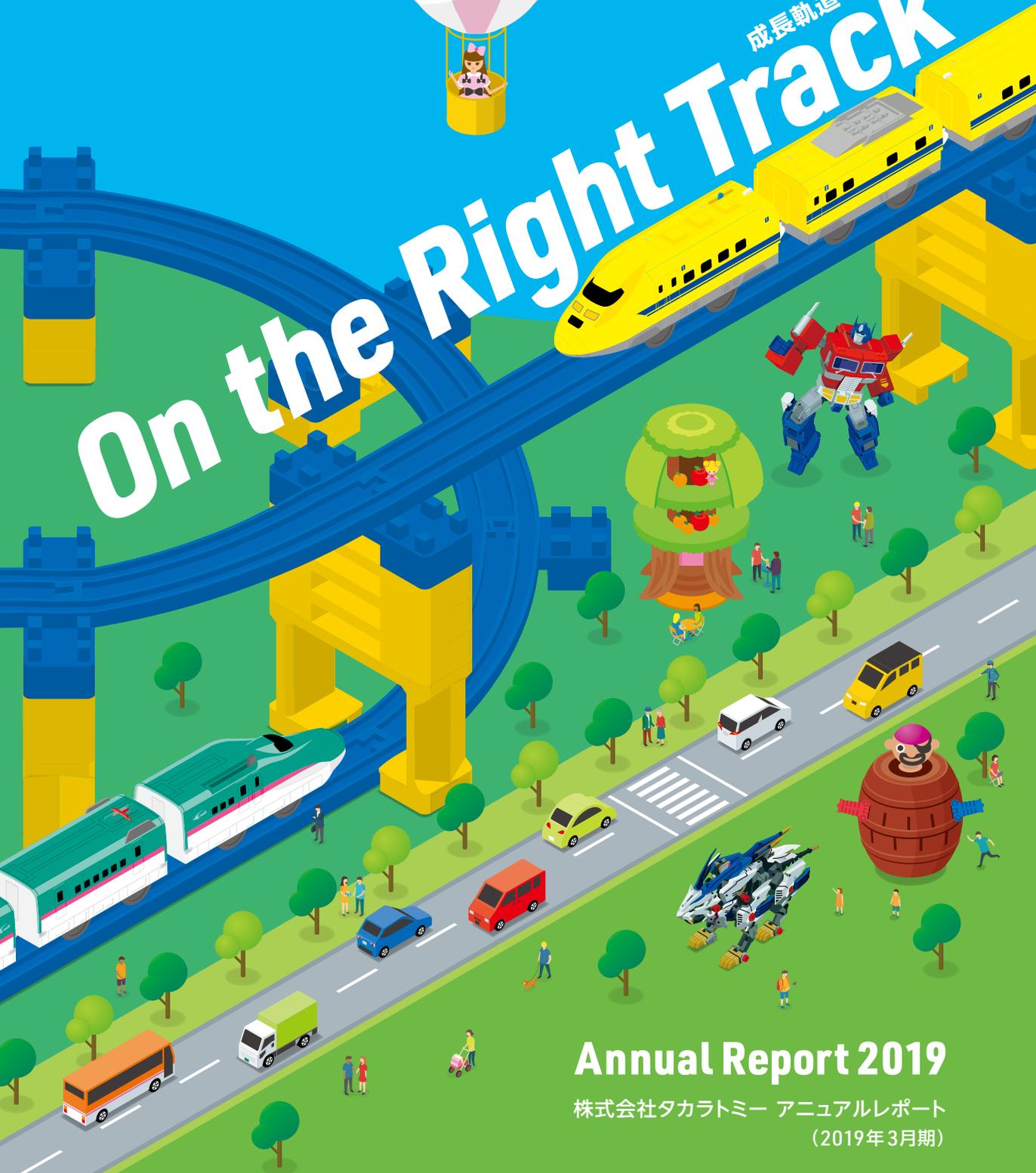


**TAKARA  
TOMY**



成長軌道へ

# On the Right Track



**Annual Report 2019**

株式会社タカラトミー アニュアルレポート  
(2019年3月期)

## 目次

<b>Platform 1</b>	<b>タカラトミーグループとは</b>
2	これまでの足跡と未来への扉
4	タカラトミーグループの事業と価値創造プロセス
6	変革の歴史
7	わたしたちの商品
12	パフォーマンスハイライト
13	2018年度(2019年3月期)のレビュー
<b>Platform 2</b>	<b>成長戦略</b>
16	未来への道のり
18	社長メッセージ
<b>Platform 3</b>	<b>特集</b>
24	「プラレール」商品開発ストーリー
26	企画・開発
28	生産・製造
29	品質管理
30	販売
31	プロモーション
32	ライセンス
33	アフターサービス
<b>Platform 4</b>	<b>CSRの取り組み</b>
34	サステナブルな社会へ
36	会長メッセージ
37	CSR方針
40	3つの主題:ものづくりへのこだわり
44	3つの主題:社会・地球環境との共存
48	3つの主題:健全な経営の実行
52	社外取締役インタビュー
53	コーポレート・ガバナンス
	<b>データセクション</b>
60	マネジメント
64	6年間の財務・非財務サマリー
66	商品の歴史
70	会社情報・株主情報

# On the Right Track

成長軌道へ

## 2019年アニュアルレポート編集方針

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

本アニュアルレポートでは、2018年度からスタートした中期経営計画の進捗と課題を社長メッセージで分かりやすく解説しています。また、特集では、発売60周年を迎えた鉄道玩具「プラレール」を取り上げ、お客様に愛され、信頼され続けている理由を、バリューチェーンに沿ってご紹介しています。それらを通じて、さらなる成長軌道を走る当社グループの今後の展開について、ご理解いただければと願っています。さらに詳しい情報については、当社公式サイトもあわせてご参照ください。(www.takaratomy.co.jp)

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



## Platform 1 タカラトミーグループとは

# これまでの足跡と未来への扉

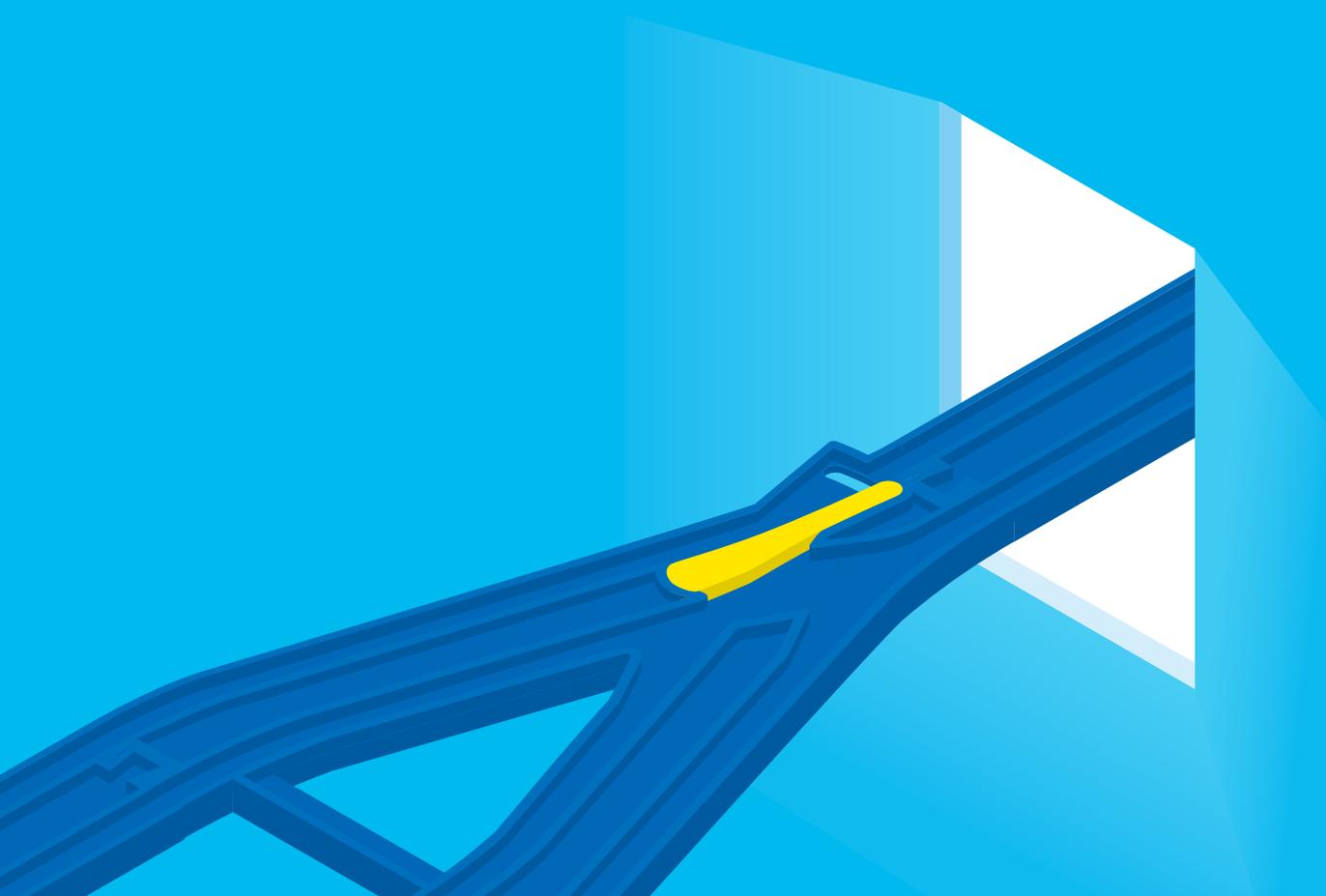
創業者 富山栄市郎の「未来への無限の可能性をもつ子どもたちのために、真に品質の優れた、価値ある商品を創り出す」というおもちゃづくりの哲学は、会社の根幹をなすものとして、当社のみならずグループ全体で共有されています。わたしたちは、自らが創り出す優良な商品を世界中の子どもたちに届けることで、健全な子ども文化の形成に寄与してまいります。そしてそれはとりもなおさず、私たち人類文化の進展につながるものであると信じています。当社グループに脈々と受け継がれる創業理念、企業理念の実現を目指し、わたしたちはこれからも努力を続けてまいります。

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

### 創業理念

われらの優良な商品で  
世界の市場をにぎわせよう

誠意と努力は他を益し  
自己の幸福の<sup>もと</sup>基となる



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

## 企業理念

すべての「夢」の実現のために

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

わたしたちは、  
新しい遊びの価値を創造します。



創業理念

ステークホルダー

## アウトプット

玩具14カテゴリーで展開

ロングセラー商品

国内・海外グループ商品

> P7

### 財務パフォーマンス

2018年度(2019年3月期)連結業績

> P12

売上高	営業利益	EBITDA
1,768	144	224
億円	億円	億円

### CSRハイライト > P40

#### ものづくりへの こだわり

- 安心・安全なおもちゃづくり
- おもちゃで広げる、心のバリアフリー
- 「ブランド」の成長を支える知的財産戦略

#### 社会・地球環境 との共存

- 気候変動にともなう大規模災害への対応
- 環境活動
- 地域活動

#### 健全な経営の 実行

- コンプライアンスの推進
- 働きやすい職場の実現
- お取引先様とともに
- 社外取締役インタビュー
- コーポレート・ガバナンス

(お客様、社員、株主、パートナー、社会)

実現したい夢

Outstanding  
Global  
Company

— 真の国際優良企業 —

CSRのあるべき姿

世界中の  
子どもたちと  
友だちになる



# 変革の歴史

タカラトミーグループは、1924年の創業以来、おもちゃが提供できる普遍的な価値をかたくなに守りながら、時代を超えて長く愛される商品の開発にこだわり続けてきました。わたしたちは、おもちゃのリーディングカンパニーであるとともに、常に時代を拓く挑戦者として新たな遊びの価値を追求し続けています。

第4創業  
2014~

Keyword

New テクノロジー  
アナログ玩具  
+  
デジタル要素

## パーソナル革命

玩具業界はアナログ玩具にデジタル要素が融合する「Newテクノロジー」の時代へ。商品も遊び方も「個」の時代に突入し、「個々の商品」の訴求から「ブランド価値」の向上へと舵を切る。



第3創業  
1984~

Keyword

マーケティング  
マスメディア成長

## 大衆情報革命

電子ゲーム機など情報付加価値商品が登場し、テレビや雑誌を中心としたマスメディアによるマーケティングが玩具の売上を左右する時代へ。プラザ合意による急激な円高により、国内生産工場の閉鎖など国内事業の抜本的な改革を実行。2006年には業界大手2社の「タカラ」と「トミー」の経営統合で事業規模を拡大。また、2011年には米国玩具メーカーの買収により海外展開を加速。

第2創業  
1954~

Keyword

大量開発・生産  
経済成長

## 素材革命

戦後の経済成長とともに玩具業界にも素材・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、多品種開発・大量生産の時代へ突入。

第1創業  
1924~

Keyword

職人魂  
戦中・戦後

## 金属・動力

「ブリキ」の玩具を数多く製作し、特に飛行機玩具では高い評価を集め「飛行機の富山」の名声を確立。戦後、フリクション玩具「B-29」が国内外で大ヒットし、大型玩具輸出の先鞭をつけた。

わたしたちはこれからも時代の要請に合わせて変革していきます。

## わたしたちの商品

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



カテゴリ参照: Euromonitor International

## タカラトミー

タカラトミーグループの成長を支える定番商品、「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」——。  
 多くの子どもたちに受け入れられる遊び本来の楽しさはそのままだけに、時代に合わせて進化させてきた  
 ことで、常に新鮮さが伴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。



外国製のミニカーが全盛で国産車ミニカーを求めるお客様の声が高まっていた当時、「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、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しました。現在までに累計1,020種以上の車種が発売され、累計販売台数は6億5,500万台を超え、3世代にわたり愛されています。

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

1959年に「プラレール」の原型である「プラスチック汽車・レールセット」が発売されて以来、60年にわたり身近な“鉄道”をテーマに、子どもたちが社会を学び想像力を育む玩具として愛され続けている「プラレール」。発売当初から現在まで一貫して規格統一された青いレールは、自由につなげて線路をレイアウトすることができ、そこに3両編成の列車を走らせる遊びは親子3世代にわたって親しまれてきました。現在までに日本国内で累計約1,480種類、1億6,900万個以上を販売しており、国内レール玩具市場では9割を超えるシェアを確保しています。



2017年に発売50周年を迎えた「リカちゃん」は、常に時代や流行を反映しながら、少女たちの憧れや夢を形にした商品を開発してきました（累計販売数6,000万個以上）。近年では「リカちゃん」とともに時代を歩んできた大人にも愛されるブランドを目指し、子どもから大人まで楽しめる「リカビジュアールシリーズ」や、大人向けブランド「Licca（リカ）」などを展開しています。リカちゃんが話題のスポットを訪れたり、たくさんの人との交流を楽しんでいる自身のツイッターやインスタグラムも大きな話題となっています（2019年7月31日時点のフォロワー数:合計約20万人）。その抜群の発信力から「2017年度フランス観光親善大使」に任命されたり、企業のPRタレントに起用されるなど、活躍の場を広げています。



## トランスフォーマー

1984年にアメリカで、翌1985年に日本でも玩具とアニメがスタートし、大ヒットしたグローバルな変形合体ロボットシリーズです。2019年の今年、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。



“ひみつ×戦士”をテーマとした「ガールズ×戦士シリーズ」第3弾となる女兒向け特撮テレビドラマシリーズです。映像制作会社のOLMと共同で原作を担当するとともに、劇中のシーンが再現できるアイテムなどを商品化しています。



## ひみつ×戦士 ファンタミラージュ!



## ゾイドワイルド

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



## 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。出荷数は65億枚を超え、毎年各地でイベントが数多く開催されている人気シリーズです。



## ベイブレードバースト

世界80以上の国と地域で、累計出荷数3億5,000万個以上を記録する、対戦型の次世代ベージュマです。2015年夏より、第3世代「ベイブレードバースト」の販売を開始しました。

グループ (国内)

TAKARA  
TOMY  
A.R.T.S

株式会社タカラトミーアーツ

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



TOMYTEC

株式会社トミーテック

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

**KIDDY LAND®**

株式会社キディランド

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

## グループ (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。



**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心得て開発しています。



**boon**

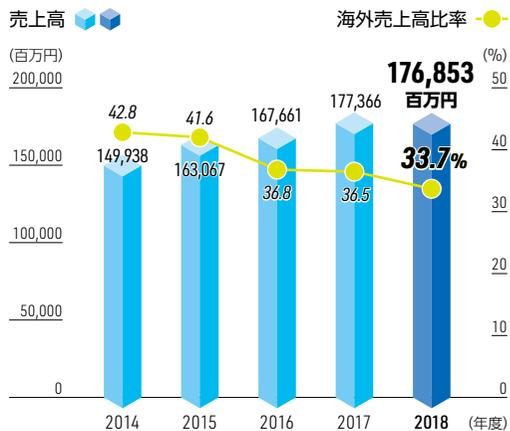
### ブーン

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。

2018年度(2019年3月期)連結業績

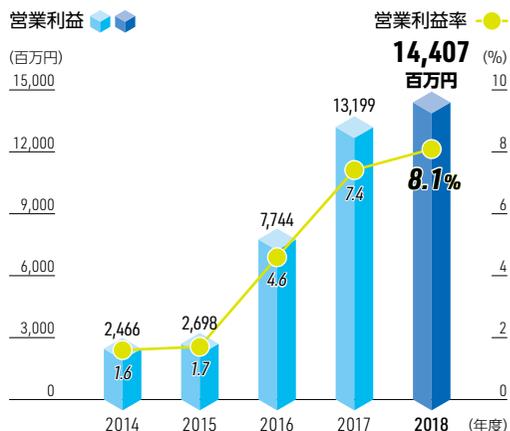
売上高

1,768億円



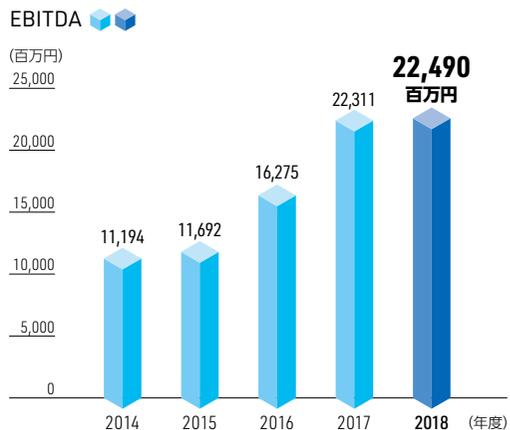
営業利益

144億円



EBITDA

224億円



# 2018年度(2019年3月期)のレビュー

## 玩具市場

2018年度の国内玩具市場規模は前年度比5.0%増となり、調査開始の2001年度以来、過去最高水準の8,398億円となりました。特にカードゲーム・トレーディングカード分野で前年度比23.9%増、サプライズトイや女兒キャラクターなどが好調だった女兒玩具も前年度比14.2%増と二桁増を達成しました。少子化傾向は続いています。玩具市場は2009年度を底に成長しています。

(出所:一般社団法人日本玩具協会)

## 業績ハイライト

### 売上高は前期並み、営業利益、経常利益、当期純利益はいずれも過去最高を達成

売上高は、国内の定番商品や当期に市場投入した新規商品ラインなどの販売が好調に推移するとともに、「ベイブレードバースト」の海外向け輸出などが増加したものの、海外におけるキャラクター商品の販売が減少したことから、前期並みの176,853百万円(前期比0.3%減)となりました。

営業利益は、売上高が前期並みに推移したことや、プロダクトミックスの改善による売上総利益の増加により、14,407百万円(前期比9.2%増)となりました。経常利益は、営業利益の増加および為替差損が減少したことにより、14,303百万円(前期比15.2%増)を計上することができました。親会社株主に帰属する当期純利益は、経常利益が増加したことにより、9,302百万円(前期比16.8%増)となりました。

その結果、利益面については、営業利益、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益とともに、過去最高益となりました。

国内では、「プラレール」「リカちゃん」などの定番商品が引き続き好調に推移しました。「デュエル・マスターズ」は商品力の強化が奏功し販売が好調に推移、新製品の「L.O.L. サプライズ!」も人気を集めました。

TOMY Internationalグループでは、農耕車両玩具のコレクターズ商品などが堅調に推移するとともに、日本開発商品である「Printoss(プリントス、海外商品名:KiiPix)」を欧米豪で展開し好評を得ました。一方、キャラクター玩具の販売が減少したことなどから、売上高および利益は減少しました。

## 地域セグメント別概況

### 日本

#### 定番商品は引き続き好調、話題性のある新商品の投入や自社コンテンツ展開の推進などにより増収、大幅増益を達成

2019年に60周年を迎えた定番商品「プラレール」においては、テレビアニメ「新幹線変形ロボ シンカリオン」関連商品を本格展開し、販売が好調に推移しました。2019年2月には、「両国 プラレール駅」を期間限定で開設、3月は京都鉄道博物館とのコラボレーションイベントを開催するなど、様々な周年企画が話題を呼びました。2017年に50周年を迎えた「リカちゃん」は、ヘアアレンジが楽しめるドール「アクアカールみさきちゃん」などのビューティーシリーズや着せ替えドレスの販売が好調に推移し、当期も引き続き人気を集めました。「トミカ」はリアルなエンジン音とアイドリング振動を体感できる新しいギミックを取り入れた「トミカ4D」が話題になりました。

海外向け輸出玩具は、次世代ベゴマ「ベイブレードバースト」が、2018年11月にフランスで世界大会を開催するなど海外でも人気を博し、大きく伸ばしました。トレーディングカードゲーム「デュエル・マスターズ」はカードの内容を見直すなど商品力の強化や、2019年3月に日本一決定戦を実施したことなどが奏功し好評を博しました。さらに恐竜や動物をモチーフにした自社コンテンツ「ゾイドワイルド」の関連商品を2018年6月に発売以降、7月にはテレビアニメ放送をスタート、2019年1月にはアミューズメントマシンを展開、2月にはゲームソフトを販売するなど、コンテンツ展開を積極的に進めました。

新製品では2018年7月に発売した「L.O.L. サプライズ!」が続々とシリーズ商品を展開し、サプライズトイカテゴリーの大ヒット商品となりました。女兒向け特撮テレビドラマシリーズでは、第2弾となる「魔法×戦士 マジマジジョピュアーズ!」を展開、テレビ放送などを通じてキャラクター浸透度が上昇し、関連商品の販売が好調に推移しました。

㈱タカラトミーアーツでは、「ポケモンガオーレ」に加えてアミューズメントマシンのラインナップが拡充したほか、OEM製品の出荷が伸長しました。その結果、売上高は148,732百万円(前期比2.0%増)となり、営業利益は16,734百万円(同17.4%増)と大幅な増加となりました。

## 海外

欧米豪はキャラクター玩具の  
販売減少が収益に影響。

アジアでは自社コンテンツの映像展開と玩具投入の  
積極化により増収増益を達成。

## ● アメリカズ

農耕車両玩具は、モデルとなるトラクターの100周年記念商品などコレクション商品の投入もあり、販売が堅調に推移しました。また、スマホの写真を手軽にプリントできるプリンターとして人気の日本開発商品「Printoss（プリントス）、海外商品名:KiiPix」をアメリカ・カナダ・メキシコなどで展開し好評を得ました。売上高は、キャラクター玩具の販売が減少したことに加え一部ベビー商品の不振により、17,998百万円（前期比23.1%減）、営業損失は81百万円（前期営業利益236百万円）となりました。

## ● 欧州

農耕車両玩具やベビー用品が堅調に推移するとともに、「KiiPix」はイギリス・フランス・ドイツをはじめ8か国で商品展開し人気を集めました。一方、キャラクター玩具の販売が減少したことにより、売上高は5,325百万円（前期比27.3%減）となりました。また、一部商品の値引き販売による売上総利益の減少などにより、営業損失は659百万円（前期営業損失239百万円）となりました。

## ● オセアニア

農耕車両玩具は100周年記念商品の投入もあり販売が好調に推移しました。「KiiPix」を展開し評価を得たものの、キャラクター玩具の販売が減少したことから、売上高1,783百万円（前期比13.8%減）となりました。営業

損失は在庫評価減の減少により、21百万円（前期営業損失240百万円）となりました。

## ● アジア

次世代ベーゴマ「ベイブレードバースト」は、アジア10の国と地域でテレビアニメが放送されており、2018年9月にはアジア限定商品を発売しました。また、韓国では学習塾を展開する企業とのイベントタイアップ、香港では小学校とのコラボレーションなど、様々なマーケティング施策に取り組み、販売が伸長しました。

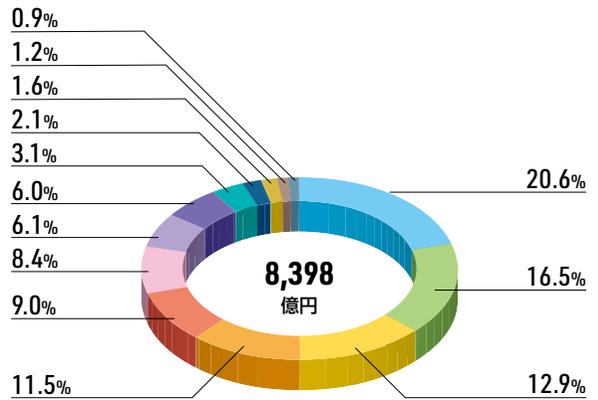
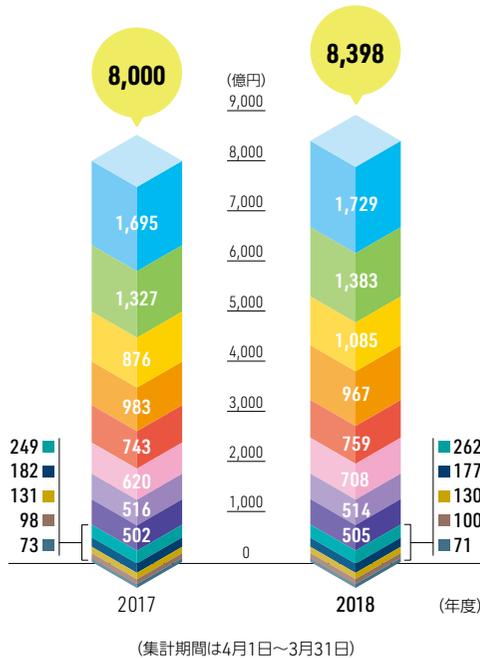
「トミカ」では10月には台湾、香港、シンガポールで、リアルなエンジン音とアイドリング振動ギミックが付いた「トミカ4D」の販売告知イベントを実施、11月には韓国のモーターショーに出展するなど、ブランド力の強化に努めたほか、「プラレール」は韓国を中心に「トーマス」関連商品を販売し評価を得ました。台湾、香港、タイ、ベトナムで展開中の「リカちゃん」は、9月に中国での販売を開始しました。

また、自社コンテンツを積極的に展開し、女兒向け特撮テレビドラマシリーズ「アイドル×戦士 ミラクルちゅーんず!」、テレビアニメ「トミカハイパーレスキュー ドライブヘッド 機動救急警察」のテレビ放送を開始、さらに10月から韓国でアニメ放送を開始した「ゾイドワイルド」は、11月香港およびタイ、12月台湾、2019年3月にはフィリピンおよびベトナムと映像展開を推進し、玩具も市場投入しました。売上高は、生産子会社であるTOMY (Hong Kong) Ltd.における欧米向け出荷が減少したものの、54,033百万円（前期比0.9%増）、営業利益は903百万円（同13.0%増）となりました。

(百万円)

	2018.3	2019.3	増減	増減率(%)
売上高	177,366	176,853	△512	△0.3
日本	145,854	148,732	2,877	2.0
アメリカズ	23,415	17,998	△5,417	△23.1
欧州	7,322	5,325	△1,996	△27.3
オセアニア	2,067	1,783	△284	△13.8
アジア	53,542	54,033	490	0.9
消去又は全社	△54,836	△51,018	3,817	-
営業利益又は営業損失(△)	13,199	14,407	1,207	9.2
日本	14,255	16,734	2,478	17.4
アメリカズ	236	△81	△317	-
欧州	△239	△659	△419	-
オセアニア	△240	△21	218	-
アジア	800	903	103	13.0
消去又は全社	△1,612	△2,468	△855	-

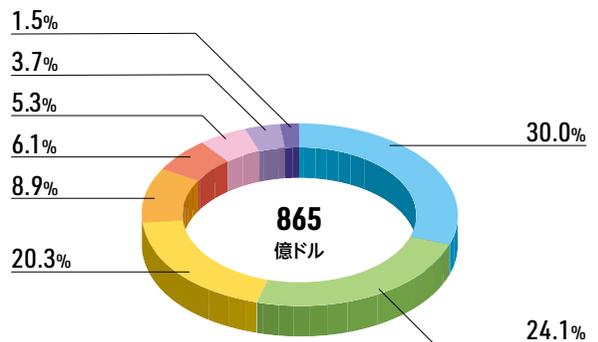
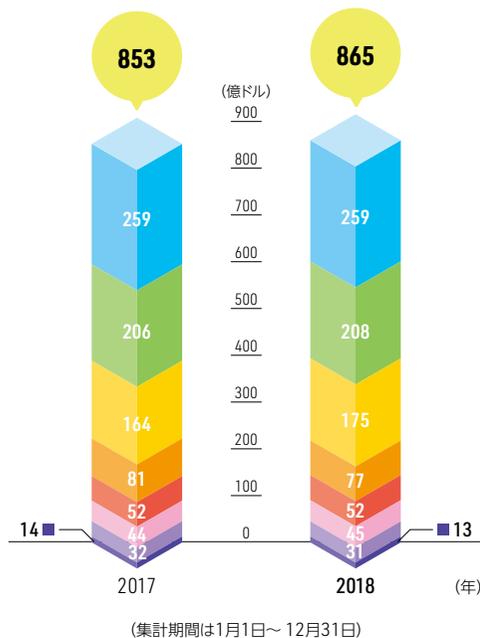
## 日本の玩具市場



(出所: 一般社団法人日本玩具協会)



## 世界の玩具市場



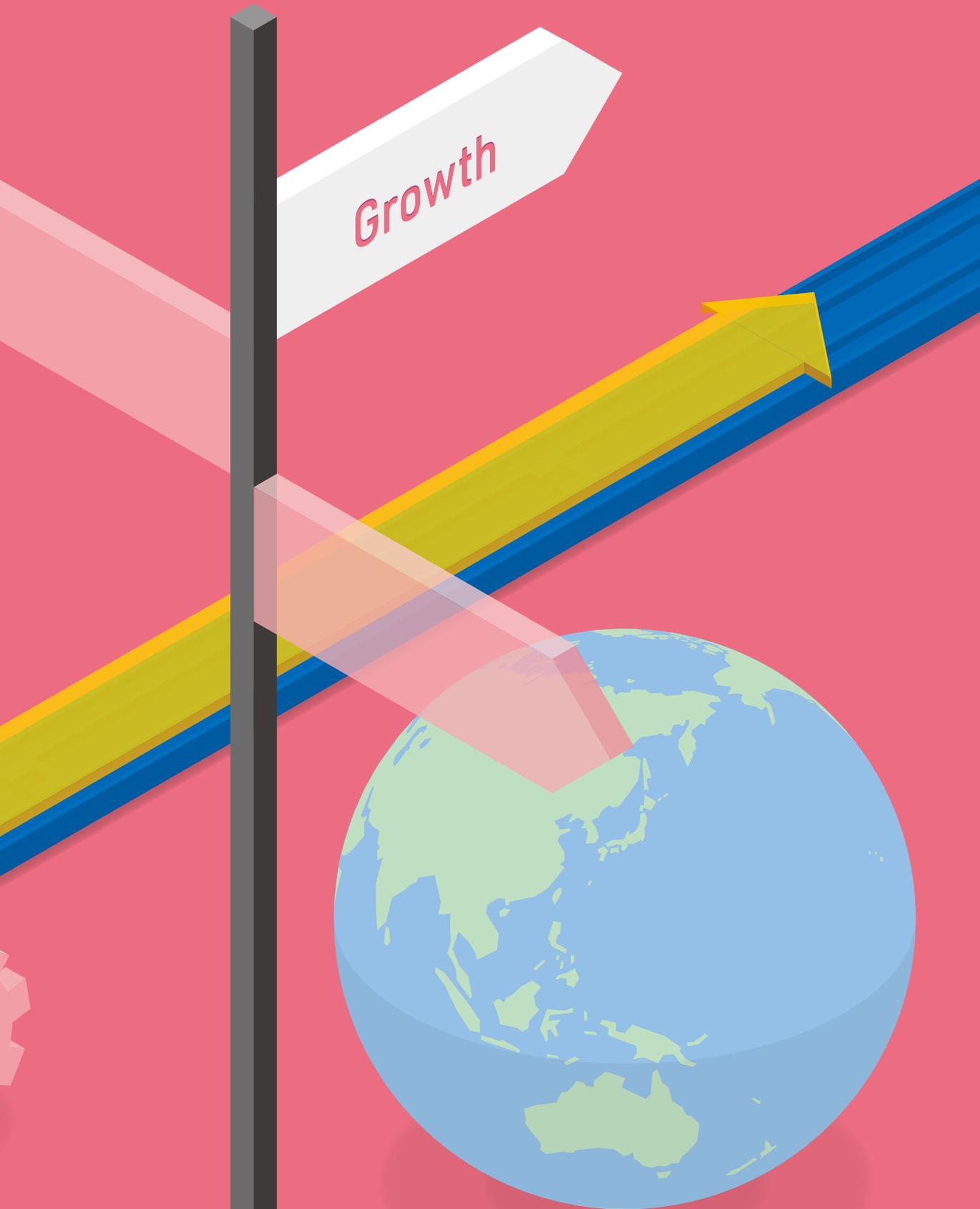
(出所: Euromonitor International)



## 未来への道のり

2018年度(2019年3月期)は、「新たな成長へ、挑戦」をテーマに3年間の中期経営計画(2018-2020年度)の初年度として、売上・利益ともに計画を達成するなど、極めて好調な滑り出しとなりました。創業95周年を迎え、次に控える創業100周年という節目に向けて、“真の国際優良企業(Outstanding Global Company)”となることを目指し、さらなるチャレンジを続け道を拓いてまいります。







### 業界環境

#### 国内、海外玩具市場は ともに堅調に推移

2018年は、経営破綻した米大手玩具販売チェーンが米国内の全店舗を閉鎖するなど大きな衝撃が走りましたが、国内においては同チェーンの閉鎖・撤退はなく、国内玩具市場そのものも5年連続で8,000億円台の高水準を達成しており、トレーディングカードや女兒向け玩具を中心に好調に推移しました。グローバル玩具市場は860億ドル規模に達し、今後も年率約2%で拡大していくことが見込まれています。

そのような中で、タカラトミーグループは失敗を恐れずにチャレンジする気概を持って、「新たな成長へ、挑戦」をテーマに、2018年度から3年間の中期経営計画を開始しています。

### 2018年度(2019年3月期)における 成長基盤強化の取り組みと成果

#### 中期経営計画の初年度は、 極めて順調に進捗

中期経営計画では、

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

これら6つの中期事業戦略を掲げ、2018年度はこれに沿って各種施策を推し進めてきました。この中の「ハイターゲットおよび高齢者向けビジネスの拡大」ならびに「欧米

代表取締役社長  
兼COO

小島 一洋

の完全立て直し)については、まだ道半ばではありますが、総じて極めて順調に進捗したと捉えています。

数値面で見ますと、初年度の数値目標として売上高1,720億円、営業利益100億円を掲げていたのに対し、実績はどちらも計画を上回り、売上高は前期並みの1,768億円、営業利益は144億円と中期経営計画最終年度の2020年度の目標値であった140億円を超えました。営業利益率は前期から0.7ポイント改善し8.1%、ROEも同0.3ポイント上昇し15.2%、自己資本比率も同6.5ポイント上昇し46.5%と最終年度の目標50%が手に届く水準にまで改善するなど、非常に順調に推移したと評価しています。

この背景には「プラレール」「リカちゃん」などの定番商品が底固く安定して拡大してきたこと、また、「ベイブレードバースト」の海外向け輸出も増加したことがあります。さらに2018年度からサプライズドール「L.O.L. サプライズ!」や、自社コンテンツであり12年ぶりに復活した「ゾイドワイルド」などがトレンドを掴んだことなども業績に貢献しました。

### 中期経営計画 数値目標の上方修正

初年度の好業績を踏まえ、中期経営計画最終年度の数値目標について、売上高はこれまで通り1,900億円に据え置くものの、利益目標については上方修正しました。2020年度の営業利益は140億円から160億円へ、

EBITDAは230億円から250億円へ、自己資本比率は50%から55%へと目標を引き上げます。

引き続き国内では、定番商品の安定的な売上拡大と新規商品の積極的な投入を図り、アジアにおいては「トミカ」「プラレール」の成長に加えてキャラクター商品の販売を拡大することで、初年度と同水準の利益を創出していけると見込んでいます。さらに、今回の上方修正で上乗せした20億円分については、2019年度下期以降に本格展開するデジタル事業と、欧米豪で展開しているTOMY Internationalグループを黒字化していくことで、達成していきます。

### 日本は定番商品の売上安定拡大と 新規商品の積極展開を推進

日本でのビジネス基盤は、安定した利益を創出しています。定番商品においては2017年に50周年を迎えた「リカちゃん」が、周年企画を実施した翌年となる2018年度もしっかりと売上を伸ばし、安定成長しています。2019年には「プラレール」が60周年を、2020年には「トミカ」が50周年を迎えるなど、定番商品の周年事業が続き、ブランド強化を図ることから、売上を堅調に伸ばしていけると考えています。「トミカ」や「プラレール」は、テレビアニメや映画などのメディアコンテンツとしての展開も継続して行っており、これらが底支えしていくと期待しています。

#### セカンドステージ(2019-2020年度)

中期経営計画  
最終年度  
(2020年度)  
目標数値

売上高	営業利益	EBITDA	自己資本比率
1,900億円	140億円	230億円	50%
上方修正			
1,900億円	160億円	250億円	55%

また、定番商品に加えて、新商品の継続的な投入も予定しています。バトルホビー玩具「爆丸」、女児向け特撮テレビドラマシリーズ第3弾となる「ひみつ×戦士 ファントミラージュ!」、話題の映画『トイ・ストーリー4』、『アナと雪の女王2』など、大ヒットを狙えるコンテンツを新商品として積極的に継続投入を図っていきます。すでにグローバルコンテンツとして「ベイブレード」「トランスフォーマー」がありますが、これらのビジネスに生じる売上の波の谷間に、次の新しい波を作るために、現在「ゾイド」を積極的に育成しています。

さらに、企画・開発力の強化と複数年先を見据えた先行開発を進めるために、2018年7月に企画開発本部を新設しており、これからも市場を賑わせる新商品を投入していきます。

## アジア市場拡大への取り組み

アジア市場は、定番商品「トミカ」「プラレール」の定番商品に加えて、日本で展開しているコンテンツを積極的に導入していきます。売上も順調に伸びており、キャラクター商品展開を進めるとともに中国市場へ再び本格的に参入を図ります。

## デジタル事業の本格展開

デジタル事業については、2018年度にデジタル企画本部という専任組織を新設し、玩具部門とは別組織にて企画開発を進めています。2019年度内には、100万人超をターゲットとした新規アプリをローンチする予定にしており、収益を上げる柱の一つとして力を入れて展開する予定です。今後、情報については、随時発信いたします。

## 海外市場の立て直しに向けて

欧米豪で事業展開しているTOMY Internationalグループは、コアブランドである農耕車両玩具やベビー用品に引き続き経営資源を投下していくことに加え、新規の商品ラインを複数立ち上げ市場投入していくことが必要と認識しており、日本の企画開発本部内にグローバル開発を行う専任部隊を設け、グローバル商品の企画開発を進めています。2018年には「Printoss（プリントス）」海外商品名:KiiPix」をすでに投入しましたが、2019年以降もそれに続くものを準備しています。

アメリカズでは、これまで準備してきた新商品を順次発売していくことで、売上の拡大につなげていきます。欧州は、経済状況や市場環境などを踏まえると、北米より1年半程度、業績回復に時間がかかると想定していますが、英国とアイルランドでは、老舗トイゲームブランドの販売権を獲得していますので、それらを活用しながら売上を底上げし収益の安定化を図っていきます。2019年度にはまず黒字化を果たし、2020年度には、連結業績に貢献できる体制にもっていきます。



## 中期経営計画の進捗

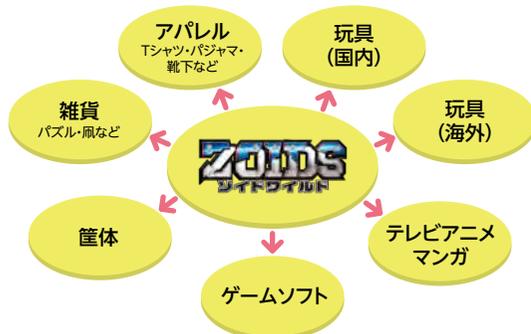
### 6つの中期事業戦略の 進捗と課題



#### 自社オリジナルグローバルブランド 戦略の推進

「ゾイド」を第3の柱に育成、  
さらに新規コンテンツへの投資を推進

「ベイブレード」「トランスフォーマー」に続く第3の柱として「ゾイド」の育成に注力しています。日本で2018年6月に玩具が、7月にはアニメがスタートしており、海外でも2018年7月から展開を開始し、中国、韓国、香港、タイ、台湾、フィリピン、ベトナム、シンガポール、マレーシアと9つの国と地域で展開しています。2019年度中には、欧米でもアニメ放送と玩具の販売を計画しており、いよいよ全世界で「ゾイド」の玩具販売・アニメ放送が展開されるステージに入ります。自社オリジナルのグローバルブランドとして、玩具、アパレル、雑貨、筐体、ゲームソフトなどさまざまなビジネス分野に拡大推進していきます。



#### 日本、アジア オリジナルブランドの創出

##### コンテンツ展開の拡大推進

日本との文化的親和性が高いアジアにおいては、「トミカハイパーレスキュー ドライブヘッド 機動救急警察」、「新幹線変形ロボ シンカリオン」、「ガールズ×戦士シリーズ」などのさまざまなコンテンツをアニメや実写に玩具をあわせて展開していきます。

「ガールズ×戦士シリーズ」は、2017年に第1弾として「アイドル×戦士 ミラクルちゅーんず!」を、2018年に第2弾として「魔法×戦士 マジマジジョピュアーズ!」を展開し、年間のイベント動員数もますます拡大しています。第3弾となる「ひみつ×戦士 ファントミラージュ!」はこれまでのノウハウを活かした展開を進め、順調な滑り出しを見せており、今後、こうした展開をアジア各地でも手掛けていきます。



© TOMY-OLM / ミラクルちゅーんず!  
製作委員会・テレビ東京



© TOMY / ドライブヘッド・TBS



#### カテゴリー No.1戦略

##### 営業三位一体の体制が機能

現在、ミニカー、レールトイ、人形、そして男児ホビー、トレーディングカードゲーム、それぞれのカテゴリーで、当社の商品は国内シェアNo.1となっています。高いシェアを創り出すために不可欠な要素は、商品力とともに営業力です。(株)タカラトミーが立てた営業戦略に沿って、(株)タカラトミーマーケティングが商品販売を行い、さらに(株)タカラトミーフィールドテックが店頭サポートをするという営業三位一体の体制が非常にスムーズに機能していることが、インフラとしての強みになっています。

カテゴリー No.1のさらなる追求に向けて、新しい商材を次々と投入していきます。2019年度に男児ホビーカテゴリーとして投入した「爆丸」は、過去に全世界で売上10億ドルを超えたグローバルブランドで、当社は日本・アジアでの販売権を獲得し、2019年4月から日本での玩具販売とテレビアニメ放送を開始しています。女兒ホビーカテゴリーでは、サプライズドール「L.O.L. サプライズ!」などの展開を通じて、このカテゴリーでのNo.1の獲得を狙います。

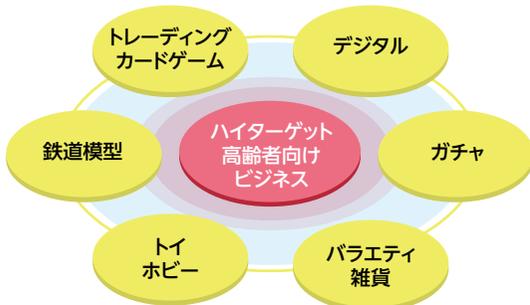


## ハイターゲットおよび高齢者向け ビジネスの拡大

### グループ横断での展開

子どもをターゲットとして商品化を進めることはもちろんのこと、子ども以上に人数の多いハイターゲット・高齢者向けの商品を展開していくことの重要性が増えています。例えば(株)トミーテックが手掛けるホビーとしての鉄道模型や、パーソナルトークロボット「マイルームロビ」など、ハイターゲット向けの商品を工夫しながら展開しています。これらにデジタルアプリも加えることで、今後この分野を伸ばしていきたいと考えています。

### タカラトミーグループ横断での展開



## アジア市場の拡大

### 定番商品+「ゾイド」「爆丸」の積極展開

ここ数年、順調に売上規模を拡大してきているアジア市場での展開をさらに強化するために、定番商品に加え自社オリジナルコンテンツ「ゾイド」やバトルホビー玩具「爆丸」などを積極展開していきます。また、国内で成功した映像コンテンツはアジアで積極的に横展開していきます。



## 欧米の完全立て直し

### コアブランドの強化と新商品投入による売上拡大

欧米では、キャラクター商品の販売が終了したこと、主にはコアであるベビー用品の売上が未達であったことなどから、売上高が減少している現状があります。これに対し、2017年末に国内で発売した「Printoss (プリントス)、海外商品名:KiiPix」に続く日本開発グローバル商品や、その他の新商品を積極展開して売上の拡大を図ります。これから発売する日本開発のグローバル商品は、流通からの評価も高く期待をしています。加えて、コアブランドである農耕車両玩具や、ブランド力のあるベビー用品をしっかりと強化していくことで立て直しを図ります。



© TOMY

## 今後のトピックス

### コンテンツ展開の推進

2019年度は、注力しているコンテンツのテレビ放送が次々と開始されます。2019年4月には「爆丸」「ひみつ×戦士 ファントミラージュ!」、そして5月には世界160以上の国・地域で放映されている大人気アニメ「パウ・パトロール」の放送が開始されました。それぞれの放映開始に合わせて玩具の販売もスタートしました。加えて2019年度は「プラレール」が60周年として、さまざまな周年イベントを展開していきます。



映画関係では、マーベル、ディズニー／ピクサー、スター・ウォーズ映画の玩具化ライセンスを取得しており、『トイ・ストーリー4』、『アナと雪の女王2』、『スター・ウォーズ／スカイウォーカーの夜明け』などの、関連商品の展開に注力していきます。



©2019 Disney/Pixar. All Rights Reserved. © 2019 Disney Enterprises, Inc. All Rights Reserved. ©2019 ILM and Lucasfilm Ltd. All Rights Reserved.

## 持続的成長に向けて

### 経営基盤の強化

企業が持続的に成長し、透明性の高い健全な経営を実現するために、コーポレート・ガバナンスの充実に向けて取り組んでいます。2018年度は女性取締役を新たに選任したことで役員構成におけるダイバーシティが前進しました。2019年度は、7名の取締役のうち、過半数を占める4名を社外取締役に構成することで、経営の独立性や客観性の強化という視点でさらに一歩前進が図れたと思います。

さらにタカラトミーグループ横断プロジェクトで積極的に取り組んできたCSRについても、着実に進捗しています。これまで、CSRの取り組みを体系的に整理し開示の拡充を進めるとともに、当社グループのCSRのあるべき姿「世界中の子どもたちと友だちになる」と「タカラトミーグループCSRの骨子」を策定し、事業を通じて貢献できるSDGsの6つの項目を特定しました。そして2018年度は、CSR重要課題の特定を進めました。こうしたCSRの取り組みは、経営のコミットメントとともに、社員一人ひとりが意識を持って取り組むことの両輪で進めることが大切だと思います。そのため、日々の業務の中のCSRを理解し、具体的な行動に反映できるよう「CSRハンドブック」を作成し、国内外グループ全従業員に配布して、その浸透を図っています。

中期経営計画の達成、そして経営基盤の拡充を通じて、創業95周年、そして次に控える100周年という節目に向けて、持続的成長を実現するための強固な基盤を構築していきたいと考えています。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

©2019 Spin Master PAW Productions Inc. All Rights Reserved. PAW Patrol and all related titles, logos and characters are trademarks of Spin Master Ltd. Nickelodeon and all related titles and logos are trademarks of Viacom International Inc. ©S/T/N/BBP PROJECT, TV TOKYO TM & © Spin Master Ltd. All rights reserved. Distributed under license from Spin Master Ltd. ©TOMY © TOMY-OLM/ファントミラージュ!製作委員会・テレビ東京

# 「プラレール」商品開発ストーリー

「プラレール」には、たくさんの商品があります。

例えば、「レール」、駅舎やトンネルなどの「情景パーツ」や「車両」、そして、それらをいくつかまとめてパッケージにした「セット」。

また、アパレルや日用品、出版物など、玩具以外のライセンスグッズもあります。

そして、今、この瞬間も、タカラトミーでは新しい商品の開発を進めています。

本特集では、私たちがどのように「プラレール」の商品開発に取り組んでいるのかをご紹介します。



企画・開発



アフターサービス





## 守り続けるものと進化させるもの

「プラレール」の商品開発には、守り続けるものと、進化させるものがあります。

「プラレール」のルーツである「プラスチック汽車・レールセット」が発売されたのは、今から60年前の1959年です。その時に今の曲線レールの曲がり具合※や、レール連結部の形状が決められ、車両の大きさは、曲線レール上をうまく走らせるために最適な前後輪の間隔が基準とされました。それらも含め、様々なことが「プラレール」の規格となり60年間守られてきました。また、1961年にモーターで動く車両が登場して以来、「車両は動力用電池1本、3両編成で構成」が車両の基本となっています。

一方、私たちは、常に「プラレール」を進化させようとしています。例えば、社会の変化や鉄道という交通システムの変化をいち早く取り入れた商品を開発しています。また、「プラレール」に新しい技術を常に取り入れようとしているほか、「プラレール」が子どもたちにとって安心して楽しく遊べる玩具となるよう改良を続けています。

『「プラレール」の商品開発には、守り続けるものと、進化させるものがある』これが60年間守ってきた、そしてこれからも守り続けていく商品開発の基本精神です。

ライセンス

プロモーション

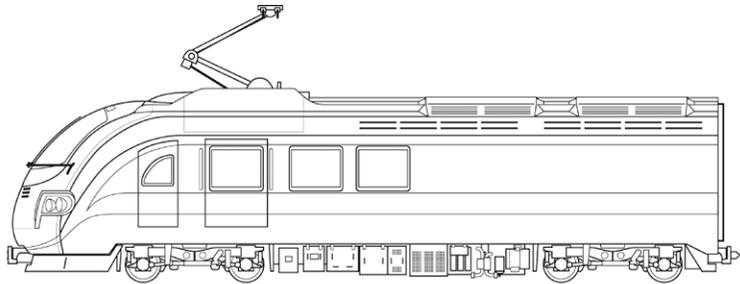
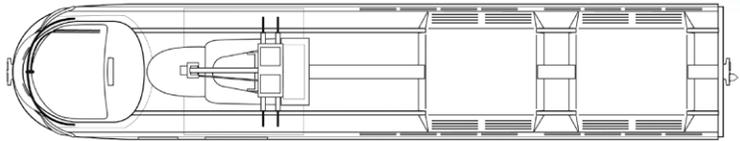
品質管理

販売

※ 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(曲線レールを8つつなげてできる円の直径が47cm)で設計されました。

アイデア、夢をカタチにする

企画・開発



「プラレール」の魅力はたくさんあります。ふだん目にしたり乗ったりする身近な列車や人気の新型車両が「プラレール」の車両になっていることもその一つです。実在する車両（実車）を商品化するときに心掛けているのは、「実車をいかにプラレールの世界に違和感無く融合させるか」ということです。車両の大きさは、レールと情景パーツで構成されるレイアウトで走行するための厳しい基準があります。この基準を守った上で、これまで発売された商品と並んでいても違和感がなく、かつリアル感のある車両にするためのデフォルメが企画・開発のカギとなっています。例えば、新幹線先頭車両の特徴であるロングノーズを再現するにあたっては、走行中に情景部品と当たらないギリギリのサイズまでノーズ部分に円みを出したり、長さに関わりのある車両全体の客席部分を短くし、その分、ノーズの長さを優先するなどの工夫を図っています。

また、構成玩具※であることは「プラレール」の大きな魅力であると言えます。ですから、「プラレール」を構成玩具にしている重要なパーツであるレールをととても大事にしています。大げさに聞こえるかもしれませんが、レールには幅や曲がり具合に関する規格など絶対に守らなければならないことがあるのです。

このように守るべきものを大切にする一方で、レールの材質や車両の連結部分などをより遊びやすく改良を重ねるとともに、時代の変化を捉え新商品の企画・開発において新技術や新素材の採用を試みる、あるいは「プラレール」シリーズの新しいブランドやコンテンツを立ち上げるといった、チャレンジを積極的に行っています。

例えば、新技術の採用では、カメラを搭載しスマートフォンで動画を見ながら運転できる車両や、アナウンスが流れたりホームドアが開閉する駅舎などがあります。新しいコンテンツでは「新幹線変形ロボ シンカリオン」が代表例と言えます。



「プラレール」オリジナル車両  
P001系レッドフライナー

これからもプラレールの守るべき部分は大切にしながら、時代のニーズに合わせて「プラレール」の進化を推し進めていきます。

※ 形や素材が異なる部品を組み合わせると何かを作る玩具のこと。「プラレール」は、レールを組み合わせたり、情景パーツを使うことで、子どもたちが自由に自分の思い描く世界を実現させることができます。

## COLUMN

### 「プラレール」の新コンテンツ 「新幹線変形ロボ シンカリオン」

「新幹線変形ロボ シンカリオン」は、ジェイアール東日本企画、小学館集英社プロダクション、タカラトミーの3社原案でプロジェクトを進め、“実在する新幹線がロボットに変形する”新キャラクターとして2015年に誕生しました。

「シンカリオン」の商品企画コンセプトは、「子どもたちが持っている『プラレール』と一緒に遊べる変形ロボット」であり、単なる変形ロボットではなく、「プラレール」のレール上で実際に走行できることを目指しました。

この条件を満たす商品を開発するまでにはたいへんな苦労がありました。レール上で走らせるため車両の大きさの制約を受け、また実車の新幹線をモチーフとした形状を再現する上では、大きさや形状が制約を受けました。しかし、試作と検証を何度も繰り返し、商品化することができました。

コンテンツ誕生時より、公式ホームページでの映像展開、WEB・雑誌・テレビ・イベントなどでの情報発信で浸透を図り、2018年1月には地上波でのテレビアニメ放送をスタートさせました。また、日本のみならずアジアでの展開も加速させています。



© TOMY © プロジェクトシンカリオン・JR-HECWK/超進化研究所・TBS

／ 守りながら、進化する ／

生産・製造



生産部門では、新商品を企画する際の技術的な検討から始まり、金型を作成するために必要な設計用の3Dデータの確認、量産品に至るまでのサンプルチェックや生産進捗の確認、さらには商品や金型の受発注、生産管理を担当しています。

製造段階では、品質の維持・向上、コストの低減、納期順守という3要素、いわゆるQCDがより厳しく求められます。特に、安心・安全な商品を生産することは、QCDの中でも最も優先している事項です。そこで、新商品の企画段階から会議に加わり、「安心して使える商品、安全な商品を生産する」という観点から意見を述べています。

また、QCDの全てに関わってくるのですが、商品を生産する際に組み立てやすいように設計すること

にも注意を払っています。

さらに、発売予定日に商品が店頭に並ぶように、生産進捗管理も厳しく行っています。

「プラレール」の新商品を開発する際も、企画段階から安心・安全な商品を生産するための提言を行うとともに、量産を前提とした商品が組み立てやすいものとなるような設計を行い、納期順守のために生産進捗管理も厳しく行っています。

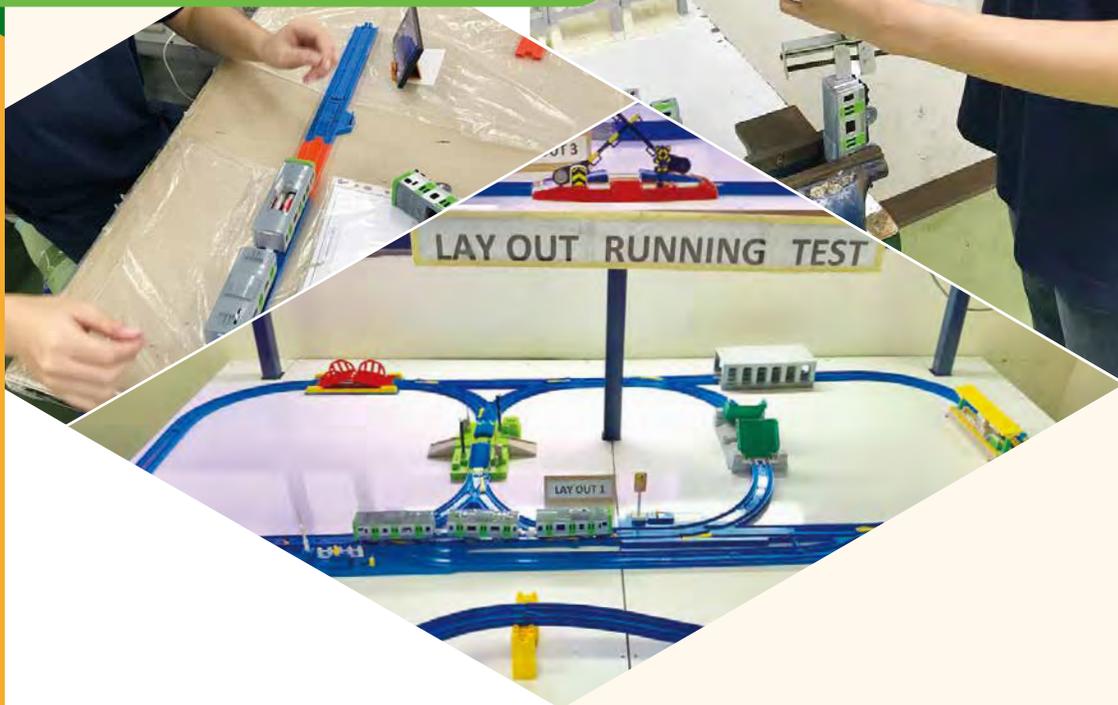
諸先輩方が築き上げた「プラレール」というブランドの価値を損ねることがないように、守るべき基準は守りつつ、新しい技術の習得や新しい生産手法の導入にチャレンジしています。

品質管理部門は、商品の企画段階から実際に生産されて出荷されるまでの過程において、その商品が安全でタカラトミーが定める品質基準を満たすように、厳格な管理を行っています。具体的には、「タカラトミー品質規程」に従って商品ごとに個別の品質基準を設定し、構造面はもちろん、素材そのものや製造過程で製品に付着する化学物質に関しても、その商品が品質基準をクリアするように厳しく管理しています。

「プラレール」というブランドの60年の歴史を汚さない、という気持ちを強く持っています。そのため心掛けているのが、安心・安全に配慮すること、品質・技術に関するノウハウを継承するため先輩方から学ぶこと、そして新商品の企画段階からユーザーであるお子さまの視点で安全や品質を考えることです。

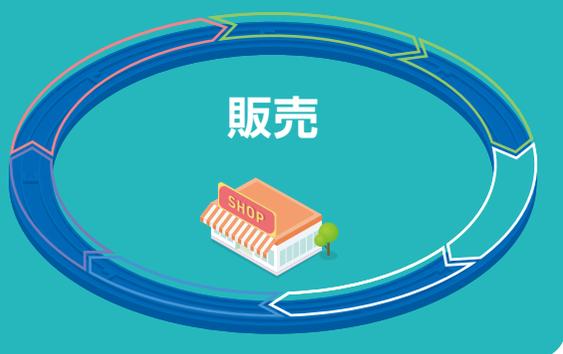
／ 安心・安全を第一に ／

## 品質管理





売場で輝かせる



販売関連業務については、グループ3社が三位一体となって取り組んでいます。(株)タカラトミーが販売戦略の立案を、(株)タカラトミーマーケティングが玩具問屋やGMSなどの流通関係先への営業活動を、(株)タカラトミーフィールドテックが店頭サポートをそれぞれ連携しながら担当しています。

販売戦略の立案とは、各商品について企画部門が作成した商品計画（商品、価格、売場、プロモーションなど）をもとに、実際の販売戦略を策定するというものです。

流通関係先への営業活動には、商談し商品を卸すことだけでなく、実際に店頭でどのような販売促進策を実施するかについて提案することも含まれます。

店頭サポートとは、玩具販売店に訪問し、売場でお客様に当社商品を「このおもちゃが欲しい」と思っていた

ける状況をつくる一連の業務のことです。具体的には、売場レイアウトの修正や、販売促進のための各種ツール（什器、POP、ポスター、カタログ等）を用い最善の売場演出を実施し、維持することに加え、イベントを実施し、商品への関心を高めることなどが挙げられます。

「プラレール」は、3世代にわたり支持されているロングセラー玩具として、当社グループが運営する専門店「プラレールショップ」での展開はもとより、ほぼ全ての玩具取扱店で販売いただいています。また、世界を見ても日本ほど、様々な電車を身近に見られる国はそうありませんので、各地域で特徴ある品揃えを展開していくことにより、「プラレール」の魅力が一層訴求されると思います。鉄道イベントや駅構内の売店、さらにはホームセンターなどの新規販路での販売拡大に取り組むとともに、着実な営業支援活動を通じて、商品の「鮮度」を維持し、より商品を輝かせていけるよう努めています。これからも積極的に営業提案、サービスの向上を続け、その積み重ねが、ロングセラーブランドの確立へつながっていかばと思っています。

お客様の心をつかむ

## プロモーション



マーケティング担当は、プロモーションを中心としたマーケティング計画を立案し、実行しています。これには大きく2つあります。1つは、新商品を実際に販売する際の数値計画（販売個数、売上高、コスト、利益など）の策定です。もう1つは、その商品のプロモーションプランの作成と実行です。プロモーションの具体例としては、テレビコマーシャルやカタログなど広告物の制作、他企業とのコラボレーション、店頭などにおける販売促進活動、さらに各種キャンペーンなどがあります。

「プラレール」は、実在する車両がもとになっていることから、鉄道会社・鉄道博物館とのタイアップや当社グループが運営する「プラレール博」など見て触れて楽しんでいただくことのできるイベントを実施するなど、鉄道が好きなお子さまの心に響くプロモーションを展開しています。また、ロングセラーであることから、お子さまだけでなく親御様の認知も高いため、今も昔もレールなどの規格が変わっていないこと、社会性や想像力を養える遊びの広さなどブランドの良さを伝えていくことも重要視しています。





お客様相談室は、お客様の生の声を直接伺える、お客様に一番近い部署と言えます。お客様に対しては、お客様に寄り添った思いやりのある誠実な応対を通じて信頼関係の構築に努めています。

お客様相談室の業務はご購入前のご相談や店舗のご紹介に始まります。そして「プラレール」を売って終わりではなく、ご購入後の使い方やレイアウトのご相談、修理の可否などについても、電話やメールなどでご対応しています。お客様に長く遊んでいただくため、連結部品などお客様ご自身で交換が可能なものについては、お客様が

スムーズにご購入できるような店舗案内に努めているほか、ウェブサイト上のFAQの掲載内容の充実も図っています。

お客様からのご相談・ご指摘に、迅速に解決策をご提供できるよう、商品に関する勉強を怠りません。また、お客様からの貴重な声を通じて見えてくる顕在・潜在ニーズは、関係部署にフィードバックし、商品開発やマーケティング、さらには業務改善へ反映しています。こうした活動を通じて、一人でも多くのタカラトミーグループのファンが生まれれば、うれしく思います。

＼次の進化を見出す／

## アフターサービス

