保有しています。これらのIPを自社・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また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。

#### 年齢軸の拡大

#### ブランド価値向上

地域軸・年齢軸の拡大には、高いブランド価値と、その価値を認め、継続的に支持いただけるお客様の存在が不可欠です。

「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」などの定番商品をはじめとした自社ブランドの価値を高め、幅広い年齢層と市場地域に向けてファンコミュニティを構築していきます。これに加えて、パートナーブランドの価値を当社の開発力と商品ラインナップを活かし高めていくとともに、新たなキャラクターの発掘にも取り組んでいきます。ファンコミュニティの構築にあたっては、対面型のイベントを進化させ、お客様との関係をさらに深める取組みを進めていきます。

#### 考え方、取組み



対面型イベント「大ZOIDS博」

#### 玩具外収入

現在は、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」「バィブレード」「トランスフォーマー」等から生まれたキャラクターのライセンス事業を展開しているほか、近年では、カードゲームアプリ「デュエル・マスターズ プレイス」、ロングセラー盤ゲーム「人生ゲーム」のNintendo Switch™専用ソフトを発売するなど、新たなサービスの展開を本格化させています。また、「トミカ博」「プラレール博」をはじめとするイベント事業も積極的に展開することで、玩具外収入の拡大を図っていきます。

#### 考え方、取組み



人生ゲーム for Nintendo Switch™

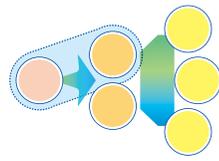
#### デジタル

これら6つの重点戦略の実行においては、「デュエル・マスターズ プレイス」や「人生ゲーム for Nintendo Switch™」をはじめとするスマートフォンや家庭用ゲーム機器上でのデジタル化及びタカラトミーモールをはじめとしたeコマース事業の拡大等、各種インフラを活用していきます。また、メディア、アナリティクス、マーケティングオートメーション等のデジタル分野を最大限に活用し、最適な情報を最適なタイミングで最適な人に提供することで、購入機会を提供します。さらに、業務生産性の向上や世界へのアクセスを高めるための言語翻訳等のデジタルツールも活用し、より効率的にアソビの世界を拡大していきます。

#### 考え方、取組み



## 地域軸の拡大



### グローバル・アソビカンパニー

#### 適所適材を基にブランドの地域戦略の策定

#### 中国・アジアに向けたアソビの拡大

トミカ/ベイブレードの展開強化



体制整備を活かして他商品も逐次展開



※TI: TOMY International, Inc.

#### 欧米豪圏に向けたアソビの拡大

ベイブレードの展開強化



Kidults向けジャパンカルチャー商品展開強化



TI\*地域間での売上の共通化



中国をはじめとしたアジア地域、欧州・米国・豪州を主なターゲットとした事業地域の拡大を図ります。中国をはじめとしたアジア地域では、まず、「トミカ」「ベイブレード」をはじめとした人気コンテンツの展開強化や、自社オリジナルIPを投入するなど体制整備を行います。そして、体制が整った地域からタカラトミーアーツ商品やトレーディングカードゲーム、ホビー商品など当社グループの保有する有力コンテンツを逐次展開することで、事業領域を拡大していきます。

欧州・米国・豪州では、グローバルで強いブランド力を持つ自社IP「ベイブレード」の展開強化を図ります。また、Kidults向けにはジャパンカルチャー商品(ガチャ・ぬいぐるみ等)の展開を図ります。展開エリアとしては、欧米豪の中でもアニメコンテンツの人気が高いエリアを主なターゲットとし、まずは販売網の構築をし、そして商品展開を行っていきます。

### グループシナジーの創出

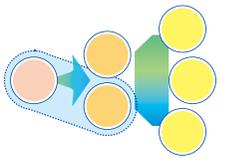
「ベイブレード」の展開強化においては、商品展開だけでなくライセンス展開の強化も図っていきます。2022年11月にT-Licensing Inc.を米国(ニューヨーク)に設立し、欧米を中心とした地域でライセンス業務を展開しています。第4世代の「BEYBLADE X」では、アニメ作品の放映・配信権の販売やメディア展開を立案するとともに、イベントの開催権、雑貨等グッズの商品化権を販売するなど、収益化に加え、ブランド認知向上を図っています。

Kidults向けの商品展開としては、ジャパンカルチャー人気や、フィギュア・ぬいぐるみへの関心の高まりを受け、日本でタカラトミーアーツが展開する「フィギュア」や「ぬいぐるみ」を軸とした展開を強化しています。展開エリアとしては、アニメコンテンツの人気が高いエリアを主なターゲットとし、TOMY Internationalが販売網を開拓・構築し、商品投入を行うことで、新たな年齢軸・地域軸の拡大が図れます。

このようなコンテンツ・商品を中心に、グループ企業との連携を通じてシナジー創出を図ります。

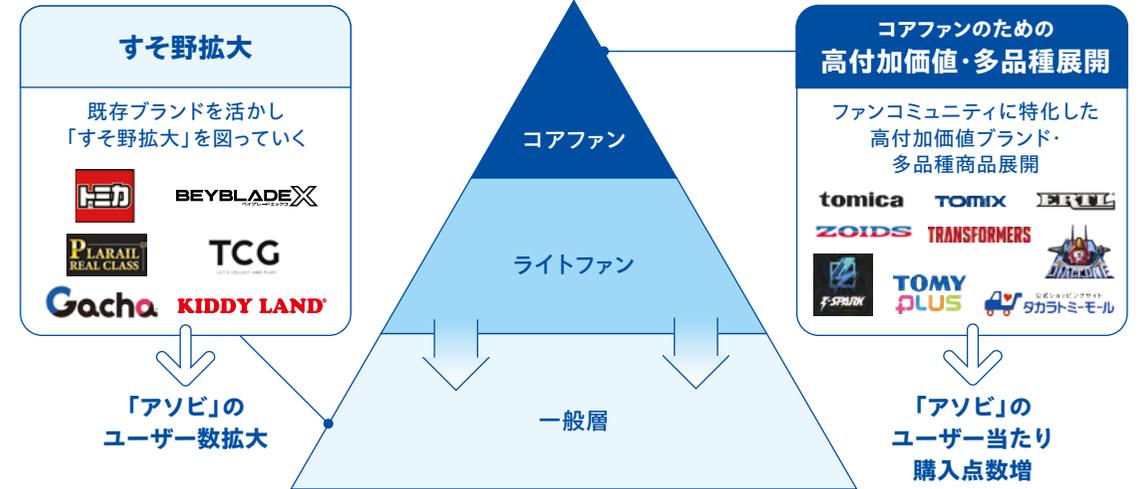


## 年齢軸の拡大



### 幅広い年代が楽しめるアソビの拡充

#### ブランド毎に年齢軸戦略を策定



当社の保有するブランド毎にターゲット年齢軸に合わせた展開を図ることで、ヒット創出とシェア拡大を図ります。「トミカ」「プラレール」をはじめとした既存ブランドのブランド力を活かし、新たなユーザーや、かつて楽しんだことのあるユーザーに再びファンになってもらうなど、すそ野拡大を図ります。一方で、「トミカプレミアム」「TOMIX」などディテールにこだわった高付加価値商品の展開や、ホビーといった新しいフィールドでの取り組みによって、コアファン拡大を図っていきます。

このように、これまでのライトファンから、既存ブランドをさらに深掘りして、一般層やコアファンに広げることで、これまで以上に幅広い年齢層へのアプローチが可能となります。

### アソビの開拓

当社は既存ブランドの可能性を最大限に引き出し、新しいアソビの開拓を行っています。2002年より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」では、より幅広い年齢層に楽しんでいただくため、株式会社ディー・エヌ・エーと共同でスマートフォン向けカードゲームアプリ「デュエル・マスターズ プレイス」を開発し、2019年12月にリリースしました。また、2023年10月には、ロングセラー盤ゲーム「人生ゲーム」のNintendo Switch™専用ソフト「人生ゲーム for Nintendo Switch」を発売するなど、既存ブランド×デジタルといった新しいアソビの開拓も進めています。

2024年5月には、ホビーファンに向けた新たな取り組みとして、新レーベル「T-SPARK」を発表しました。これは、「トランスフォーマー」「ZOIDS」「ダイアクロン」など複数のブランドで構成された総合ホビーレーベルであり、ホビーファンの皆様に最高のエクスペリエンスを提供するというコンセプトのブランドです。2024年9月からは、自社IPと他社IP・ブランドとのコラボレーションによってシナジーを最大限に引き出し、組み合わせの意外性やアソビの拡がりなど、新たな楽しみを提供する「SYNERGENEX」シリーズの展開もスタートしました。

このようにホビーといった新しいフィールドでも、既存ブランドの可能性を最大限に引き出し、新しいアソビの開拓を進めています。



コーポレート戦略



一層強みを磨き高いROIを維持しながら  
地域軸・年齢軸を広げる成長投資を行っていく

伊藤 豪史郎  
取締役  
常務執行役員 CFO

2030年3月期目標数値



アソビで成長産業の中核へ

2023年度、当社は売上高・利益ともに過去最高を記録しました。売上高は2,083億円と宿願だった2,000億円台に達し、営業利益は188億円となりました。「トミカ」「ベイブレード」「ガチャ」といった商品がKidults向けやグローバルにも広がるなど、幅広い顧客層に受け入れられており、この年齢軸・地域軸の広がりには、私はとても感慨深い気持ちを抱えています。

私は2016年に当社に参画しましたが、その年は国内で初めて出生数が100万人を割り込み、少子化の進行が顕著に見え始めた時期でもあ

りました。子どもを対象とする玩具業界においても、衰退産業と位置づける見方が大勢を占めていました。それが今、景色は大きく変わり、世界を見渡せば、漫画やアニメといった日本のIPコンテンツがグローバルで大きく認知されています。日本コンテンツの人気の高まる中で、当社はグローバルで、あらゆる年齢層にアソビを提供し、着実に収益基盤を強化してきました。ひと昔前には衰退産業の中に位置づけられていたタカラトミーは今、成長産業の中核を成す成長企業にシフトした、と感じています。

タカラトミーの強み

当社はおかげさまで今年2024年2月に100周年を迎えることができました。当社グループの強みはまさに「みなさまに長く愛され続けていること」です。例えば「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」は50年を超える長い歴史を持つブランドであり、「ベイブレード」も25年の歴史があります。また、強力なキャラクターを持つパートナー企業様とも長く素晴らしい関係を築いてきました。ライフサイクルが長いことは、他業態と異なるビジネスモデルであり、そのような商品、ブランドを複数

持っているのが当社の大きな特長です。また当社は、これらブランドに対して継続的に投資を実行してきました。さまざまなアイデア、工夫を凝らした開発、CMやアニメ、トミカ博やプラレール博などのイベントなど、単年度で見れば金額的にはそう大きくなくても、これらの投資で累積的に磨きあげられ、財務の視点で見れば、コップに注いできた累積投資という水が、リターンとなって溢れ出している状況です。バランスシート上にもネット・キャッシュとして表出しています。

前中期経営計画の振り返り

2023年度に最終年度を迎えた前中期経営計画は、コロナ禍も含めた3年間でした。この3年間に、事業環境に追い風となるような転機があったように思います。アジア文化、特に日本文化、コンテンツに対してグローバルに認知が進み、従来のサブカルチャー的な位置づけから「サブ」が外れ、メインカルチャーとしてグローバルで人気を得てきました。また、コロナ後のインバウンド需要の高まりも大きな転機の一つです。

そうした事業環境の中で、当社はグローバルに事業を伸ばしていくきっかけを掴み、成長企業へとシフトしてきました。前中期経営計画で掲

げた「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」といった基本方針の下、特に、「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」の3つが有効に機能したと評価しています。

一方、原材料価格の高騰、海外におけるサプライチェーンでのコスト増等、物流・製造の両面で非常に苦しい事業環境にも直面しました。しかし、売上拡大が結果として、逆境をはねのける大きな力となり、損益分岐点を上回る形で利益率

も高めました。2024年3月期の純資産は999億円と約1千億円に到達し、ネット・キャッシュ比率は5割、自己資本比率は6割超となっています。この間、為替も大きく変動しましたが、適切にヘッジをしていたことで、その影響を限定させることができました。

改めて過去10年間を振り返ると、利益体質が改善した要因は、既存ブランドからの高いリターンの創出とともに、ガチャなどが大きく飛躍したタ

### 「中長期経営戦略2030」が始動

当社は、2024年5月に公表した「中長期経営戦略2030」の中で、2030年3月期に、売上高3,000億円、営業利益300億円という目標を掲げています。また、ROEは継続して11%以上、1株当たりEPS成長率は継続して10%以上、営業利益率10%、自己資本比率50%程度、総還元性向原則50%、PBR3倍の達成も目指しており、その目標に向けて徹底した財務戦略・資本政策を実行していく考えです。

成長の柱はグローバル化中心としたオーガニック成長と、高いキャッシュ創出力をいかしたM&A、アライアンスによる成長です。売上高については、現在の約2,000億円の水準から約1,000億円の拡大を図ります。国内の成長を継続しながら、それを上回るスピードで海外を成長させ、現在の国内7:海外3の売上高比率を、将来的に逆転させたいと考えます。

海外での重点市場は、一人当たりのGDPが一定以上の国と地域で、日本のコンテンツと親和性の高いエリアが第1ターゲットです。私は、今年9月、10月とパリとロサンゼルスに立て続けに行

### キャッシュアロケーション

当社は2024年3月末時点で約600億円のキャッシュを保有しています。EBITDA(265億円)から配当等の株主還元を除いた部分を成長投資へと振り向け、企業価値を増大させていきます。大きな装置やインフラなどの設備投資を必

カラトミーアーツ、インバウンドや女性層に大きく支持されたキデイランドの成長であったと分析します。特にコロナ後、強みへの投資強化に一層ソフトしたことでビジネスのボラティリティを減少させ、さらなるキャッシュ創出力を強化し、第3四半期集中ビジネスから年間への平準化が進み、財務効率性を改善してきました。前中期経営計画ではこの方向性が財務基盤の強化につながるものであり、躍進した業績とともに再確認できました。

く機会があったのですが、専門店のみならず大手の書店やメガストアに日本のキャラクターを冠した商品が普通かつ大量に並べられ、ティーンから大人まで、性別、人種を問わず、雑貨、フィギュア、プラモデル等の日本の商品を手に取り、購入しているシーンを目にしました。その中で残念ながら当社グループ商品の割合がまだ少ないこと、そこに私は大きな焦りと、一方で大きな伸びしろを感じています。また、中国をはじめとしたアジアは、富裕層を中心に積極的に日本のブランドに信頼を寄せています。インバウンド需要を支える重要な顧客層でもあります。こうした、海外の中でも特に日本コンテンツとの親和性の高い地域において、新組織の設立や流通・販売網の拡充、さらには人財の投入を進めていくことで、地域軸・年齢軸を一段と広げていきます。昨今の地政学リスクの高まりには、グローバルサプライチェーンの観点から注意を払いながらも、グローバルな側面からもブランド力に磨きをかけることで、さらなる売上伸長につなげていきます。

要とするビジネスモデルではないため、オーガニックな成長に向けた投資の中身は、これまで継続してきたブランド強化のための投資や、人的資本等の無形固定資産投資がメインになります。IPに関しても、ロングセラーIPへの投資を重

点的に行うことで、コモディティ化させることなくブランドを磨き上げていきます。また、M&AやIP取得にもキャッシュを振り向ける力をつけることができたことと認識しています。新たな事業機会の獲得や販売力、サプライチェーンの強化等、年齢軸や地域軸の拡大に資する企業とは買収を合

### 無形固定資産投資

無形固定資産投資で最も重要と考えるのが人的資本投資です。中長期経営戦略で掲げた目標を達成する組織能力を獲得し、組織力を強化することが最も大きな課題です。組織を支える人財のグローバル化が滞り、売上基盤が国内に偏ったままなら、地域軸を含めたグローバルでの成長スピードは限られるからです。人的資本投資を積極的に拡大し、人財にグローバルでの成長機会をより多く提供することと、社外からの人財獲得を両輪として、事業成長へとつなげていきます。

人的資本投資に加え、ブランド価値の向上に向けても、「守り」と「攻め」の両面から積極的に投資を行います。「守り」の面では、模倣品の横行する国と地域において数年スパンで対策を講じ、ブランド価値の毀損を防止すると同時に、特許の取得等、参入障壁を高めるための知財戦略

### 株主還元方針とステークホルダーの皆様に向けて

株主総会では、ファンとしても当社を応援してくださいと多くの株主の方にお目にかかれ、嬉しく思います。今回、総還元性向原則50%という株主還元方針を公表しました。これからは、株主の皆様への還元をさらに金額的に高めていけるよう、中長期経営戦略を着実に遂行し、企業価値を高めていきます。

前中期経営計画期間では、大きな制約を受けざるを得なかったコロナ禍を経験したことで、逆に、当社グループの商品力、ブランド力の強さを再認識する機会となりました。累積的に投資を積み重ねてきた既存商品、ブランドが生み出すリターンは圧倒的に大きく、この高いROIが、当社

めた様々な形のアライアンスでスクラムを組めるよう、一層注力します。特にM&Aに際しては、ボラティリティが比較的大きな業界であるため、買収金額や期待リターンに加え、PMI後の当社のROEや自己資本比率の維持等、財務規律を守った実行が大切だと考えています。

も推進していきます。ブランドは商品に限りません。例えば東京や大阪の「キデイランド」を訪問すること、「トミカ博」や「プラレール博」に親子で行くこと自体が提供価値となっています。これらの提供価値のデジタル化を行うなど、当社がこれまで築き上げた様々なアソビの提供価値を、ブランド力強化のための「攻め」の投資として行っていくことが考えられます。

一方、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」「ベイブレード」「デュエルマスターズ」といったアソビという提供価値が、今回策定したパーパスで述べられている「健やか」で「賑やか」な世界に向けて心や脳にどのような影響を与えているのか、社会に対するサステナビリティ・インパクトについても、科学的根拠を伴った研究を通じて測定していきます。

の経営基盤を盤石にしています。この先、グローバルに展開することで着実かつ大きな成長に結びつくことを確信しています。

「アソビへ懸ける品質は、世界を健やかに、賑やかにできる。」

今回策定したパーパス実現のため、グローバルなコーポレート部門、そしてその責任者として、企業価値という「アソビに懸ける品質」を向上し続ける熱を持った内なるエンジンとなり、長期目標に向けて確実な成長を実現していきます。

無形固定資産の強化・人的資本

人財戦略Visionについて

「中長期経営戦略2030」において、経営戦略の土台となるコーポレート戦略の1つである人財戦略は、自立的に持続的な成長ができる組織として、「アソビ」づくりに夢になれる環境を構築する人財戦略Visionを掲げました。社員一人ひとりの成長や働きがいが促進され、最大限にパフォーマンスが発揮できる体制に向けて、2024年7月1日に人事制度を改定しました。

当社にとってアソビの創造に関わる国内外グループ人財は重要な人的資本です。パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミスに基づき、従業員のウェルビーイングの向上を実現するとともに、企業としての持続的な成長を実現する組織風土を強固なものにしていきます。

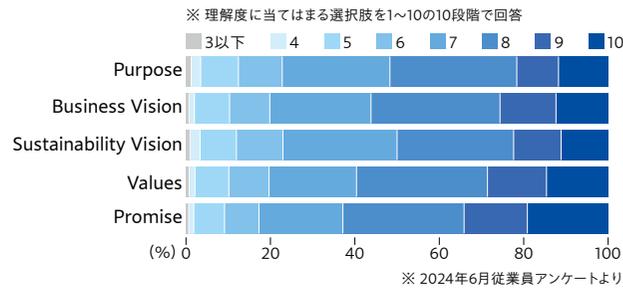
2024-2026年度 ● 中期人財戦略の取り組み

実現するための戦略 ① パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミス実現への人財育成

タカラトミーグループは、上記の人財戦略Visionのもと、従業員一人ひとりが自らキャリアを考え、スキルや能力向上を目指し、さらなる可能性を拓くことができるよう従業員の能力開発を支援していきます。また、多様な人財がやりがいをもって働き、自己の成長を最大限に発揮でき、パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミスを実現するために、キャリアプランや評価・報酬体系の制度改革に取り組んでいます。特に今後は、次世代経営幹部人財やグローバルでマーケティングを推進する人財の育成を強化していきます。

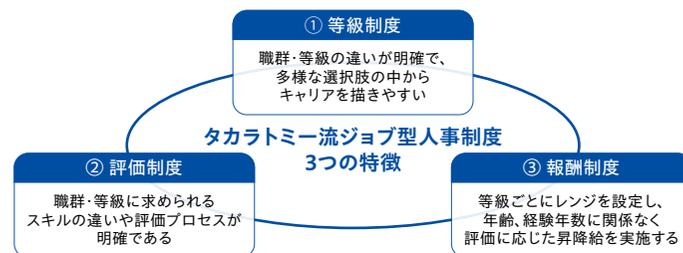
また、パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミスの新理念類について、従業員への浸透を図るため、全社説明会や理念浸透座談会、ワークショップ、浸透度調査等を実施しています。

従業員における理念の理解度調査アンケート結果



実現するための戦略 ② タカラトミー一流ジョブ型人事制度

タカラトミーグループでは、人事評価や昇格要件のルールを開示し、公正・公平な人事評価を行っています。また、管理職に対しては評価者研修を実施。従業員一人ひとりの成長や働きがいが促進され、最大限にパフォーマンスを発揮できる仕組みへと制度を改定しています。



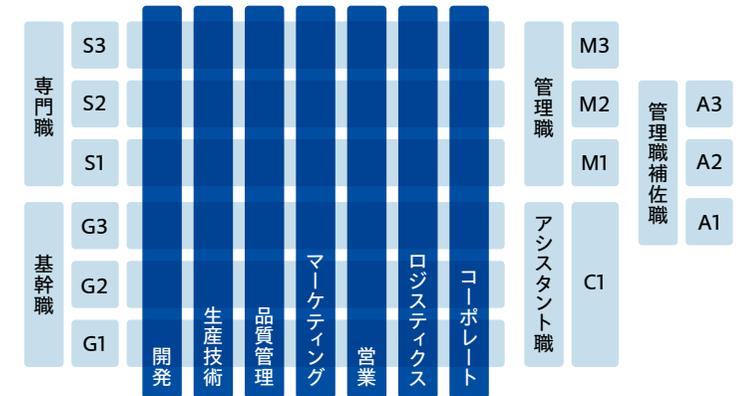
① 等級制度

多様な選択肢の中から自立的にキャリアを描きやすい仕組みへ

これまで主流であった「管理職を目指す」というキャリアアップの考え方を刷新しました。専門職の役割定義を見直し、高い専門性を発揮することによるキャリアアップを図っています。管理職と専門職の複線型職群制度を導入し、これまで総合職としていた職群は「基幹職」に変更しました。職群内で開発職・生産技術職・品質管理職・マーケティング職・営業職・ロジスティクス職・コーポレート職などの職種に分類しています。

従業員は、それぞれの職種で専門性を磨き「専門職」へとキャリアアップしたり、さまざまな職種を経験して「管理職」を目指すといった、タカラトミー流のジョブ型等級制度を実施しています。また、基幹職内の等級の役割定義も見直しを行い、等級数を1つ減らして早期に専門職や管理職を目指すようになりました。

ジョブ分類と職群・等級構造



② 評価制度

それぞれの職種に求められるスキルの違いや評価プロセスが明確な仕組み

すべての職種共通の基準で評価するのではなく、それぞれの職種で求められるスキルをいかに発揮したかによる評価を導入しました。より細かく自身の現状を把握し、上司との面談を通じて成長につなげられる環境を用意しています。また、標準評価を中央として優劣を出現率でコントロールする相対評価の仕組みから、従業員それぞれの各種スキルの発揮度を設定基準と照らす「絶対評価」へと変更しています。業務の成果・業績は業績評価とし業績賞与の変動係数として反映する一方で、昇格には業績評価は使用せず、自身の行動・スキルが上位等級に資する発揮度であると評価されれば、適性検査等その他要件を満たすことで昇格が可能といった、評価と処遇反映先の明確化を行っています。

③ 報酬制度

年功賃金要素を払拭、属人的な手当を廃止し等級ごとにメリハリのある報酬制度へ

外部サーベイによる報酬額をベンチマークとし、等級ごとに上限額・下限額のレンジを設定しました。昇格すると昇格後の等級に設定されたレンジ内に移行され、年齢、経験年数に関係なくレンジ内での評価に応じた昇降給を行います。世帯主であることや扶養する子どもがいる場合に支給していた世帯手当や子手当は、主に男性が対象となり支給されるものでしたが、それらの手当は廃止し、賃金は個人の家族構成、家庭環境に関係なく、等級と成果に応じた要素を高め、属人的な事由による賃金差や不公平感が生じない報酬制度となっています。

## 無形固定資産の強化・知的資本

## 社外取締役対談 —グローバル—

殿村 真一  
社外取締役安江 令子  
社外取締役

地域に根ざしつつ、  
世界へ広がるタカラトミーのグローバル戦略

### Q 新たな中長期経営戦略2030でのグローバル戦略について、どのように評価していますか。

**殿村** これまでのタカラトミーのグローバル戦略を振り返ると、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」等の定番商品を中心に、地域毎のニーズに応じた展開をすることで、地域軸の拡大を図ってきました。この点は、私は評価できると思っています。一方で、地域毎に展開する商品が分かれてしまったため、商品の統一感やブランディングという点でバラつきが見られているのは今後の課題と認識しています。今回の新たな中長期経営戦略では、「グローバル・アソビカンパニー」という目標のもと、過去からの単なる延長ではなく、より統一したグローバル戦略の構築を掲げており、これは重要な一歩と考えます。各地域における商品展開の独自性を保ちながらも、全体としての方向性を統一することで、タカラトミー全体のブランド価値をさらに高めていけると期待しています。

**安江** 2021年に発表した中期経営計画では、年齢軸・地域軸の拡大という、非常にわかりやすい戦略を展開し、その機軸でグローバル展開を進めてきました。この3年間は、売上・利益とも伸長し、それが株式市場でも評価されていると思います。新たな中長期経営戦略では、よりグローバル市場に舵を切って、進む姿勢を明確に打ち出しています。計画策定の過程では、私たち社外取締役も重要なポイントを絞って深く議論してきました。TOMY Internationalの収益力強化等の課題も認識していますが、今後は単純なプロダクトのグローバル展開から脱却し、各地域の顧客志向やマーケティング・販売方法等ローカライズ視点を活かした最適なマネジメントと、本社からのガバナンスとのバランスを取りながら戦略を推進していくことが重要になると考えます。

**殿村** そうですね。グローバル戦略をさらに強化する上では、人材育成やIP戦略等、より多面的なアプローチが求められます。グローバルな収益源を確保するために、これまでの成功例にとらわれず、新たな挑戦を続けていくことが必要です。

### Q 「グローバル・アソビカンパニー」を実現する上での課題を聞かせてください。

**安江** 最大の課題は、組織全体がグローバル企業となっていくためのカルチャーの醸成であり、それはつまり、働く人材の育成にあると思います。この課題は、富山社長とも共有しています。やはり言語に障壁を感じない一部の人材だけが海外事業を手がけていては、組織全体のグローバル化は実現しません。タカラトミーの持つ数々のブランドの責任者が、主体的にその魅力を世界に発信していこうとする意識を持ち、各市場特性に対応していく。そうした人材をどんどん育成し、もっと世界が近くなっていけば、日本発のおもちゃ会社が、真の

グローバル・アソビカンパニーになることができると思います。地域軸拡大の戦略を打ち出してからは、着実にグローバルに視野を向ける人事施策が進んできていることを評価しています。

**殿村** 「グローバル・アソビカンパニー」として、プロダクトやサービス軸でどう伸ばしていくかということに加え、安江取締役のご指摘されたグローバル人材育成については私も大きな課題だと思っています。今後、特に若手人材に、海外のビジネス現場で場数を踏み、グローバルにネットワークを広げる機会を与えていくことがポイントになると考えます。加えて、各地域でより適切に経営管理を進められるよう、グローバルマネジメントプラットフォーム(国際的な規模での業務管理や運営をサポートするための基盤システム)の構築も課題だと考えています。タカラトミーが素晴らしいのは、こうした私たちが提起した課題をしっかりと直視し、誠意をもって取り組もうとされている点です。

**安江** おっしゃるとおりですね。特にオペレーションの部分では、グローバルで統一したシステムのもとで、統合的にERP(経営資源管理)を進めていくことは課題です。例えば在庫管理等において、グローバルですべてのブランド・商品のデータが一元管理され、その情報がすぐに財務データとして上がってくるようになれば、本社レベルでの意思決定の迅速化にもつながります。今は各地域の子会社が独自に異なる運営プロセスとなっているため、まずは統一のシステムを作るところから始めなければなりません。

**殿村** システムやプロセスは無機的に見えて、実は品質の担保等の部分では感情も含まれる要素も入るため、これまで個別最適で進めてきたERPの一元化は決して容易ではありません。しかし、これをいかに早期に克服できるかが、グローバル全体で効率的なオペレーションを実現する上でカギとなると思います。また海外子会社との連携に関しては、タカラトミーの持つ強力なIPの活用も含め、それぞれの市場特性に適応させて現地の経営陣に任せる部分と、本社が一貫してガバナンスを効かせてコントロールする部分とのバランスを考えながら進めていくことが重要です。

**安江** 現地の文化・市場に精通した人材を地域のトップに据え、その人材を信頼して自立した形でのオペレーションを任せながら、本社からは経営数値管理等をしっかりとガバナンスを効かせ、適切な指導・サポートを行うのが良いと思います。

### Q 最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

**殿村** グローバルサプライチェーンの最適化やグローバルマネジメントプラットフォームの構築は、私の専門領域です。データの標準化や、グローバルマネジメントのモニタリングの仕組みづくり等のガバナンスにおいて、私の知見を共有・提案しながら、「グローバル・アソビカンパニー」の実現をサポートしていきます。またグローバル人材に関しては、内部人材の育成と並行して外部の秀逸な人材確保も欠かせません。例えばデジタル人材の宝庫であるインドは、成長市場としても有望です。そうしたグローバル人材育成の場づくりにおいても、私のネットワークを活かして貢献できたらと考えています。ステークホルダーの皆様には、今後の当社のグローバル戦略の展開に是非ご期待いただきたいと思っています。

**安江** 私は、シリコンバレー等のIT分野や海外でのマネジメント経験に加え、グローバル人事やサステナビリティ領域の知見をベースに、今後も執行側の取り組みに対して客観的な見地から助言・提言を続けていきます。特に世界的に注目の高まる人材等の無形固定資産の活用に関しては、タカラトミーがグローバルでトップクラスの企業に成長できるよう、サポートしていきたいと思っています。これまでの3年間、コロナ禍や日本の少子化の加速等、ピンチとも言える事業環境でしたが、当社はそれをチャンスに変える新たな戦略を打ち出し、結果を出してきました。当社が過去100年受け継いできた、「品質」へのこだわりや「健やか」な成長に貢献しようとする姿勢は、新たなパーパスのもとで歩み始めるこれからのタカラトミーにも引き継がれており、地域軸がさらに拡大することで、当社は成長の大きな可能性を秘めていると確信しています。

## 無形固定資産の強化 • 知的資本

### 知財戦略の取り組み

#### 実現するための戦略 1 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)に合わせた展開を図ることで、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、2023年7月に発売された「BEYBLADE X(ベイブレードエックス)」は、従来ある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

#### 実現するための戦略 2 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等を取りまとめた「タカラトミー玩具技術シンクタンク」を運用しています。



#### 実現するための戦略 3 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。

## タカラトミーグループのサステナビリティ



### サステナビリティビジョン

**アソビへ懸ける品質は、  
持続可能なウェルビーイング向上にグローバルで貢献できる。**

タカラトミーグループは、2024年2月に創業100周年を迎え、次の100年に向けて新たにスタートを切りました。その新たな節目を機に、事業活動における最上位概念としてパーパスを策定しました。そのパーパスのもと、経済価値を追求するビジネス・ビジョンと、社会価値の向上を追求するサステナビリティ・ビジョンを新たに制定しました。当社グループの経済価値の向上はもとより、グローバル社会の一員として、持続可能な社会の実現に向けた取組みを通じて社会価値の向上を追求していくことが、当社グループのビジネスをよりサステナブルなものとし、持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

### サステナビリティ推進体制

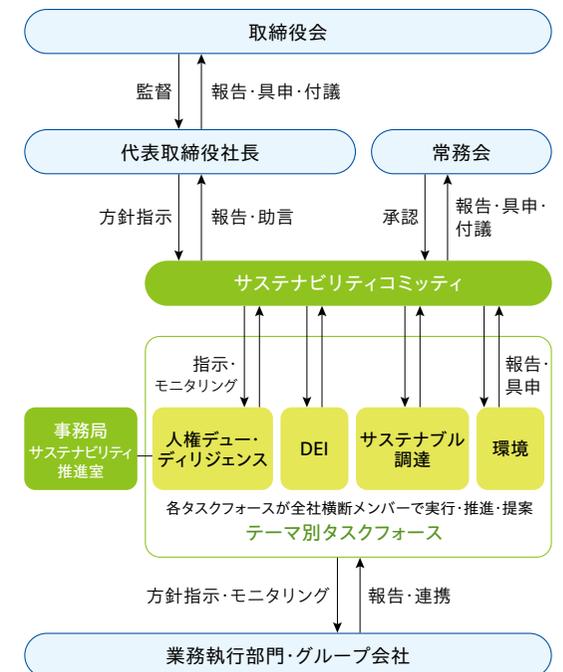
タカラトミーグループではサステナビリティ経営を積極的に推進するため、2024年7月より、代表取締役社長の諮問機関として「サステナビリティコミッティ」を設置し、サステナビリティ課題の取組みを実行しております。サステナビリティコミッティではグループのサステナビリティに関する取組みを総合的に把握し、広範囲かつ多様な見地から課題や取組みの方向性について審議します。

中期サステナビリティ目標・KPIのうち、特に横断的な取組みが必要なテーマでは、サステナビリティコミッティ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、取組みの実行・推進・新たな提案をまいります。

テーマ別タスクフォースの進捗は、年に2回開催するサステナビリティコミッティにて報告され、サステナビリティコミッティでの指示・モニタリングを通じて取組みの強化を図ってまいります。

サステナビリティコミッティで議論された内容は、必要に応じて取締役会又は常務会に報告・具申を行います。

#### 推進体制図



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

タカラトミーグループは、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、2021年度に中期サステナビリティ目標・KPI(FY2021-2023)を設定しました。

最終年度である2023年度を終え、これまでの取組みの進捗・成果をご紹介します。

📄 関連URL

<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/sustainabilityinitiatives2021.html>



◎達成度100%    ○達成度80%以上    ▲達成度50%以上

3つの主題	サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)	中期サステナビリティ目標・KPI (FY2021-2023)	2023年度 達成度	2023年度 達成度コメント
<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	● 製造時も含めた、有害化学物質管理 手法・体制の再整備	◎	● タカラトミーグループ優先規制リストの公開。 ● 化学物質管理方針に沿った化学物質管理強化のフロー図を策定。
		● エシカル製品・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%	◎	● 国内外グループ全従業員にサステナビリティ研修を実施し、受講率100%。
<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	● サステナビリティ経営を目指した 委員会の設立と運営	○	● 5つのテーマ別タスクフォースでサステナビリティの取り組みを推進。
		● 企業倫理の社内研修 2024年3月末までに従業員100%	◎	● 国内外グループ全従業員に倫理浸透研修を実施し、受講率100%。
		● 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%	◎	● 国内グループ総合職向けに、ダイバーシティ研修を実施。 ● 国内グループ ダイバーシティに関する社内研修受講率 100%。
	⑤ 多様な人財の活躍	● 女性管理職比率20% <small>※ 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</small>	○	● タカラトミーの女性管理職比率14.3%(2024年3月時点)。 ● 国内グループ総合職向けに、女性リーダー育成研修・メンタルタフネス強化を実施。 ● 男性育児休暇取得率100%(2024年3月時点)。
		● 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	◎	● タカラトミーの障害者雇用率2.37%(2023年度)に改善。
		● 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	◎	● 継続的な調査の実施によって特定した課題に対して、多様な働き方の推進や 育児・介護の両立支援施策の拡大、人事制度の改定を実行。
⑥ CSR調達	● 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	◎	● タカラトミー国内・香港・タイのパートナーに対し、タカラトミーグループCSR調達 ガイドラインの同意書回収を実施(回収率94%)。 ● SAQのトライアル実施。	
	<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。	● 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	○	● 環境配慮素材の研究を継続実施。
● 2024年3月までに、CO <sub>2</sub> 削減長期目標の策定		◎	● タカラトミーグループの事業全体のCO <sub>2</sub> 排出量を算出したデータをもとに、 脱炭素社会の実現に向けたCO <sub>2</sub> 排出量削減長期目標の設定。	
● グループ廃棄物管理体制の再整備		◎	● 廃棄物管理体制の構築・見える化の推進(国内グループのマニフェストの電子化開始)。	

## 新マテリアリティ特定プロセス

サステナビリティ・ビジョン「アソビへ懸ける品質は、持続可能なウェルビーイング向上にグローバルで貢献できる。」を実現するためにタカラトミーグループでは2023年度までのマテリアリティを見直しました。持続可能な社会の実現とタカラトミーグループの成長の両立を目指し、「我々の情熱」と「我々の責任」からなる5つの主題を新たに設定し、11のマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)を特定しました。

### STEP 1 社会課題の把握・整理

タカラトミーグループが取組むべき課題について、経営・事業面の重要課題、SDGsやグローバルコンパクト等の国際的規範(イニシアティブ)、ステークホルダーから寄せられた期待・要請、調査機関等からのサステナビリティに関連する調査項目等を参考に、約700項目の社会課題を洗い出しました。その中から、当社グループや業界を取り巻く外部環境動向を踏まえ、類似課題を整理・統合し、24項目のマテリアリティ候補を抽出しました。

### STEP 2 ステークホルダーとの対話

抽出した24項目のマテリアリティについて、お客様や従業員、株主・投資家、パートナーを対象にヒアリングとアンケートを実施。従業員と子どもたちが対等な立場で意見交換する場として「子ども座談会」を設け、当社グループだからこそできる貢献のヒントを探りました。

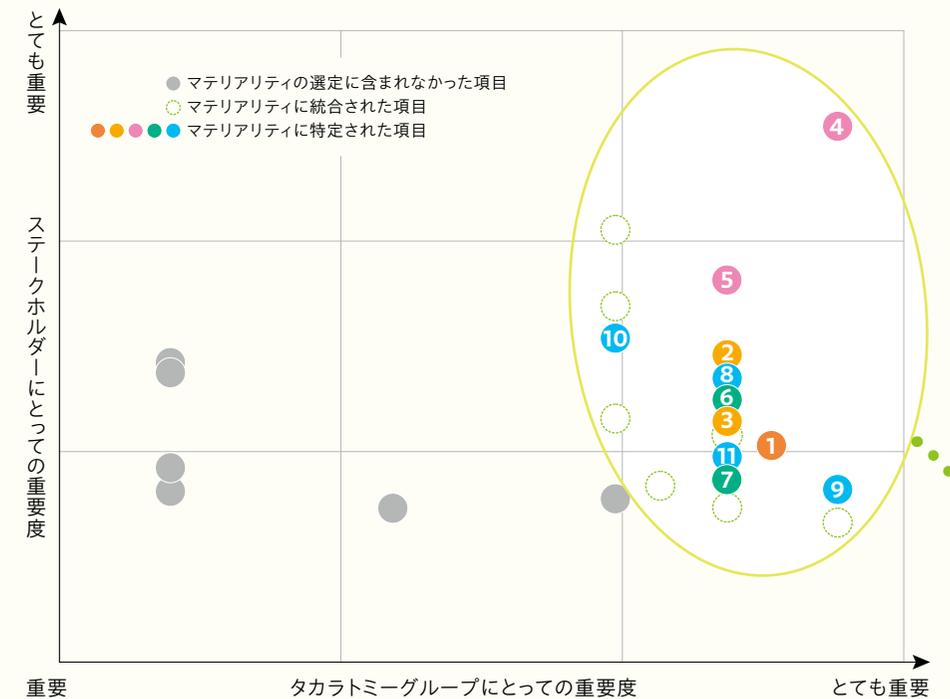


### STEP 3 マテリアリティ候補の絞り込み

24項目について、「当社グループにとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の2軸による重要性評価を、グループ会社役員が参加する役員勉強会で行いました。その結果、18項目が重要であると評価されました。

### STEP 4 マテリアリティの特定

役員勉強会での結果を基に、社内で議論を重ね、外部有識者とのダイアログを踏まえ、当社グループのマネジメントや業務とのつながりを総合的に考慮して項目を統合しました。最終的に取締役会の承認を経て、11のマテリアリティを特定しました。



#### マテリアリティ

- 1 アソビを通じた豊かな社会への貢献
- 2 従業員のウェルビーイングの向上
- 3 従業員の成長
- 4 安心・安全・高品質なアソビ
- 5 お客様とのつながり
- 6 気候変動への対応
- 7 パッケージ・商品のエコデザインの推進
- 8 人権の尊重
- 9 持続可能な調達
- 10 アソビづくりを支えるガバナンス
- 11 アソビづくりを支えるリスクマネジメント

# タカラトミーグループ 新サステナビリティフレームワーク

タカラトミーグループでは、新たに策定した「タカラトミーグループ サステナビリティフレームワーク」に沿って取り組みを推進しています。サステナビリティ・ビジョンを実現するために、私たちは、従業員が惜しみなくアソビへ情熱を注ぐ環境を整備し、高品質のアソビを提供していきます。

私たちの責任はお客様の安心・安全にとどまらず、地球環境への影響や、人権の尊重へ配慮し、健全な経営体制により、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、世界に向けて価値を提供していきます。



サステナビリティムービー  
～アソビを通じてウェルビーイング向上～  
<https://youtu.be/LcDz7Brox2Q>



主題	マテリアリティ	中期サステナビリティ目標・KPI (FY2024-2026)	事業を通じて直接的に貢献	サステナビリティビジョン2030	
我々の情熱	アソビを通じて“健やか”で夢のある社会づくりへの貢献	1 アソビを通じた豊かな社会への貢献	<p>全てのSDGsに直接的・間接的に貢献</p>		
	世界中で注目され愛されるアソビを作り出す仕事に夢中になれる職場	2 従業員のウェルビーイングの向上			<ul style="list-style-type: none"> <li>ユニバーサルデザイン・DEI視点に配慮したおもちゃ、アソビの創出</li> <li>従業員ワークエンゲージメント(仕事への自発的行動・ポジティブ感情)偏差値の継続的上昇</li> <li>公平な人事評価制度によるグループ女性管理職比率30%</li> </ul>
		3 従業員の成長			<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方や自立的なキャリア形成のための教育研修※の拡充と進捗開示 ※ 経営戦略実行に向けたスキルを高める、事業戦略策定・ファイナンス・マーケティング・ブランディング・DXマーケティング・組織活性・マネジメント等の研修プログラム</li> <li>グローバルマーケットで活躍できる人財の育成を目指し、グローバル育成プログラムの導入と進捗開示</li> </ul>
我々の責任	高い品質の確保	4 安心・安全・高品質なアソビ	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の安全・化学物質管理体制の推進</li> <li>VOC (Voice of Customer) 活動の強化(お客様の声を経営・関連部門と共有し、商品・サービスの品質向上に活用)</li> </ul>		
	地球環境との共存	5 お客様とのつながり			<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1+2のCO<sub>2</sub>削減率(2022年度比) 2030年50%、2050年実質ゼロ</li> <li>再生可能エネルギー比率:2030年40%</li> <li>廃棄物の削減(適正な在庫管理・3Rの推進・容器包装の見直し)</li> </ul>
		6 気候変動への対応			
	健全な経営	7 パッケージ・商品のエコデザインの推進			8 人権の尊重
9 持続可能な調達		9 持続可能な調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーと連携し持続可能な調達を実現する体制構築と運用(SAQの実施、監査の実施、説明会の実施)</li> </ul>		
		10 アソビづくりを支えるガバナンス	10 アソビづくりを支えるガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報システムの拡充とその周知</li> </ul>
11 アソビづくりを支えるリスクマネジメント	11 アソビづくりを支えるリスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスに関する研修計画に対して100%受講</li> </ul>			

## 11のマテリアリティへの取組み



該当する新マテリアリティ **1**

### アソビを通じた豊かな社会への貢献

#### ユニバーサルデザインの取組み

タカラトミーグループでは、年齢、性別、障害の有無にかかわらず、一人でも多くの方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ます。視覚障害や聴覚障害のある子どもたちと一緒に遊べるよう配慮されたユニバーサルデザインのおもちゃを「共遊玩具」といいます。目や耳の不自由なお友だちと一緒に楽しめる「共遊玩具」のコンセプトは賛同を集め、業界全体の取組みへと広がっています。

「共遊玩具」は一般の玩具売り場で販売されるため、そのパッケージには可能な限り、識別しやすいよう、視覚に障害のある子どもたちに配慮したおもちゃには「盲導犬マーク」、聴覚に障害のある子どもたちに配慮した商品には「うさぎマーク」を表示しています。タカラ

トミーグループは、年間約300種類の商品が「共遊玩具」の認定を受けています。さらにより多くの子どもたちが楽しく遊べるように「トミカを運転!ハンドルドライバー」はおもちゃで初めて、色覚の多様性に対応していることを保障する「CUD(カラーユニバーサルデザイン) 認証」を取得しました。その他の活動として、「共遊玩具」をはじめとしたユニバーサルデザインの普及や障害への理解(心のバリアフリー) 促進に向けて、大学等での講演やワークショップ等にも取り組んでいます。

関連URL

[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/universal\\_design.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/universal_design.html)



トミカを運転!  
ハンドルドライバー



©TOMY



ディズニープリンセス  
なんでもキラキラキャンレジスター  
©Disney



盲導犬マーク うさぎマーク

音と光で遊びを盛り上げるレジスターのおもちゃ。付属の小物類、コインやお札、操作パネルには、さわっても楽しくわかりやすい様々な工夫をしています。

#### アソビを通じたTOMY International グループのDEIの取組み

北米、英国、欧州、オセアニアの海外事業を担うTOMY Internationalグループは、「ダイバーシティ(多様性)」「エクイティ(公平性)」「インクルージョン(包括性)」を推進することを目的に、2020年にDEI委員会を設置しました。DEI推進として、従業員向け社内報の作成や慈善活動の実施等、さまざまな啓発活動を積極的に取り組んでいます。また、TOMY Internationalでは、アソビを通じて、民族や文化的背景の多様性を認め合う心を育むダイバーシティイズ※を展開しており、DEI委員会の取組みの成果の一つとなっています。

※ 2024年10月現在、ダイバーシティイズシリーズは限られた国と地域で販売されており、日本では販売されていません。詳細はTOMY Internationalのウェブサイトをご覧ください。

関連URL

<https://us.tomy.com/>



YumiAmi (ユミアミ)  
民族やキャラクターが異なる5人の少女のぬいぐるみとセットのストーリーブックを通じて、ダイバーシティへの理解を助けてくれるおもちゃです。



A Little Spot (リトルスポット)  
Diane Alber (ダイアン アルバー) さんの人気絵本をベースにし、子どもたちの感情表現を手助けしてくれるおもちゃ。キャンバスに様々な色のキャラクターの顔や、目・口などのパーツを選んで配置し、アソビを通して自分の気持ちを伝えられます。

© TOMY BEBÉ FUERTE is the trademark of Robin Arzón and is used under license. © TOMY A Little Spot is a trademark of Inspire to Create Enterprises, LLC. Copyright © 2023 Inspire to Create Enterprises, LLC. All rights reserved. © TOMY



Bebé Fuerte (ベベ・フェルテ)  
赤ちゃんの体の動きを促すワークアウトを体験できるおもちゃ。近年人口が増えているヒスパニック・コミュニティ向けに開発されました。

#### 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等、次世代教育支援の取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。これらに参加した子どもたちは累計約89,000人にのぼります(2024年3月時点)。

2017年から学校や企業、自治体等と協働して地域活性化に貢献する「みんなで作る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ナゾキ教室」を2022年から開始しております。これらの活動は、全国の子どもたちが参加できるようオンラインで実施しており、4色の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。アソビを通じたSDGsの担い手育成に寄与できるよう、引き続き努めていきます。

関連URL

<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/community/educatio.html>



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。

©1968,2024 Hasbro. All Rights Reserved.



4色のリアクションカラーカードを活用した双方向のオンライン授業。



#### 海外の社会貢献活動

TOMY Internationalグループは、米国、英国、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、慈善活動に従事する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とも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関わり笑顔をもたらせることが、TOMY COMMUNITYメンバーの喜びにもつながっています。

関連URL

<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/community/>



The Jam Place(ザ・ジャム・プレイス)

The Jam Placeは、登録慈善団体であり、ダンススクールの提供や、地元のプロジェクトを支援するユニークでフレンドリーなウェルビーイングコミュニティセンターです。あらゆる年齢、人種、LGBTQ+コミュニティ、そして障害の有無にかかわらず歓迎しています。

TOMY International は、タップダンスボードの設置や装飾品の制作の手伝い、建物内外の清掃に協力しました。またTOMY International は、生活に困っている子どもたちが芸術活動を継続できるよう、備品や授業用として寄付を行っています。



該当する新マテリアリティ **2**

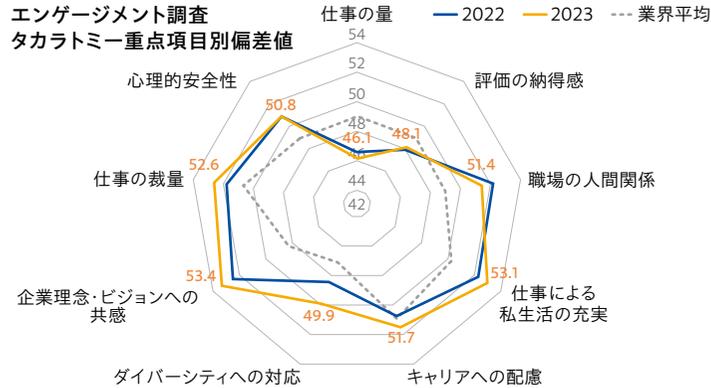
## 従業員のウェルビーイングの向上

### 従業員エンゲージメントの向上

タカラトミーグループでは、従業員エンゲージメント調査を毎年1回実施しています。この調査では、従業員のエンゲージメントやストレスを測り、タカラトミーグループの強みや「働きがい」における課題の特定を行っています。

特に、ワークエンゲージメントは、「仕事に対する熱意や姿勢」を表す指標で、「自発的な行動」「ポジティブな感情」が含まれており、エンゲージメント向上の指標としています。

2023年度のタカラトミーのワークエンゲージメント偏差値は54.9(業界平均の偏差値は49.5)と高水準をマークし、社員一人ひとりが熱意を持って仕事をしていることが当社の強みとなっています。一方、右図のとおり課題と考えられる4項目について解決するためのアクションを実施しています。



#### 課題解決のアクション

- 1 評価の納得感**  
評価制度の変更(相対評価から絶対評価へ)、管理職に対しての評価者研修の実施。
- 2 キャリアへの配慮**  
キャリアヒアリングの導入、産休・育休取得者、短時間勤務者に対する評価・昇格ガイドラインを従業員に開示。
- 3 ダイバーシティへの対応**  
多様で柔軟な働き方の促進、ダイバーシティ関連の研修実施、両立支援制度の拡充。
- 4 仕事の量**  
仕事の負担感が高いと思われる部門へのグループヒアリングの実施。本質的な課題特定と解決策の立案、実行への取り組みを現在実施中。

### ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現を目指して

#### 多様な働き方の推進

従業員がそれぞれのライフスタイルに応じた多様な柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにするために、人事部門が働きがいのある職場環境のための制度づくりや取り組みを行っています。

#### 柔軟な働き方の促進

多様なライフスタイル・価値観に合わせて、柔軟に働ける職場環境を整えています。

- ・在宅勤務制度
- ・スーパーフレックスタイム制度(短時間勤務者含む)
- ・副業制度
- ・配偶者の国内海外転勤に伴う休職制度

#### 2024年7月 拡充制度

- 1 ライフサポート休暇の新設**  
従業員の様々な事情をサポートし、誰もが安心して働き続けることができるセーフティネットとしての休暇制度。
- 2 短時間勤務制度の拡大**  
仕事と家庭の時間配分を選べる環境を整備し、期間(育児は小学校6年生まで)、事由(育児・介護・不妊治療)、短縮時間(最大3.5時間)を拡大。
- 3 出産育児祝い金の新設**  
出産費用や将来に向けた養育費等の補助を目的として、1子につき200万円を支給する制度。
- 4 応援手当試験的導入**  
育児・介護休業や短時間勤務を取得する従業員の業務をカバーする従業員に応援手当として支給する制度。

#### 仕事と家庭の両立支援の取り組み

少子高齢化が進んでいる日本では、仕事と育児、介護の両立支援を実現する職場環境の整備は社会的な課題となっています。タカラトミーグループでは、仕事と育児、介護に加え、不妊治療も含めた両立支援制度を包括的に整備しています。2024年7月には4つの制度の拡充を行いました。

### 女性の活躍推進

タカラトミーグループでは、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ています。2026年3月末までに管理職に占める女性比率をタカラトミーグループ全体で30%以上。タカラトミー単体では20%以上にすることを目標に掲げています。

2024年4月からDEI推進部門を配置し、目標達成に向けた各種施策や取り組みを強化しています。主な取り組みとしては、女性従業員が自分に合った目標・手本となるロールモデルを見つけられるように若手管理職による座談会やワークショップを開催しています。その他、女性従業員を対象とした次世代リーダー育成研修やメンタルタフネス向上研修等を実施しています。

#### 関連URL

[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/work\\_style\\_reform/diversity.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/work_style_reform/diversity.html)



該当する新マテリアリティ **3**

## 従業員の成長

### 人財開発の強化

#### 教育研修の取り組み

人財戦略Visionのもと、「「アソビ」づくりに夢中になれる環境を構築する」を掲げ、従業員一人ひとりが自らキャリアを考え、スキルや能力向上を目指し、さらなる可能性を拓くことができるよう各種研修を実施し従業員の能力開発を支援しています。

加えて、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等について学ぶ「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)等を通じ、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。

むを得ない事由や学業・留学・転職等のキャリアアップを事由に退職した従業員を対象に、退職後に培った知識や経験を活かして、再びタカラトミーグループで活躍してもらうための制度です。社内の活性化や新しい価値創出を目指しています。

#### 海外トレーニー

自発的なキャリア形成と、グローバル活躍人財育成の観点から、海外拠点現地でのトレーニング制度を導入しました。まずは開発技術・生産管理・安全品質に関わる職種、拠点での導入を行い、順次拡大を図っていきます。

#### 目的

- ・異文化体験による多様性理解、行動の醸成
- ・世界に向けたインフラ整備状況の体感
- ・海外拠点とのネットワーク構築
- ・現地の就業環境、業務内容、役割の学習
- ・現地視点から日本側の課題抽出
- ・将来の長期駐在の見極め

#### トレーニー仕組み

- ・長期の業務駐在ではなく、1年以内の短期間
- ・自薦または上司推薦(本人同意の上)による応募、経営による選考・決裁

#### 中途採用に関する取り組み/ジョブ・リターン制度

タカラトミーグループでは、スキルを持った経験者を即戦力として採用するキャリア採用にも積極的に取り組んでいます。また、自己都合で退職した従業員を再雇用する「ジョブ・リターン制度」を導入しています。この制度は、結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤等や

#### 関連URL

[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/work\\_style\\_reform/human\\_resources\\_development.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/work_style_reform/human_resources_development.html)





該当する新マテリアリティ 4

## 安心・安全・高品質なアソビ

## 方針・考え方

タカラトミーグループでは、「安全で安心できるアソビ作りを環境に配慮して行い、世界のお客様に魅力のある良質なアソビを提供します。」を品質の基本方針として掲げています。企画から生産まで安全・品質管理の流れを仕組み化した社内規程「安全品質管理規程」を策定し、安全の確保と問題の未然防止に取り組んでいます。また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も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」を定め検査しています。

※ STマークは、指定検査機関によりST基準適合検査に合格したおもちゃにつ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。



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

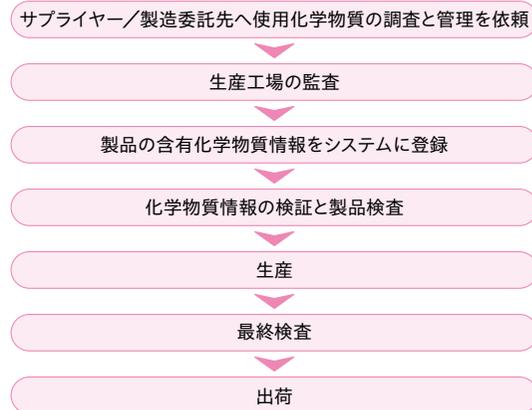
## 化学物質管理の推進

おもちゃはさまざまな部品や素材からつくられています。特に、部品や素材に含まれる化学物質による子どもたちの健康や環境への影響に十分に配慮する必要があります。おもちゃや電気・電子機器に含まれる部品や素材等に関する規制は国によって異なることから、「タカラトミーグループ化学物質管理方針」を制定し、製造時も含めた、有害化学物質の管理に努めています。管理方法の一例として、重金属・フタル酸エステル類等の有害物質の混入を防ぐため、第三者検査機関と連携し、検査を実施しています。また、欧州で排除・削減が求められている有害物質、高懸念物質については、製品製造に関わる協力会社や工場を対象に、原材料や部品のアセスメントを実施し、約5,000種類の化学物質をモニタリングしています。

今後、欧州に限らず対象地域を拡大し、万一、商品に混入した場合でも、当該商品が市場へ流出するのを防

ぐ体制を整えるよう努めています。商品の継続的な安全品質の確保、管理の徹底を図るため、製品に含有する化学物質管理の仕組みは下図の通り進めています。

## 化学物質管理の仕組み



## 安心・安全・品質の研修・啓発活動

タカラトミーグループでは、「商品安全品質管理規程」で安全品質に関わるさまざまな取り組みを定め、安全への意識をグローバルで確認しています。具体的には、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」を実施していま

す。加えて開発、品質管理、営業、お客様相談室等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。

関連URL

[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/safe\\_and\\_highquality.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/safe_and_highquality.html)


該当する新マテリアリティ 5

## お客様とのつながり

## 方針・考え方

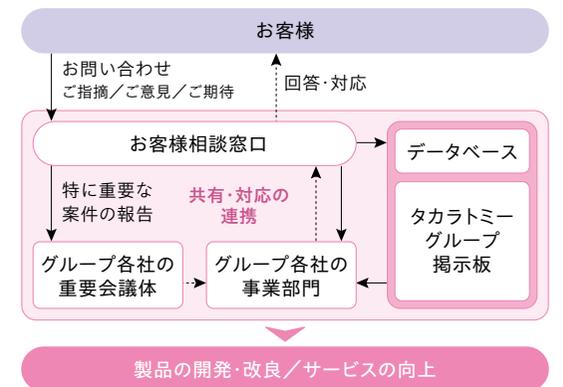
タカラトミーグループでは、VOC(お客様のお声)を大切に活動を行っています。「個人情報保護方針」および「お客様相談室ポリシー」をグループで定め、お客様からお寄せいただいたご指摘やご意見などの声を真摯に受け止め、お客様志向で行動し、製品の安全・品質の向上や事業活動に役立てています。

## VOC活動の強化にむけて

## 体制

タカラトミーグループのお客様相談室は、お客様からの電話やメール、WEBチャットでのお問い合わせに答えています。お客様から頂いたお声は、すべて有益で大切な情報としてデータベースに記録し、従業員がアクセスできる掲示板で共有されるとともに、関連する事業部内や関係者にすべてフィードバックしています。なかでも、お客様満足に大きく影響を与えるものや、安全・品質に関わる内容は、タカラトミーおよびグループ会社の重要会議体で共有され、早期対応・品質向上等の適切な取り組みが実施できる体制になっています。また、万一事故が発生した場合にはタカラトミーの「安全品質統括部」と連携するとともに、タカラトミー代表取締役社長を統括責任者とした危機管理対策本部を設置し、迅速かつ適正な対応を行い、被害を最小限に止めるとともに、再発防止対策を講じるものとしています。お客様

に関する個人情報の取扱いに関しては、情報の分散を防ぎ、セキュリティが保たれた状態で管理するために、プライバシーマーク(Pマーク)を取得しているタカラトミーアイビスにできる限り集約するよう努めています。



## 取り組み事例

2023年度よりお客様相談室にてソーシャルリスニング(ソーシャルメディアからの情報収集)を開始いたしました。時代の変化にあわせて多種多様なプラットフォームへと広がるお客様の声を積極的に収集し、直接お問い合わせをいただいたお客様の声に加え、より多くのお客様の声を製品やサービスに反映させる取り組みです。収集したお客様の声は、ブランド毎に“月次分析レポート”や“デイリーソーシャルレポート”とし

て取りまとめ、トップマネジメントを含めた全従業員へとフィードバックされます。また、VOCデータの検索・分析ダッシュボードの社内運用も開始し、おもちゃに関するご意見から、「リカちゃん電話」等関連サービスやイベント運営への改善要望まで、幅広いお客様の声を可視化し製品・サービスの企画開発等に活用することで企業価値の向上を目指しています。

関連URL

[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/customer\\_feedback.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/customer_feedback.html)




気候変動への対応

方針・考え方

タカラトミーグループはサステナビリティのマテリアリティの1つに「気候変動への対応」を特定し、事業活動における環境負荷の低減や、エコトイ等の環境に配慮した商品の企画・開発、さらにそれらを通じて子どもたちにグリーン購入を啓発する次世代教育支援など、気候変動への理解と対策へのアクションを推進しています。

当社グループではTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース / Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言に基づいた「ガバナンス」「戦略(リスクと機会)」「リスク管理」「指標と目標」の開示を行っております。

TCFD対応

ガバナンス

気候変動対応を含むサステナビリティ課題については、代表取締役社長の諮問機関として設置された「サステナビリティコミッティ」にて、その取り組みを推進しています。サステナビリティコミッティではグループのサステナビリティに関する取り組みを総合的に把握

し、広範囲かつ多様な見地から課題や取り組みの方向性について審議いたします。横断的な取り組みが必要な気候変動関連の課題は「環境タスクフォース」で議論し、具体的な活動に落とし込み推進しております。

戦略(リスクと機会)

タカラトミーグループでは、気候変動及びそれに付随するさまざまな影響により生ずるリスクと機会を以下のよう

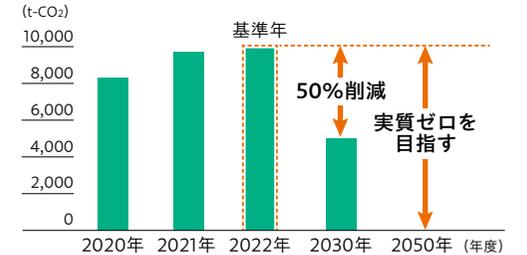
タカラトミーグループに影響を与えられとされる項目(2022年3月時点)

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>

指標と目標

当社グループでは、スコープ1、スコープ2及びスコープ3を算定し、管理を行っております。脱炭素社会の実現に向け、タカラトミーグループは2030年にCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)を2022年度対比で50%削減すること、2050年にはCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指す長期目標を設定しました。また、2030年までに購入電力の40%を再生可能エネルギー由来の電力にすることを目標として掲げ、CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを推進してまいります。

CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)



関連URL

気候変動への対応  
[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/climate\\_change.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/climate_change.html)



関連URL

気候変動ワークショップ  
[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/climatechange\\_workshop.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2022/climatechange_workshop.html)



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トミーテックでは、プラスチック成形時に排出されるランナーの一部や車輪の切削等から排出される金属くずをリサイクルするほか、成形品の廃材について分別の上、リサイクル業者に売却することで廃棄物のリデュースに努めています。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することで梱包箱のリユースを行うとともに、海外仕入先における複数社の仕入れ品の共同輸送実施等を通じて、環境負荷の低減に努めています(①~③)。

国内で生産された商品のセールスや店頭マーケティングのほか、物流の管理を行うタカラトミーマーケティングでは、使用済み空き段ボールにおいて100%のリサイクルを実現しています。リサイクルのプロセスは自動化を図っており、例えば、商品のピッキング時に生じた空き段ボールは、決められた投入口から専用のベルトコンベアを通じて集積場所まで運ばれます。コンパクトと呼ばれる圧縮機械によって、空きダンボールは1m<sup>3</sup>程度のキューブ状に圧縮された後、フォークリフトで出荷場所まで運ばれます。一定量が溜まった段階で専門の業者に回収された後、新たな段ボールとして再生リサイクルされ、森林資源の持続可能な利用に貢献しています(④~⑤)。



関連URL

<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/business.html>



パッケージ・商品のエコデザインの推進

環境配慮商品の開発

タカラトミーグループは、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



エコ直線(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うことを目的としています。

省資源

再生材配合

50%  
配合



エコ直線レール

トミカパーキング  
ケース24

パウ・パトロール  
ベーシックビークル  
レックス ダイノランダー

©2024 Spin Master Ltd. PAW PATROL and all related titles, logos, characters, and SPIN MASTER logo are trademarks of Spin Master Ltd. Used under license. Nickelodeon and all related titles and logos are trademarks of Viacom International Inc.

省エネルギー

電池が必要な動作が  
電池不要に

エレベーターは  
電動と手動が  
切り替え可能

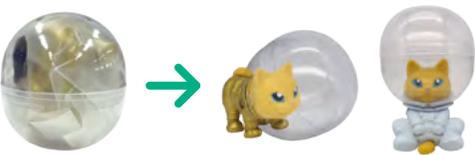
電池がなくても、手動で遊べる仕様になりました。



ソインコース  
やまみちドライブ

パッケージの工夫

カプセルが製品として  
遊べる



資源を有効活用して  
捨てるものを減らします。

スペースニャン キャット

©T-ARTS

長期使用の促進

保守部品の  
交換が可能

スクリーン  
(おえかき部分)が  
交換可能

成長に合わせて  
遊びが広がる  
長く遊べる  
設計上の工夫



ころりん  
転がし  
あそび  
くるくるころりん  
2WAYボールタワー  
くまのプーさん

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

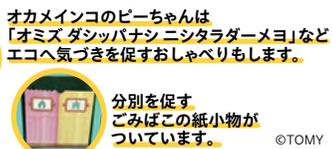
環境配慮の心を育む

環境配慮の心を育む

遊びを通してエコへの気づき



にぎやかサウンド  
リカちゃんキッチン  
※人形、一部小物は別売  
※単3形アルカリ乾電池3本使用(別売)



オカメインコのビーちゃんは「オミズ ダシッパナシ ニシタラダメヨ」などエコへ気づきを促すおしゃべりもします。

分別を促す  
ごみばこの紙小物が  
ついています。

©TOMY

関連URL

<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/toys.html>



人権の尊重

方針・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。

関連URL(タカラトミーグループ 人権方針)

<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/human-rights-dd/#houshin>



推進体制

人権関連の課題はサステナビリティコミッティが統括する部門横断の「人権デュー・ディリジェンスタスクフォース」で議論し、推進しております。

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	特に重要な潜在的な人権リスク	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

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、国内外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国内従業員に共有しています。

## 持続可能な調達

## 取り組み事例

## タカラトミーグループCSR調達ガイドライン

タカラトミーグループは、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いても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。近年は国際社会からの人権や環境等のさまざま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」の見直しに組み込み、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。人権、労働安全衛生、環境、公正な事業慣行、製品・サービス等から明確な基準を定めたもので、日本語・英語、中国語、タイ語、ベトナム語で公開しています。2022年度より、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開始し、同意書の回収も行っております。2023年度時点では、タカラトミー国内・

香港・タイのお取引先様に対して同意書の回収率は94%になりました。さらに、お取引先様がガイドラインを守れているか確認するためのセルフチェックアンケートの案内もスタートし、トライアル実施頂いています。

## 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等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グループCSR調達ガイドラインに基づき、工場での人権の擁護、従業員の健康と安全の確保、環境への配慮等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、書類監査等を実施し、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。

関連URL

[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/supply\\_chain/responsible\\_procurement.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/supply_chain/responsible_procurement.html)

アソビづくりを支えるガバナンス/  
アソビづくりを支えるリスクマネジメント

## 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

タカラトミーグループは、一人ひとりが遵守すべき約束をONE TOMY's Promiseとして定めています。そのうちの「法令及び社内規程の遵守と良識ある行動」「自由な競争および公正・公平な取引」という2項目に関し、より具体的な行動指針を定めて役員・従業員

の理解を促す「タカラトミーグループビジネス行動指針(CODE OF BUSINESS CONDUCT “COBC”）」を制定しました。そこでは、第一に《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、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各国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

タカラトミーグループでは、2014年度に「コンプライアンスを考える日」(全社的イベント)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。2023年度は、従来のコンプライアンスリーダー制度の目的に「コンプライアンスを自分事化する」「会社の具体的な課題を解決し、実際に変革していく」を加え、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、3つのディフェンスラインにおける第1のディフェンスライン(事業部門)の自律的管理の重要性等について講義をしていただきました。また、チーム別の活動においては、残業削減や育休・介護休業等の支援制度の利用促進、日本とアジアの文化や風習によるハラスメントの捉え方の違いについての考察、職場でのヒヤリハット対策等、まさに自分事として身近な問題の解決に向けて活動しその各活動結果を「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等を実施することで、コンプライアンスの着実な啓発につなげています。

## 内部通報制度(タカラトミーグループホットライン)

タカラトミーグループでは、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います。

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。

毎年実施される全社的イベント「コンプライアンスを考える日」では、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ります。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います。

関連URL

[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational\\_governance/compliance.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational_governance/compliance.html)



## 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。

#### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 (2024年選定)

米国のMSCI社が提供する株価インデックス(指数)であり、日本の年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が運用を行う際に選定するESG指数の1つです。ESG(環境・社会・ガバナンス)の格付けが相対的に高い企業として、2024年に選定されました。

※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。

#### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (2019年より継続して選定)

米国のMSCI社が提供する株価インデックス(指数)です。日本の時価総額上位700銘柄を対象に性別多様性に優れた企業で構成。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定するESG指数の1つで、2019年より継続して選定されています。



#### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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

英国のFTSE Russell社が提供する株価インデックス(指数)です。各セクターにおいて相対的にESG(環境・社会・ガバナンス)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映します。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定するESG指数の1つです。

※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。



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

米国のS&Pダウ・ジョーンズ・インデックスと日本証券取引所グループが共同で算出・公表する株価インデックス(指数)。TOPIX構成銘柄を対象に、環境情報の開示状況や炭素効率性の水準に着目し構成銘柄を比重付けします。



Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index  
TOP CONSTITUENT 2024

#### Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (2023年選定)

米国のMorningstar社が新たに設計したインデックス(指数)で、確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透し、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置きます。タカラトミーは、最高位評価の「グループ1」として選定されています。

※Morningstar, Inc. 及び/またはその関連会社(単体/グループに関らず「Morningstar」)は、株式会社タカラトミーが、「指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除く REIT) (「インデックス」)を構成する銘柄の最上位のグループにランクされた」という事実を反映するために、株式会社タカラトミーが Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除く REIT)・ロゴ(「ロゴ」)を使用することを承認しました。Morningstar は情報提供のみを目的として株式会社タカラトミーによるロゴの使用を承認しております。株式会社タカラトミーによるロゴの使用は Morningstar が株式会社タカラトミーを推奨するものではなく、また、株式会社タカラトミーに関連する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされていますが、Morningstar は、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstar はインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstar またはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または信頼に起因する(直接的・間接的に関わらず)損害について、Morningstar が当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstar の名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Inc. の商標またはサービスマークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。



### CDP

CDPは英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、グローバルな環境データベースを保有しています。タカラトミーはCDPの回答要請に基づき、気候変動、水セキュリティに関する情報を開示しています。タカラトミーは、「気候変動レポート2023」において「B」、「水セキュリティレポート 2023」において「B-」のスコアを取得しました。

### ダイバーシティ・エクイティ&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。



#### えるぼし認定 3つ星を取得 (2023年初取得)

「女性の活躍推進の取組みが優良な企業」として厚生労働大臣が認定する「えるぼし認定」において、最高位の3つ星を取得しました。

今後もダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進する取組みを継続して行っていきます。

### 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

## 社外取締役鼎談 —DE&amp;I(ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン)—



中村 真樹 (ファシリテーター)  
人財戦略室 DEI推進部 部長

伊能 美和子  
社外取締役

三村 まり子  
社外取締役

佐藤 文俊  
社外取締役

### Q タカラトミーグループの多様性についての印象を教えてください

**三村** 私がタカラトミーの社外取締役に就いたのは2018年です。あの頃と比べると、ダイバーシティは非常に進んだと感じています。当時、取締役会で女性は私一人だけであり、社内を見渡してみても女性の管理職は10人ほどだったと思います。取締役会で女性に関する発言をする際は、少し遠慮気味になることがありました。それが2020年、伊能取締役と安江取締役が加わって女性の社外取締役が3人に増え、空気が大きく変わりました。女性の比率が高まったことで自然とダイバーシティに関わる議論も増えて、取締役会の意識そのものが変化したように思います。

**佐藤** それは私も感じています。最近では女性の皆さんの発言が活発で、それが取締役会の活性化にもつながっています。

**三村** その変化はタカラトミー全体にも言えるのではないのでしょうか。話してみると伝わってくるのですが、女性社員たちはとても面白く色々なアイデアを持っています。私は、そうした影響力を発揮できる機会をできるだけ多く設けられるように意識して発言してきました。最近では、性差にかかわらず多様な社員が活躍できる場面が増えてきたように感じています。

**伊能** 取締役会について言うなら、若いメンバーも増えてきて、性差ばかりでなく世代的なバランスも整ってきたように感じます。さらに今後は国籍や人種なども多様化させ、社会に対して目配りできる人、共感性の高い人が経営に参加するようになれば、取締役会の意思決定もさらに市場に寄り添うようになっていくと思います。



**佐藤** 私が社外取締役に就いた頃は、三村取締役や私が一番の若手で、残りのメンバーは年上ばかりでしたが、現在では私が一番の年長です。今後の課題をあげるなら、伊能取締役もおっしゃるとおり、日本人ばかりでなく多様な国籍のメンバーを迎え入れる仕組みづくりが必要だと思っています。

### Q 中長期の企業価値創造に向けた多様性の課題と求められる人財についてのお考えを教えてください

**三村** よく言われていることですが、組織の中に同じような思考の人ばかりが集まっていたら変化は起こりません。多様な人の価値観や考えが尊重される環境があって初めて、企業としてのイノベーションや、成長が生まれてくるのです。それを考えると、タカラトミーも含め日本の企業環境づくりはまだ十分でないと感じています。性差ばかりでなく、様々な側面からダイバーシティを進めていくべきです。

**佐藤** 社会そのものが非常に多様化しているわけですね。タカラトミーが関わることで言うならば、おもちゃを通じたアソビ体験、ひいては、おもちゃで遊ぶ子どもたちを取り巻く環境もどんどん多様化しています。今の子どもたちは、私が幼かった時代と違い、幼稚園でも小学校でも国籍や人種の異なる仲間たちと普段から触れ合い一緒に遊んでいます。学校の教育も多様化に向けて変化しており、このような社会の動きをしっかりと理解できていないと、タカラトミーのビジネスも社会から取り残されてしまう可能性があります。

**伊能** お二人がおっしゃるとおりだと思います。今はVUCA(ブーカ)※の時代と言われ、いつまでもみんなと同じようなことをやっていけばよいという社会ではなくなっていきます。では、これからは何が必要なのか？それは三村取締役が言うようにイノベーションであり、新しい結合を生み出すことだと思います。従来までの古い結合を一度ほどいて、新しい組み合わせを試していくべきです。多様であることはもちろん、多様化のその先を考えていかなければなりません。また、ダイバーシティを進めるためには、単に人財を多様化するのではなく、意思決定に関わる人たちを多様化することが重要だと私は考えています。

※ 社会とビジネスの状況が複雑化し、将来の見通しが不安定かつ予測できない状態

**三村** これからタカラトミーに求められる人財をあげるなら、まさに伊能取締役がおっしゃった、意思を持つ人だと思います。これからは指示を待つのではなく、一人ひとりが状況に合わせてアジャイルに判断していかなければならないでしょう。それを考えると、タカラトミーの課題として、受け身の社員が多すぎるような気がします。社長が若い世代に代わって新しい風が吹き始めているのですから、若い社員たちが失敗を恐れず積極的に意思決定に関わっていくような機会の提供や、会社のカルチャーを育てていくべきです。

**佐藤** 自発的に意思決定をするためには、他人任せではなく、まず自分の頭で考えてみるのが大切になります。インターネットなどから引張ってきた情報を受け売りするような人では困りますよね。タカラトミーは新しいアソビ、面白いアソビを創造する会社なので、ぜひ自分で考えて挑戦できる人を育ててほしいと思います。

**伊能** 人財については、「越境」も重要なキーワードだと考えています。たとえば他の業界で違う経験を積んできた人財を採用する。あるいは、社員を外に出向させて異分野の知識を学ばせる。副業なども「越境」の一つですし、私は育児や介護休暇でしばらく職場を離れることもパラレルな経験だと思っています。そうして社員一人ひとりが多様な経験を積むことによって、サイロ化しない、新しい結合を生みやすい組織を作っていくべきです。



社外取締役鼎談 — DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) —

**佐藤** グローバルな取り組みも今後の課題の一つでしょうね。私たちが取締役会のメンバーになった頃は、取締役会での議論も国内市場にばかり目が向いていたように思います。しかし、最近では急速に事業のグローバル化が進み、売上における海外比率も高まっています。それを考えるなら、もっと日頃から世界を意識した視線が大切です。世界に目を向ければ、ユニークなおもちゃ会社がたくさんあります。グローバルで戦う彼らとタカラトミーを比べて考える感覚も、ダイバーシティを進めていくためには欠かせないと思いますね。

**三村** 私もそれは感じています。タカラトミーグループを見渡すと、日本とアジアはまだ馴染みがあるのですが、欧米の会社とは親和性が低いように感じます。海外のグループ会社に訪問する等、コミュニケーションの機会を増やせば、お互いに学び合おうという姿勢が生まれ、グループ全体の活性化にもつながるのではないのでしょうか。

**最後に、新社長と今後のタカラトミーグループへの期待をお願いします**

**三村** 2024年6月に、富山彰夫さんが社長に就任しました。今回の社長就任にあたっては、私が議長を務める指名委員会において様々な議論を重ねた結果、誰にも代えがたい存在であるという結論に至り、選出しました。そのグローバルでの豊富な現場経験に加え、100周年を迎えるグループを強い意志をもって導ける人は富山社長以外にはいなかったと思います。パーパスやビジョンを作り、進むべき方向を示し、失敗を恐れずチャレンジしようというメッセージを発信し、実際に会社の中に熱気が湧いてきているように感じています。この先、タカラトミーグループがどのような成長を遂げていくのか、とても楽しみにしています。

**伊能** 日本企業の取締役会の多くは目先の議論に終始しがちですが、富山社長は2040年くらい先を見据えて、世界や日本がどうなっていくのか見ていると思います。「おもちゃ」を「アソビ」という言葉に変えたことも、先の議論をしようという意思の表れでしょう。これからの時代は気づいたことを自分の中にとどめることなくシェアする感覚が重要ですが、富山社長は共感力の高い人だと感じています。今後は、タカラトミーグループの未来の有り様など、取締役会でもより高い視線での議論が活発になることを期待しています。ダイバーシティを通じた新しい結合から生まれるクリエイティビティを源泉に、これからも多くのステークホルダーから選ばれる企業であってほしいと思います。

**佐藤** 新社長の選出にあたっては、社内か社外かといった外部からの声もありましたが、タカラトミーではこれまでも社外から社長を登用してきました。社外から招聘する選択肢を持ちつつ、国内外での経験、判断力、コミュニケーション力などを総合的に判断した上で、私も富山社長が最適な人だと考えています。新たなパーパスやビジョンも日本語だけでなく、グローバルで経営トップの考え方を浸透させ、モノづくりの会社からアソビの会社になるというメッセージも発信できた。これは非常に大きいと思います。おもちゃ業界は外部環境の影響を受けやすく、業績の揺れ動きの多い市場ですが、最近では株価も上昇し、株主や投資家の皆さんからの期待も高まっていると感じています。現在のような変化の激しい環境の中でも、その期待に応えながら成長を遂げていく力がタカラトミーグループには宿っていると信じています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

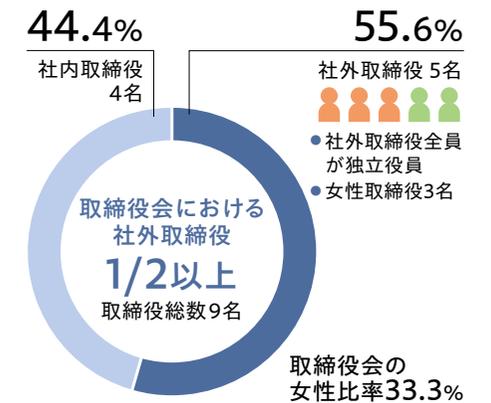
透明性ある経営の推進

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、女性比率33.3%  
社外取締役全員が独立役員

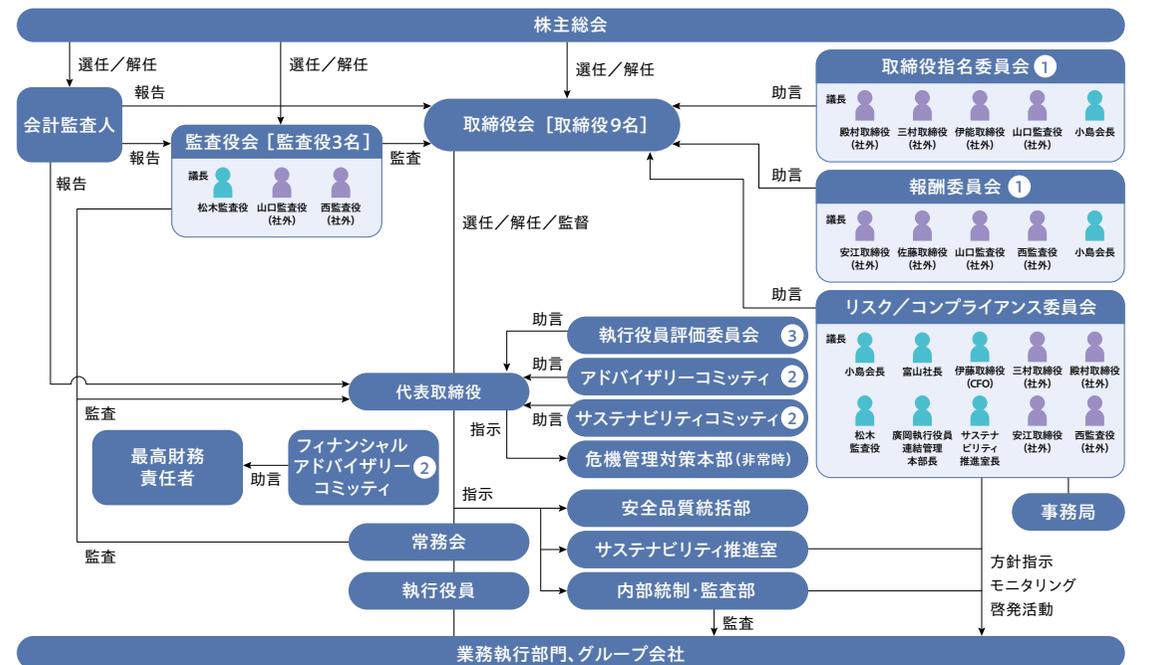
**2** | 「取締役指名委員会」及び「報酬委員会」設置会社  
取締役会の諮問機関として、社外取締役及び社外監査役などで構成される「取締役指名委員会」及び「報酬委員会」を設置。

**3** | グループ会社管理及び社外役員取締役・監査役のサポート体制  
主要なグループの非常勤取締役または非常勤監査役に、原則として当社役員または使用人が1名以上就任し、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、当社連結管理本部長及び当該非常勤監査役間で定期的な情報共有の場を持ち、グループ会社管理の実効性の向上に努めております。また、当社取締役会の開催前に当社社外役員に対して事前説明会を行うほか、内部統制・監査部門が組織的に監査役の職務を補助する体制を整えるなど、業務執行に対する監督と監査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。 [https://www.takaratomy.co.jp/company/pdf/gov\\_report2024.pdf](https://www.takaratomy.co.jp/company/pdf/gov_report2024.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/サステナビリティコミッティ

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。また、代表取締役社長の諮問機関としてサステナビリティコミッティを設置し、グループのサステナビリティに関する取り組みを総合的に審議し、必要に応じて「取締役会」又は「常務会」に報告・具申を行います。

### 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。  
[https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational\\_governance/system1.html](https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational_governance/system1.html)

## 社外取締役・監査役をサポート体制

社外取締役及び監査役に対して、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事前説明、その他必要情報の提供等を行っ

ています。内部統制・監査部が組織的に監査役の職務を補助する体制を整えるとともに、監査役監査と内部監査の連携の強化に努めています。

## 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、タカラトミーグループ理念について共感していただける者を選任します。

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、監査に必要となる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が、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います。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 小島 一洋	M	●	●	●	●			●	●		●
代表取締役社長 COO 富山 彰夫	M	●	●	●	●	●	●				●
取締役副社長 宇佐美 博之	M	●	●	●	●	●					
取締役常務執行役員 CFO 伊藤 豪史郎	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

## 評価方法

当社では、年1回以上、取締役会に出席している全取締役と全監査役に対して、取締役会全体の実効性に関する質問票を配布し、アンケート形式で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た後、取締役会と、その事務局である経営企画室に対して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。(アンケート実施期間:2023年12月27日～2024年1月31日)

## アンケートの項目

- (1) 取締役会の審議に必要な体制
- (2) 取締役会の構成員の知識・経験・能力
- (3) 企業価値向上
- (4) リスク管理及び内部統制管理
- (5) 適切な情報開示の確保
- (6) 経営幹部の育成プランニング

## 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

## 評価結果の概要

当社の取締役会では、構成員の多様性が確保され、社内外の役員が、積極的に議論を行い、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、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こと、情報開示を積極的に行っていること、さらには、2022年度から実施している、取締役会議案の事前説明会が定着したことにより、取締役会における審議時間が適切に確保され、活発な意見交換が行われていることを確認しました。一方で、社外役員も中期経営計画策定に参画することで理解を深めてはいるものの、取締役会での中長期的経営戦略に関わる議論(新規事業及び海外事業のモニタリング、BCPを含めたりスクマネジメント、女性幹部比率向上を含めた経営幹部の育成・登用)の必要性があることを確認しました。

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いきます。

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	2024年3月期	
	目標	実績
連結経常利益	130億円	178億円
親会社株主に帰属する当期純利益	90億円	98億円

## 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(2024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			
取締役(社外取締役を除く)	295	124	139	30	—	30	4
監査役(社外監査役を除く)	18	18	—	—	—	—	1
社外取締役	43	43	—	—	—	—	5
社外監査役	26	26	—	—	—	—	3
計	383	212	139	30	—	30	13

## 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。2023年度は、報酬委員会を8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
2023年 4月	2023年度役員賞与
2023年 5月	業績連動型株式報酬制度の一部改定、及び関連する規程の改定
2023年 6月	2023年度個人別役員報酬額報酬委員会委員長の選任
2024年 1月	役員報酬制度の見直し(報酬水準、報酬構成割合、STI・LTIの設計)
2024年 2月	役員報酬制度の見直し(報酬水準、報酬構成割合、STI・LTIの設計)
2024年 3月	2024年4月取締役役位変更者の報酬改定役員報酬制度の見直し(報酬水準、報酬構成割合、STI・LTIの設計)

## 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

## — 重要なリスク —

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

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/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。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。

## 当社株式の大規模買付行為に関する対応方針の概要

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のご承認を受け、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。

## 会長メッセージ

100年の節目を経て  
よりレジリエントな企業となるために

代表取締役会長 CEO

小島 一洋

2024年2月、タカラトミーは創業100周年を迎えました。100年の歴史を刻んだ企業としてその重みを実感すると同時に、これから101年目を歩み出したことへのワクワク感・ドキドキ感で社内の雰囲気も高まってきました。

企業のサステナブルな成長には、それを支えるレジリエントな経営基盤が不可欠です。当社ではこれまで、リスク管理やコンプライアンス体制の強化、コーポレート・ガバナンスの充実と内部統制システムの継続的改善を、経営の最重要課題の一つと位置づけて体制整備に取り組んできました。これらを将来にわたって維持するには、一人ひとりの役員・従業員のマインドが最も重要です。一人ひとりが常にコンプライアンスやガバナンスに意識を向け、それがメッシュのように組織全体に広がることで、抜け漏れのないコンプライアンス体制、健全なガバナンス体制の構築につながると考えます。

人間は、自分が心から腑に落ちないことに対しては、

行動を起こしにくいものです。したがって、コンプライアンスやガバナンス重視のマインドセットが組織全体に定着するためには、一人ひとりが、なぜそれが重要なのかを、自ら気づき、理解することが欠かせません。そのための取り組みの一つとして、当社は毎年「コンプライアンスを考える日」を実施しています。各部署に任命するコンプライアンスリーダーを中心に、啓発活動や事例研究を展開し、社内のコンプライアンス意識を高める活動を行っています。毎年情報をアップデートすることで現場の意識レベルの向上を図るほか、コンプライアンスリーダーを敢えて1年の任期とすることで毎年経験者が増え続けるメカニズムとなっており、最終的に全従業員にまで広げていくのがねらいです。

内部統制やガバナンスを司る部門だけで、組織に生じた歪みのすべてに気づくのは至難の業ですし、「ダメ」を見つけようとするアプローチに対しては「隠そう」という防御の心理が働きますから、「大丈夫」であることを確認できる環境が理想です。そのためには、従業員らの質問を受け付け、対話や議論を通して、何が「大丈夫」な状態であるのか、従業員が納得・理解できるプロセスも重要です。従業員らの疑問には、組織としてすでに経験済みで知見のあるケースも多くあります。私も積極的に従業員と「雑談」し、その中で「他の部署で似たような失敗事例があるから話を聞いてみたら」と対話を促し、気づきや納得・理解へとつなげています。

グループガバナンスも同様です。2024年には、本社から各グループ会社に派遣された監査役同士が、グループ間での課題を共有する「グループ監査役ミーティング」を始動させました。その目的は、相互に情報を共有し、グループ内の他社事例から気づきを得て問題発生を未然に防ぐことです。

一般的にガバナンスは、執行と監督の分離や、相互に牽制し合うアクセルとブレーキでたとえられます。有事の際は確かにそうあるべきです。しかし平常時は、何がブレーキを踏むレッドラインなのかを一人ひとりが理解した上でアクセルを踏む、執行と監督の融合が望ましいと思います。今後も引き続き、対話やコミュニケーションを通じて、コンプライアンスやガバナンスの重要性を従業員らに伝えながら、私たちの一丁目一番地のお客様である子どもたちに、堂々と胸を張れる企業としての基盤を支えていきます。

## マネジメント | 取締役 (2024年6月26日現在)

小島 一洋  
代表取締役会長  
CEO富山 彰夫  
代表取締役社長  
COO宇佐美 博之  
取締役副社長伊藤 豪史郎  
取締役  
常務執行役員 CFO

三村 まり子  
社外取締役



佐藤 文俊  
社外取締役



松木 元  
常勤監査役



殿村 真一  
社外取締役



山口 祐二  
社外監査役



安江 令子  
社外取締役



伊能 美和子  
社外取締役



西 理広  
社外監査役



## 2023年度(2024年3月期)のレビュー

## 玩具市場

2023年度の日本国内における玩具市場規模は、上位(希望小売価格)ベースで1兆193億円と、初めて1兆円を超えました。その最大の要因は、カードゲーム・トレーディングカードが伸長したこと、ホビー市場がさらに伸びたことによるものです。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、少子化の中でも玩具市場はさらなる拡大が可能であることを示していると考えます。

(参照元:一般社団法人日本玩具協会HP)

## 業績ハイライト

当連結会計年度における経営環境は、国内では新型コロナウイルス感染症が5類に移行され、設備投資や個人消費に持ち直しの動きが見られるなど景気は緩やかな回復基調となりました。一方で、世界的な金融引き締めや地政学的リスクの高まりによる、海外の景気後退懸念、為替の変動やインフレーション等、不透明感の高い状況が依然として続きました。

そのような中、2022年3月期よりスタートした中期経営計画では「アソビで、世界はもっと良くなる。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、ターゲット年齢層、市場地域を広げるとともに、事業領域の拡大を図りました。当期はその最終年度として、「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つの全社戦略に引き続き注力することで、中期経営計画の各施策達成に向かって取り組みました。

当連結会計年度の業績については、日本、アジア

地域において玩具事業に加え、特に玩具周辺事業及び小売事業が好調に推移しました。アメリカズではFat Brain Holdings, LLC.が苦戦したものの、主力オペレーションであるTOMY International, Inc.において堅調に推移しました。これらにより、売上高は208,326百万円(前期比11.2%増)となりました。また、売上高の増加及び輸送費の落ち着き等による原価率の改善から売上総利益が伸長するとともに、販売費及び一般管理費における物流費の減少等から、営業利益は18,818百万円(前期比43.4%増)、経常利益は17,807百万円(前期比47.9%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、第3四半期に当社連結子会社であるFat Brain Holdings, LLC.に係る減損損失等を特別損失として計上したものの、9,808百万円(前期比18.0%増)となりました。

なお、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、いずれも過去最高となりました。

## 地域セグメント別概況

## 日本

「トミカ」では幅広いターゲット層に人気のあるコンテンツを取り入れた「ドリームトミカ」シリーズに加え、可能な限りリアリティを再現した「トミカプレミアム」シリーズが好調に推移しました。「プラレール」においては“飾る楽しみ”と“走らせる楽しみ”を両立した「プラレール リアルクラス」の展開を6月にスタートさせるなど、年齢軸の拡大に努めました。

現代版ベゴマ「バイブレード」の第4世代となる「BEYBLADE X」では、7月に玩具シリーズを発売し、

子どもだけでなく大人からも注目を集めました。また、10月からはテレビアニメ放送の開始により人気は拡大するとともに、世界的メタバースプラットフォーム「Roblox」に公式メタバースワールド『BEYBLADE PARK』をオープンするなど、デジタル連動を図りました。「トランスフォーマー」においては、新作映画公開に伴い関連玩具を新たに発売したものの、厳しい海外玩具市場の影響等から輸出は期待値には届きませんでした。

イベント事業においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響から開催を中止していた「トミカ博」「プラレール博」等、各種イベントを2023年のゴールデンウィークより再開し好評を博しました。また、小売事業においては、キデイランドにて都市部店舗を中心とした訪日外国人観光客を含めた大幅な人流の回復に加え、キャラクター専門店舗等によるグッズ販売の拡大により好調に推移しました。タカラトミーアーツが展開するガチャ事業では、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年齢層の拡大等により販売が増加しました。アミューズメントマシンでは「ポケモンメザスタ」がキャラクターの高い人気もあり、引き続き注目を集めました。

デジタル事業においては、カードゲームアプリ「デュエル・マスターズ プレイス」が人気キャラクターとのコラボ等によりビジネスを拡大させるとともに、10月にはロングセラー盤ゲーム「人生ゲーム」のNintendo Switch™専用ソフトを発売し好評を博すなど、自社IPのデジタル展開を進めました。

1月には、JAXA等と共同で開発した変形型月面探査ロボット「SORA-Q」が月面に着陸し小型月着陸実証機「SLIM」の撮影を成功させ、当社の技術がその大きな成果の一翼を担うことができました。

以上の結果、売上高については170,097百万円(前期比14.8%増)、営業利益は22,265百万円(同35.1%増)となりました。

## 海外

## アメリカズ

「Boon」をはじめとしたベビー用品が好評を博し、農耕車両玩具では「Ag Replicas」が好調に推移しました。また、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-)」やロングセラー商品であるパーティーゲーム「黒ひげ危機一発(海外商品名 Pop-Up Pirate)」が人気となりました。

一方で、玩具市場全体の低迷によりFat Brain Holdings, LLC.の販売が苦戦しました。以上により、売上高は30,063百万円(前期比1.8%増)、営業損失は495百万円(前期営業損失725百万円)となりました。

## オセアニア

農耕車両玩具の販売が堅調に推移し、ぬいぐるみシリーズ「Club Mocchi- Mocchi-」の販売が好調に推移したものの、ベビー用品等の販売が減少したこともあり、売上高は2,545百万円(前期比7.1%減)となりました。

一方で、営業利益は輸送費の落ち着き等による原価率の改善から売上総利益が伸長したことにより189百万円(同133.8%増)となりました。

## アジア

「トミカ」や「ポケモン」、「ダイアクロン」等が人気を集めるとともに、前期第1四半期に中国で行われていたロックダウンの反動等もあり販売は好調に推移しました。また、タカラトミーアーツのアミューズメントマシン「ポケモンガオーレ」が好評を博しました。さらに、「BEYBLADE X」では、日本と同時期の7月に香港・台湾、11月以降に韓国・中国等アジア地域において商品展開をスタートさせ、アニメ放送を11月に香港、12月に台湾、2月に韓国・タイにて開始しました。

以上に加え、生産子会社であるTOMY (Hong Kong) Ltd.におけるアメリカズ向け出荷が回復したこと等から、売上高は57,869百万円(前期比4.3%増)、営業利益は1,907百万円(同0.6%増)となりました。

## 欧州

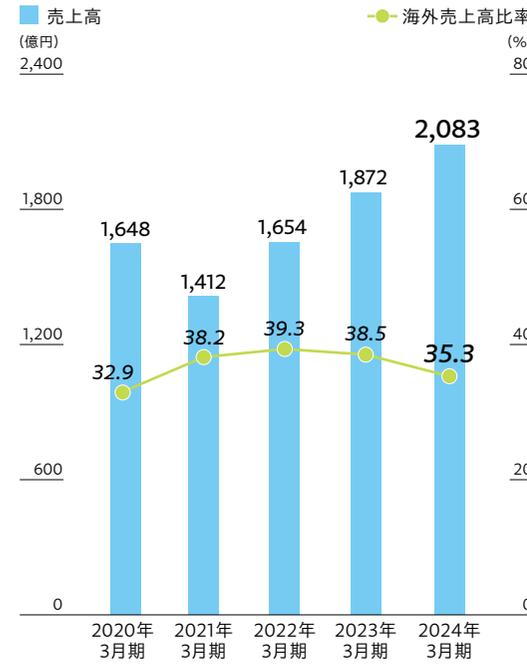
農耕車両玩具の販売が堅調に推移するとともに、パーティーゲーム「Pop-Up Pirate」が人気を集めたものの、ベビー用品等の販売が減少したこともあり、売上高は6,640百万円(前期比0.6%減)、営業損失は724百万円(前期営業損失797百万円)となりました。

2023年度(2024年3月期)のレビュー

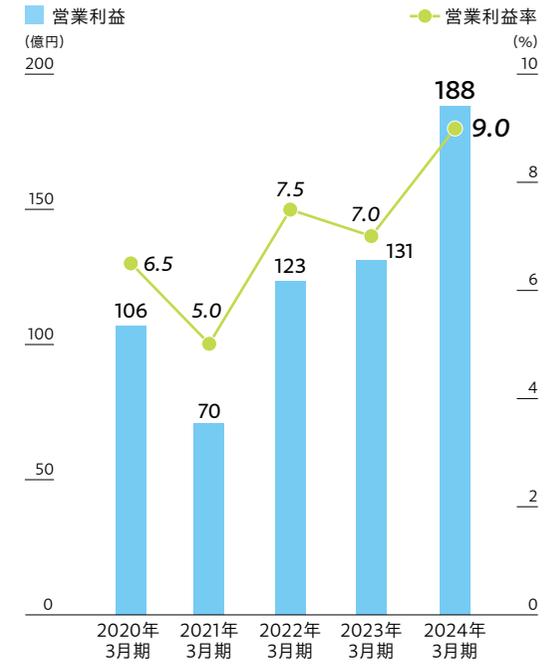
	2023年3月期	2024年3月期	増減	増減率(%)
(百万円)				
<b>売上高</b>	<b>187,297</b>	<b>208,326</b>	<b>21,028</b>	<b>11.2</b>
日本	148,214	170,097	21,883	14.8
アメリカズ	29,533	30,063	529	1.8
欧州	6,683	6,640	△42	△0.6
オセアニア	2,741	2,545	△195	△7.1
アジア	55,465	57,869	2,404	4.3
消去又は全社	△55,340	△58,891	△3,550	-
<b>営業利益又は営業損失(△)</b>	<b>13,119</b>	<b>18,818</b>	<b>5,698</b>	<b>43.4</b>
日本	16,484	22,265	5,780	35.1
アメリカズ	△725	△495	229	-
欧州	△797	△724	73	-
オセアニア	81	189	108	133.8
アジア	1,895	1,907	12	0.6
消去又は全社	△3,819	△4,324	△505	-

財務ハイライト

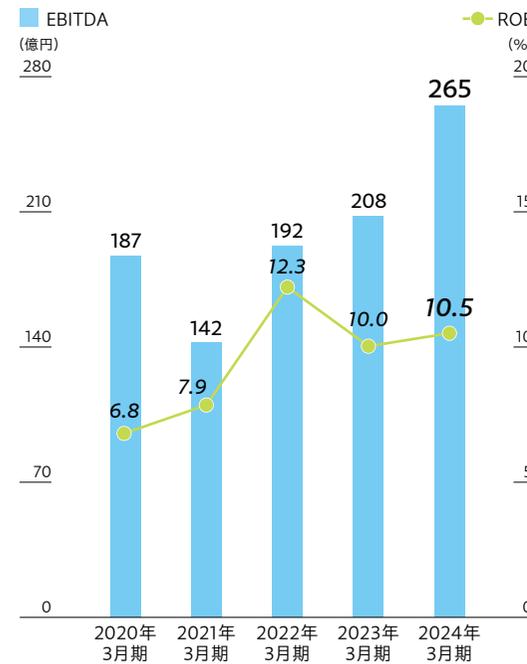
売上高/海外売上高比率



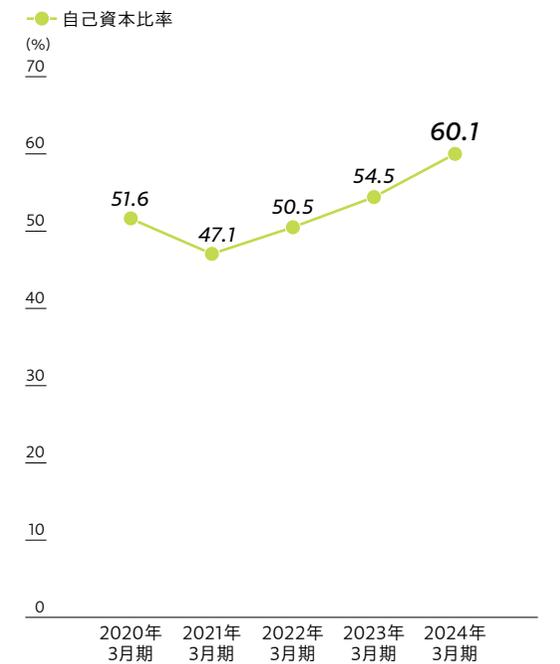
営業利益/営業利益率



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>

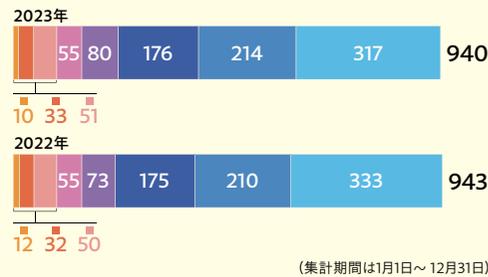
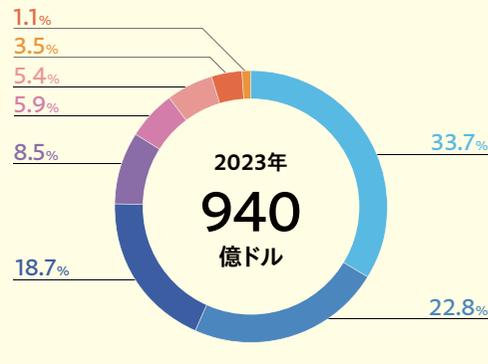


1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費  
 2 自己資本当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首期末平均自己資本×100 \*自己資本=純資産-新株予約権-非支配株主持分  
 3 自己資本比率=自己資本÷総資産×100

日本の玩具市場(億円)



世界の玩具市場(億ドル)



- ゲーム
- カードゲーム、トレーディングカード
- ジグソーパズル
- ハイテク系トレンドトイ
- キャラクター
- のりもの玩具
- ドール・ままごと
- ぬいぐるみ
- 知育・教育
- 季節商品
- 雑貨
- ホビー
- その他
- 北米
- 西欧
- アジア(日本を除く)
- 中米
- 日本
- 東欧
- 中東・アフリカ
- 豪州・ニュージーランド

## 6年間の財務・非財務サマリー(連結)

(百万円)

	2024年 3月期	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
売上高	208,326	187,297	165,448	141,218	164,837	176,853
売上総利益	84,960	72,348	66,606	55,256	66,364	73,478
販売費及び一般管理費	66,141	59,229	54,261	48,177	55,681	59,071
営業利益	18,818	13,119	12,344	7,079	10,683	14,407
経常利益	17,807	12,043	12,666	7,170	10,204	14,303
税金等調整前当期純利益	14,869	11,642	13,772	7,462	7,601	13,784
親会社株主に帰属する当期純利益	9,808	8,314	9,114	5,374	4,507	9,302
EBITDA <sup>1</sup>	26,564	20,804	19,241	14,246	18,723	22,490
研究開発費	4,971	4,542	4,607	4,066	4,666	3,963
減価償却費+のれん償却費	7,746	7,685	6,897	7,166	8,040	8,082
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,175	16,223	16,405	18,064	9,006	21,492
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,324	△2,134	△2,488	△8,606	△3,381	△4,038
財務活動によるキャッシュ・フロー	△27,149	△13,689	△12,991	6,817	△12,274	△10,057
(期末)						
総資産	166,252	159,519	156,090	147,614	129,253	143,364
純資産	99,999	87,167	79,174	69,928	67,410	67,315
有利子負債	10,364	29,121	35,357	42,363	29,655	35,465
<b>1株当たり情報(円)</b>						
当期純利益	107.73	90.66	98.23	57.07	47.30	97.85
年間配当金	50.00	32.50	32.50	17.50	30.00	24.00
純資産	1,104.07	950.39	860.74	742.45	703.07	700.26

	2024年 3月期	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
<b>主要指標</b>						
売上高営業利益率(%)	9.0	7.0	7.5	5.0	6.5	8.1
海外売上高比率(%)	35.3	38.5	39.3	38.2	32.9	33.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%) <sup>2</sup>	10.5	10.0	12.3	7.9	6.8	15.2
総資産経常利益率(ROA)(%) <sup>3</sup>	10.9	7.6	8.3	5.2	7.5	10.1
自己資本比率(%) <sup>4</sup>	60.1	54.5	50.5	47.1	51.6	46.5
配当性向(%) <sup>5</sup>	46.4	35.8	33.1	30.7	63.4	24.5
<b>株式指標</b>						
期末株価(円)	2813.5	1,481	1,221	1,005	762	1,142
株価収益率(PER)(倍)	26.1	16.3	12.4	17.6	16.1	11.7
発行済株式総数(千株) <sup>6</sup>	90,543	91,554	91,623	93,656	94,797	95,239
<b>会社データ</b>						
子会社数(社)	35	35	34	34	32	33
従業員数(連結)(人)	2,423	2,476	2,418	2,379	2,568	2,665
従業員数(単体)(人)	553	562	557	547	541	509
従業員平均年齢(単体)(歳)	44.3	44.0	43.9	43.2	42.3	41.5

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

## 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。



© TOMY

「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1,170種以上の車種が発売され、累計販売台数は7億4,500万台を超えます(2024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、大人のためのトミカシリーズ「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・性別にかか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、1959年に発売され今年65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「プラスチック自動車・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1,994種類、1億8,776万個以上を販売しています(2024年3月末現在)。

リカちゃん

1967年に誕生した着せ替え人形「リカちゃん」は、ドレスやハウスなどを使った「ごっこ遊び」や「おしゃべり遊び」を楽しむことができます。発売当初から年齢や家族、友達などのプロフィールを設定しているのが特徴で、常に流行を取り入れながら展開し、親子二世・三世にわたって愛され続けています。



© TOMY

わたしたちの商品

タカラトミー



トランスフォーマー

1984年に米国で、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、対戦型の次世代ベゴマです。2023年7月から、第4世代「BEYBLADE X」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。

グループ(国内)



株式会社タカラトミーアーツ

Gacha事業  
(ガチャ®)

1965年に日本に輸入されたカプセルトイを、「ガチャ」の登録商標で事業展開。マシン出荷台数は世界に50万台以上。飲食店や駅、空港など設置場所も広がっています。

Amusement事業  
(アミューズメント)

家庭では体験できない新しいアソビやコミュニケーションを提供。イベントなども積極的に活用し、プレイヤー同士の交流を高め、子どもたちの想像力を豊かにすることが想いです。

Life事業  
(ライフ)

クッキングトイからパーティーグッズまでアイデアあふれるヒット商品が多数。お客様に楽しさと驚きをお届けする話題発信事業です。



Stuffed Toy事業  
(ぬいぐるみ)

世界の代表的なキャラクターを中心に魅力的なコンテンツをぬいぐるみとして商品化しています。

Candy Toy事業  
(キャンディトイ)

子どもたちの日常に欠かせない「お菓子」と「おもちゃ」をドッキング。人気コンテンツを活用し、お小遣いでも手軽に買える低価格な商品をお届けしています。

グループ(国内)

**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、書籍の専門店であるとともに、「キャラクター専門店」運営しています。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。



ちいかわ

**SNOOPY TOWN Shop**  
© PEANUTS Worldwide LLC www.snoopy.co.jp

スヌーピータウン

**miffy style**  
© Mercis bv

ミッフィースタイル

**すみっこぐらし shop**  
Everyday with Sumikko.

すみっこぐらしショップ

**Rilakkuma store**  
Happy life with Rilakkuma!  
© SAN-X CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

リラックマストア



**TOMYTEC**

株式会社トミーテック

「鉄道模型」国内トップクラスのシェアを誇る、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。

TOMY International(海外)

the first years

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。



**Fat Brain Toys**

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、流行にとられずに長く遊べる玩具を展開しています。



**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プリカまで幅広くラインナップしています。



**Lamaze**

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。



**boon**

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。



**TOMY Toonies**

トゥーミーズ

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。

John Deere's products under license with Deere & Company. Lamaze® is a registered trademark of Lamaze International, Inc. ©2003-2020 Fat Brain Holdings LLC. All rights reserved. All DC characters and elements © & ™ DC. WB SHIELD: © & ™ WBEI. (s22)

## 外部からの評価

過去の当社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。

**2023**



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「2022/2023 Vision Awards」  
世界トップ100社ランキング22位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)  
ワールドワイド・スペシャル・アチーブメント賞  
(クリエイティブ部門)

**2022**



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Honors受賞



LACP「2021/2022 Vision Awards」  
世界トップ100社ランキング24位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)  
モストクリエイティブレポート賞

**2021**



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「2020/2021 Vision Awards」  
世界トップ100社ランキング33位  
コンシューマー部門 プラチナ賞(1位)  
モストクリエイティブレポート賞

**2020**



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Honors受賞



LACP「2019/2020 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)  
モストクリエイティブレポート賞

**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**



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Honors受賞



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)

## 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** 2,423人(連結) 553人(単体)  
(2024年3月31日現在)

**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
- 株式会社キディランド
- 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.
- T-Licensing Inc.

## 株式情報(2024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:	93,616,650株	個人・その他	41.31%
単元株式数:	100株	金融機関	27.11%
株主数:	162,276人	外国法人等	19.64%
		その他法人	9.11%
		自己株式	2.82%

### 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)	13,592,300	14.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,573,844	8.32
司不動産株式会社	6,565,312	7.22
富山幹太郎	2,693,766	2.96
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,327,950	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,192,131	1.31
J.P.MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	1,078,404	1.19
管理信託(富山章江口)受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,000,000	1.10
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	0.99
富山彰夫	835,100	0.92

- 当社は、自己株式を2,638,697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。
- 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
- 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434千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。