



創業理念

われらの優良な商品で世界の市場をにぎわせよう

誠意と努力は他を益し自己の幸福の基となる

タカラトミーグループ中期経営計画

<2012年度 営業利益率8%達成に向けて>

2010年5月18日

株式会社タカラトミー
代表取締役社長
富山幹太郎

- I. 経営ビジョン
- II. 中期経営計画(2010年年度～2012年度)
- III. 中期経営計画策定の背景
- IV-1. 中期経営計画の位置づけ
 - 2. 連結財務目標
 - 3. 改革初年度 2009年度の振り返り
 - 4. 重点課題別方針
 - 5. コスト削減と成長への先行投資
 - 6. 財務戦略

1. 経営ビジョン

**多様化する人々のライフスタイル
に応じた遊びを提案する企業**

好奇心にあふれた子どもたち、遊び心をもつ大人たち、そして生活をエンジョイするアクティブシニア、すべての人に笑顔を提供します。

**玩具を切り口にキラコン
テンツを創造する企業**

私たちが独自に保有する優良なブランド、玩具発のコンテンツ、パートナーのコンテンツをダイナミックに展開することにより、時代の変化に応じた『ハード』と『ソフト』を提供します。

**タカラトミーグループは、玩具事業を
生業とすることに誇りと責任をもち、
夢を共有することにより、未来を拓き、
社会と共に成長する玩具業界の
リーダー企業を目指します。**

**時代を象徴する、情報付加価値の
高い「遊び」を提供する企業**

私たちがこだわるのは、『玩具』であり『玩具周辺』分野です。社会現象を生み出すような、情報付加価値の高い「商品」を「ストーリー」とともに提供します。

玩具産業は、国境も人種も宗教をも超えることができる 平和産業であり、おもちゃ屋が得意とする創意と工夫に加え、タカラトミー発の「遊びの文化」を全世界に提供します。

「遊び心」を切り口に、世界の市場を賑わせる企業

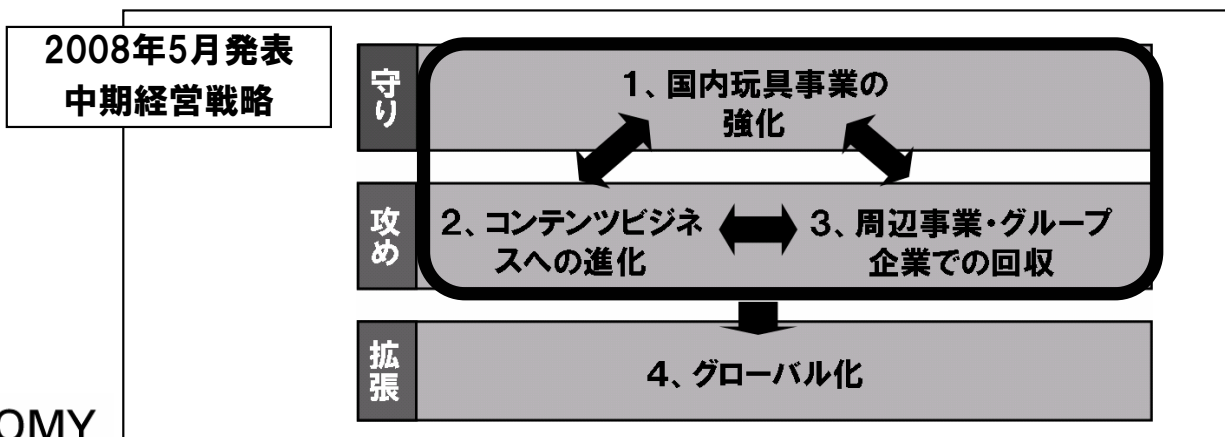
玩具事業の“改革”を継続

1. アジア地域の玩具事業拡大

2. ボーイズ商品のグローバル化

3. 定番事業の強化・拡大

2008年5月に発表した「中期経営戦略」における今後3年間の経営課題を明確化



Ⅲ. 中期経営計画策定の背景

【現状への危機感】

当社のおかれた経営環境は決して楽観視できるものではない。
また、今後の玩具世界市場はメーカー間の競争が激化するとともに、寡占化が一層進むことが想定される。

2009年度は

- ・連結経営の強化
- ・売上伸長に頼らずとも、利益を生み出せる経営への変革
- ・海外展開の強化

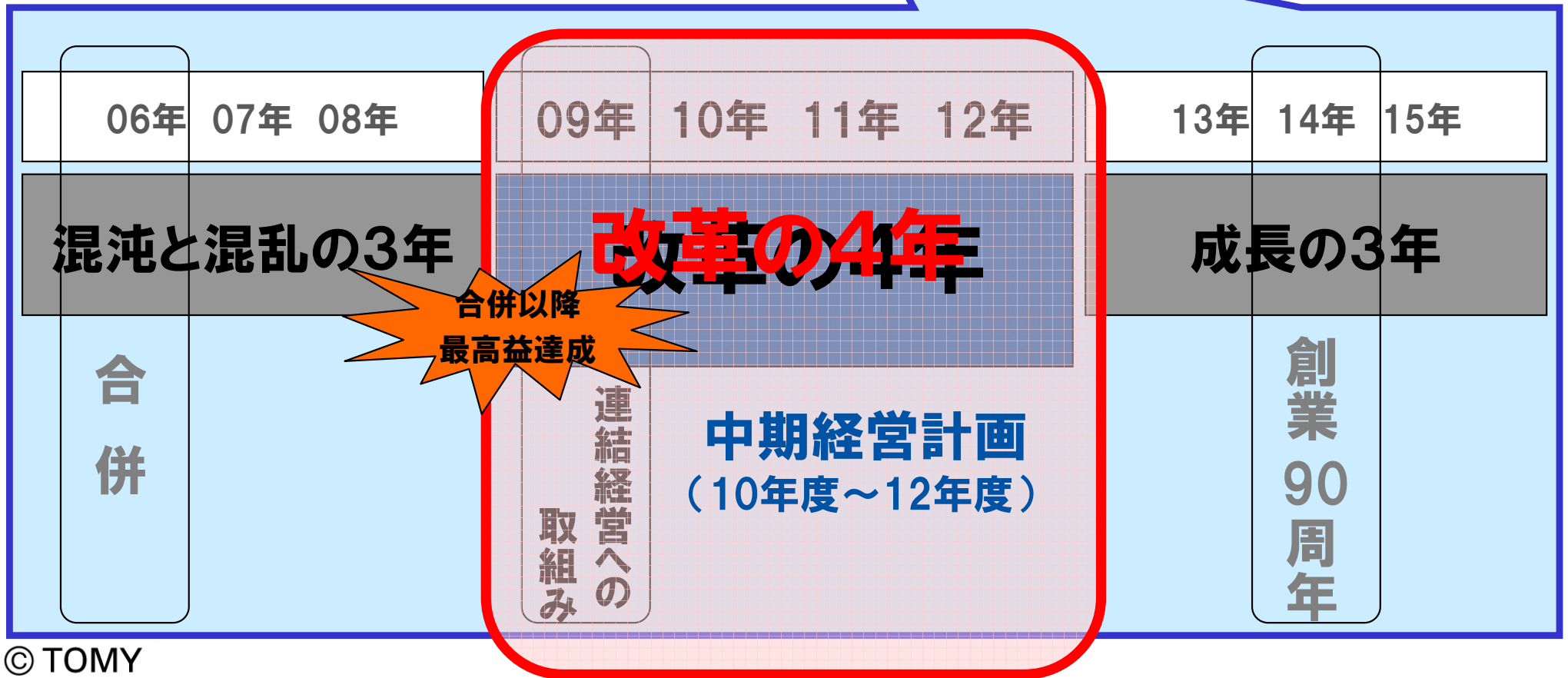
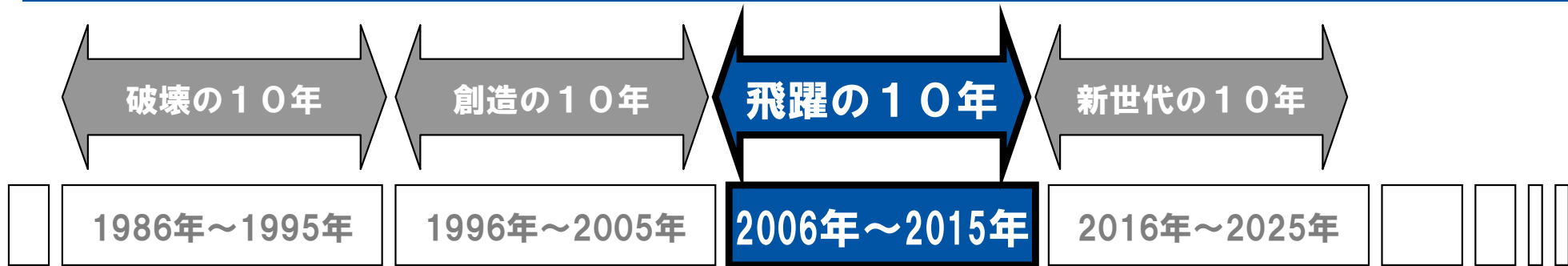
の経営課題を強力に推し進め、タカラトミー合併以降、最高益となる営業利益104億円を達成した。

今後、営業利益率8%を達成し、10年後も確実に勝ち残るため、
2009年度から2012年度を「改革の4年」と位置づけ、
新たな成長ステージに向けた改革に取り組む中。

今般、中期経営計画の策定により経営目標の更なる明確化を図る。

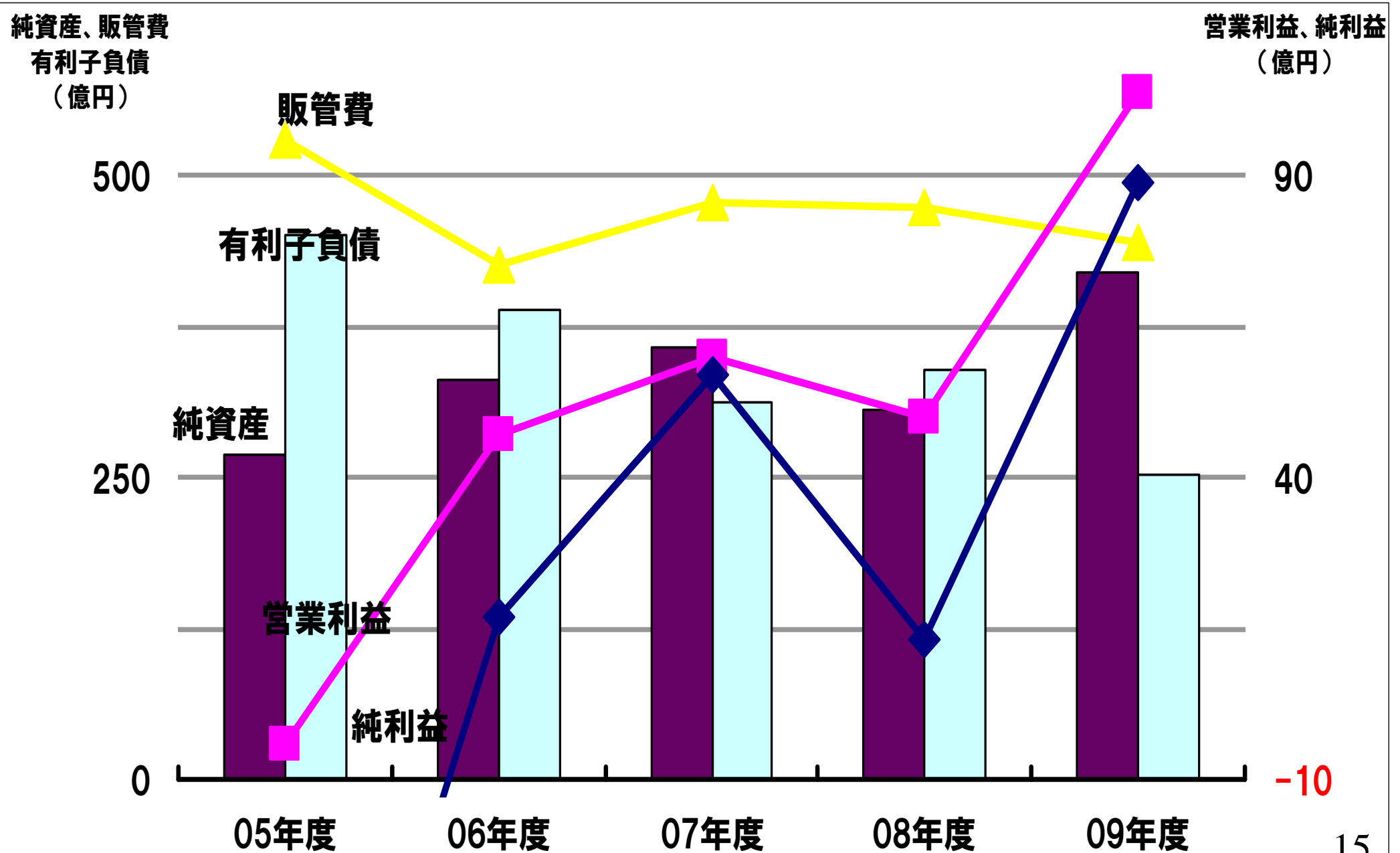
IV-1. 中期経営計画

【中期経営計画の位置づけ】



IV-1. 中期経営計画

【中期経営計画の位置づけ】



IV-2. 中期経営計画

【連結財務目標】



単位：億円

	2011年3月期 見通し		2013年3月期 目標
売上高	1,800	+100億円	1,900
海外売上高比率	20%	+5%	25%
内、アジア比率	5%	+3%	8%
営業利益	110	+40億円	150
営業利益率	6.0%	2%向上	8.0%
当期純利益	90	繰損解消	95
純資産	490	+160億円	650
自己資本比率	50%	+5%	55%
有利子負債	200	△50億円	150

IV-3. 改革初年度 2009年度の振り返り

「経営課題」



2008年9月のリーマンショックによる世界的な経済悪化に対し、2009年度 タカラトミーでは外部環境の回復に頼ることなく、自らの力によって収益力強化をはかるため、3つの課題を掲げた。

1. 連結経営の強化

2. 売上伸長に頼らずとも、 利益を生み出せる経営への変革

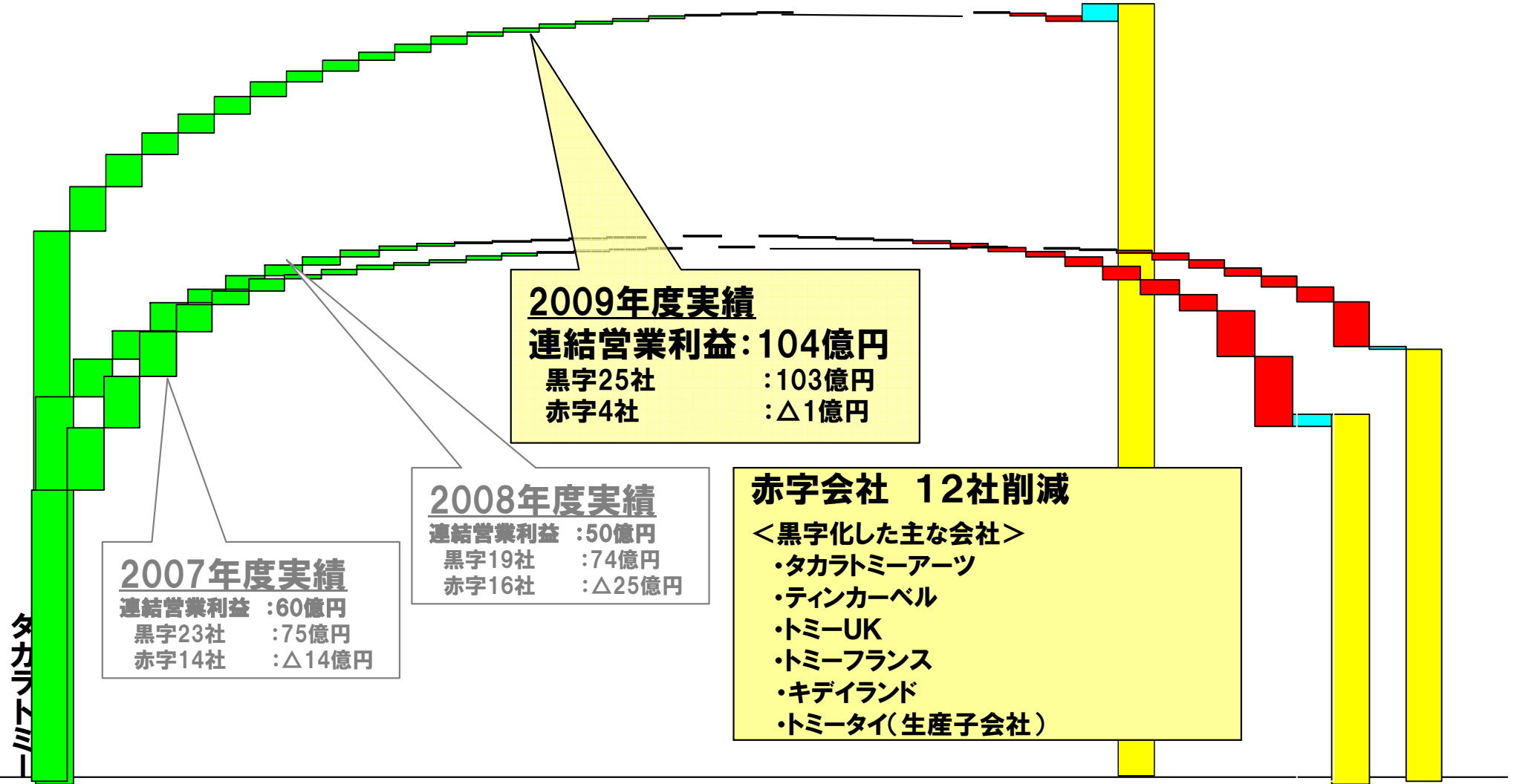
3. 海外展開の強化

IV-3. 2009年度の振り返り 「連結経営の強化」の実績

Complete

(単位:百万円)

グループ会社の大幅な利益改善達成



※休眠会社等重要性の低い会社除く

IV-3. 2009年度の振り返り

「売上伸長に頼らずとも、利益を生み出せる経営への変革」の実績



1. 業績先行管理の徹底

- 「グループ月次報告会」開催
 - ✓ 月次決算スピードアップ
 - ✓ リアルタイムで経営課題を把握
- 連結子会社 $\Delta 6$ 社(30社 \leftarrow 36社)

Complete

2. コスト削減活動の着実な実行

- 販管費削減 : 前年比 $\Delta 29$ 億円
- 生産地シフト : ベトナム 5工場稼動
- SKU削減 : $\Delta 9$ (1361SKU 前期比:ベイ、トミカ等+80、他 $\Delta 89$)

※さらに、ベイブレード、トランスフォーマーなど、ヒット商品創出

IV-3. 2009年度の振り返り

「海外展開の強化」の実績

TAKARA
TOMY

Complete

欧州・米国

- ・トミーヨーロッパ（欧州）

営業利益黒字化

※'09年度実績 222百万円（年初目標355百万円、'08年度△282百万円）

- ・トミーコーポレーション（北米）

営業利益黒字化

※'09年度実績 50百万円（年初目標108百万円、'08年度△616百万円）

- ・トランスフォーマー 大ヒット

中国

- ・'09年8月 玩具メーカー初 日中合作アニメ「**三国演義**」
完成、放送開始

- ・アニメと連動したMDビジネス展開着手

韓国

- ・'09年9月 ヒット商品「**ベイブレード**」、「**デュエル・マスターズ**」TVアニメ放送、玩具販売スタート
※ベイブレード韓国クリスマス商戦 No.1商品

- ・'09年11月 韓国支店開設

IV-3. 2009年度の振り返り

「経営課題」達成

2008年9月のリーマンショック後の経済悪化、
外部環境の回復に頼ることなく、自らの力
で次の3つの課題を掲げた。

Complete

- 1. 連結経営の強化が図れた**
- 2. 売上伸長に頼らずとも、
利益を生み出せる経営への変革が図れた**
- 3. 海外展開の強化をスタートできた**

アジア地域の玩具事業拡大

- 定番商品販売の強化
- 「三国演義」放送拡大によるプレゼンス向上
- 価格改善：機能、商品仕様見直し
- 流通改善：各国流通事情の情報収集、ルート拡大

ボーイズ商品のグローバル化

- **ボーイズ** :
(男児玩具)
 - ・ **ベイブレード欧米販売**
 - ・ **コンテンツ展開との連動**
 - ・ **ポストベイブレード開発**

定番事業の強化・拡大

- 開発力の強化
- ブランドの強化
- コンセプトを拡大するプレイバリュー商品提案
- 玩具以外へのライセンスアウト

IV-4 . 中期経営計画 2010年度アクション

- **ベイブレード コンテンツグローバル展開**
 - (アジア) '10年1月香港、'10年5月台湾
 - (欧米) '10年夏アメリカ、'10年9月イギリス
- **定番商品の強化、拡販**
 - (中国) '10年5月 プラレール中国新幹線「和諧号」発売
 - (欧米) トミカ、プラレール販売開始
 - (トミカ) 40周年記念事業



IV-5. 中期経営計画

【コスト削減と成長への先行投資】

コスト削減

原価改善

- 生産コストの低減
- 開発プロセス改善
- 物流拠点市川集約化とSCMによる物流効率化

販管費改善

- 不振事業のコスト削減
- 子会社収益改善
- 間接材コスト削減

先行投資

グローバル展開へ体制強化

- 商品開発力の強化
- 営業体制の構築
- 広告宣伝投資
- コンテンツ開発

自己資本の充実と投資余力の確保

- **強固な財務基盤の構築**
自己資本の充実、有利子負債削減、資産の圧縮
- **成長資金の確保**
- **財務リスクマネジメント徹底**

玩具事業の“改革”を継続

1. アジア地域の玩具事業拡大
2. ボーイズ商品のグローバル化
3. 定番事業の強化・拡大

参考：グループ主要会社の業績



単位：百万円

	売上高			営業利益		
	2011年3月期 計画	2010年3月期 実績	2009年3月期 実績	2011年3月期 計画	2010年3月期 実績	2009年3月期 実績
タカラトミー	78,000	75,746	79,370	7,800	7,384	5,243
トミーテック	5,800	5,886	6,051	380	201	379
トミーヨーロッパ ^{※1}	10,900	10,053	10,855	670	222	△282
タカラトミー販売G ^{※2}	75,900	81,708	74,510	630	951	771
タカラトミーアーツG ^{※3}	14,900	13,487	16,946	720	317	△1,025
ティンカーベルG ^{※4}	6,000	5,345	4,753	250	81	△179

※表示単位未満切捨て

※1 トミーヨーロッパはトミーUKとトミーフランスの単純合算値

※2 タカラトミー販売、ユーエース、トイズユニオン、ユニオントイマーケティングの単純合算値

※3 タカラトミーアーツ(ユージン、ユーメイト、ハートランド、すばる堂が合併)および国内外タカラトミーアーツ子会社単純合算値

※4 ティンカーベル、和興の単純合算値(アパレル)

参考：主要商品別売上

単位：億円

【個別】

	2011年3月期 計画	2010年3月期 実績	2009年3月期 実績
ベイブレード	151	79	9
トランスフォーマー	115	151	127
デュエル・マスターズ	88	94	109
トミカ	65	59	62
ポケモン	37	34	47
ポケモンバトル	15	25	38
プラレール	35	35	36
ディズニー	35	29	35
リカちゃん	25	24	25

※ベイブレードは今期より海外分含む、トランスフォーマーは国内外合計



企業理念

すべての「夢」の実現のために
わたしたちは、新しい遊びの価値を創造します。



本資料には、タカラトミーの現在の見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれておりますが、これらは現在入手している情報に基づく判断および仮定に基づいており、将来における当社の実際の業績または事業展開を確約したり、保障するものではありません。