

Integrated Report 2025

アソビにこそ、品質を。

株式会社タカラトミー 統合報告書
(2025年3月期)

101st

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 コーポレート戦略
- 26 マネジメント座談会
—地域軸×年齢軸の拡大—

INTANGIBLE ASSETS

- 30 無形資産の強化 | ブランド価値
- 32 無形資産の強化 | バリューチェーンの強化
- 34 無形資産の強化 | 人的資本
- 36 無形資産の強化 | 知的資本

SUSTAINABILITY

- 37 タカラトミーグループのサステナビリティ
- 38 中期サステナビリティ目標・KPI
(FY2024-2026)の進捗・成果
- 42 中期サステナビリティ目標・KPIの
取組みインタビュー
- 44 11のマテリアリティへの取組み
- 58 社外からの評価
- 60 ステークホルダーとの価値共創

CORPORATE GOVERNANCE

- 62 社外取締役対談
—コーポレート・ガバナンス—
- 65 コーポレート・ガバナンス
- 71 会長メッセージ
- 72 マネジメント | 取締役／監査役
- 74 マネジメント | 取締役のスキルと選任理由

DATA SECTION

- 76 2024年度(2025年3月期)のレビュー
- 79 財務ハイライト
- 80 11年間の財務・非財務サマリー(連結)
- 84 わたしたちの商品
- 90 外部からの評価
- 91 会社情報・株式情報

統合報告書2025 編集方針

本報告書は、ステークホルダーの皆様には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。



見通しに関する注意事項

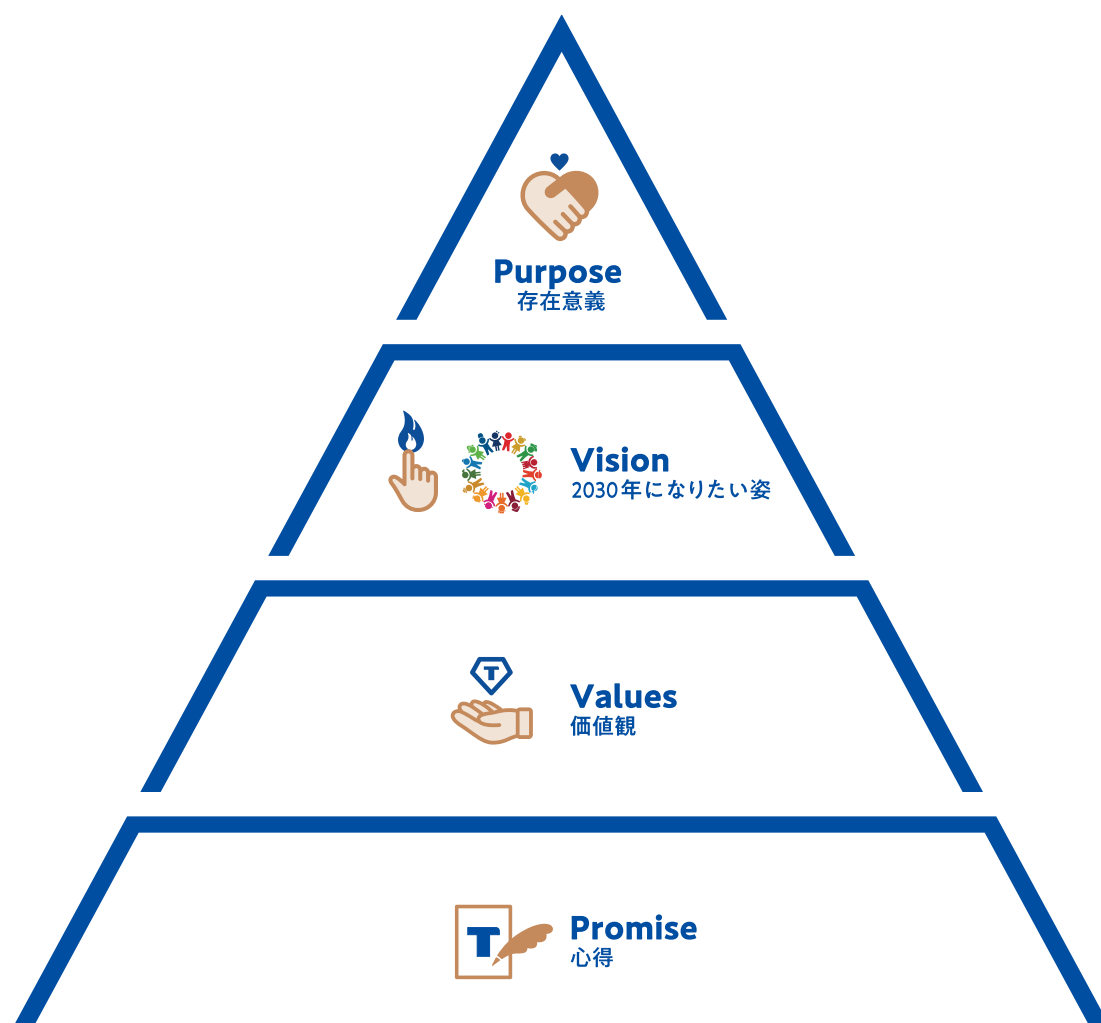
本報告書には、タカラトミーの現在の見通し、目標、計画、戦略等将来に関する記述が含まれています。これらは現在入手している情報に基づく判断及び仮定に基づいており、将来における当社の実際の業績や事業展開を確約したり、保証するものではありません。

表紙コンセプト

次の100周年に向け、新たな一歩を踏み出す101年目。大空に広がる光のグラデーションのように、さらなるアソビの未来を拓いていきます。

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)

世界を
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のあゆみ



AERO PLANE
BREGUET



B-29



スカイピンポン



JOHN DEERE*

1925年 AERO PLANE BREGUET
1930年 LOOPING PLANE
1935年 AIR MAN
1937年 TANK
1946年 JOHN DEERE



プラスチック汽車・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
プラスチック汽車・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 職人魂／戦中・戦後
INDUSTRY TREND 金属・動力

1920

タカラトミーの前身となる トミー(富山玩具製作所)創設

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

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。

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。

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

1950



ウォーターゲーム



黒ひげ危機一発



トミカ



こえだちゃん



せんせい



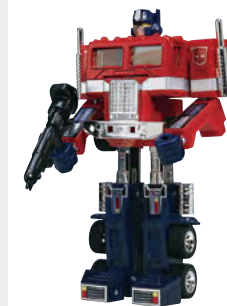
TOMIX JR東日本商品化許諾済

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

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。



トランスフォーマー



チョコQ



ミュージカン



ベイブレード



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」
メカボニカ
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
ジェニー
1986年 手のひらビビ
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

ガチャ*

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
シールメーカーセラ
1996年 おやすみホームシアター
ポケットモンスターシリーズ
ビーストウォーズ
1998年 ボラロイドポケット シャオ
1999年 ファービー
ベイブレード
ツイスター

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

1970

改革の続行と販路拡大

トミーは、1980年にHT研究室を設置。共遊玩具への取り組みを業界に普及させていった。1985年のプラザ合意により急速に経営危機に陥り、国内生産工場の閉鎖など抜本的な改革を実行。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。

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。



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
2002年	パウリンガル のほほん族 デュエル・マスターズ マイクロボット Qi(キューノ) チョコQ	2007年	赤ちゃんけろっとスイッチ 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	マウリンガル	2008年	トミカヒーロー メタルファイト ベイブレード
2004年	エアロアルシー 夢見工房 THE FIRST YEARS	2009年	生キャラメルポッド クロックマン

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



2010年	プリティーリズム フルキュラアイス ポテチの手	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
2011年	ミミクリーベツ	2016年	リカビジュシリーズ ポケモンガオーレ うまれて! ウーモ
2012年	ポケモンレタ バトロボグ 20	2017年	トミカハイパーレスキュー ドライブヘッド ミラクルちゅーんず! プリントス ゾイドワイルド L.O.L. サプライズ! すみっこあつめ リスモ (Rizmo) DUEL MASTERS PLAY'S (デュエル・マスターズ プレイス)
2013年	アニア	2018年	
2014年	プリパラ WIXOSS	2019年	

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年	トミカ絆合体 アースグランナー ポケモンメザスタ	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)
2021年	新幹線変形ロボ シンカリオンZ ぶにるんず	2023年	BEYBLADE X SORA-Q Flagship Model 人生ゲーム for Nintendo Switch™ ポケモンフレンド
2022年		2024年	

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

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ィランドをはじめとしたグループ会社の業績も伸長した。



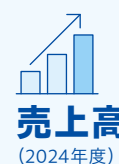
2025年	ディズニー・ロルカナ・トレーディングカードゲーム tomica+ T-SPARK トミカ・プラレールブロック
-------	---

WE WILL CREATE NEW VALUE FROM PLAY.

2025

グローバル・アソビカンパニーを目指して

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。

売上高
(2024年度)

2,502 億円

営業利益
(2024年度)

248 億円

ROE
(2024年度)

15.8 %

2024年度は、「中長期経営戦略2030」のもと、年齢軸・地域軸の拡大に注力した1年でした。これにより、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奏功し、2024年度は、前期に続き、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

連結従業員数
(2024年度)

2,496人

タカラトミーグループの全従業員数は海外を含めて2,496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。

海外売上高比率
(2024年度)

34.9 %

国内外の子会社数
(2024年度)

国内

7 社



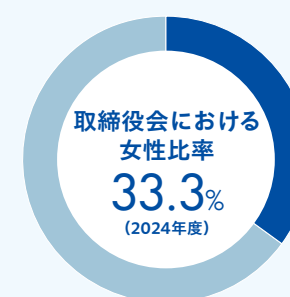
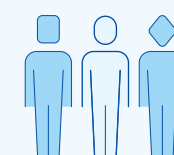
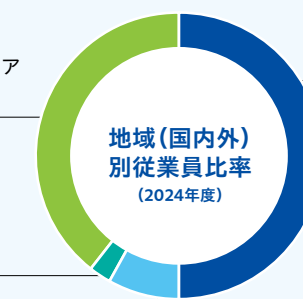
海外

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。2024年度のタカラトミーの育休取得率及び復帰率は女性100%、男性88.9%となりました。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%
(2024年度)アジア・
オセアニア
39.3%
982人欧州
2.6%
66人地域(国内外)
別従業員比率
(2024年度)日本
50.2%
1,252人アメリカズ
7.9%
196人

“アソビへ懸ける品質”を追求し、 変革に取り組めます！

代表取締役社長 CEO

富山 彰夫



2024年度を振り返って

2024年度は、為替の変動や地政学的なリスクなど外部環境における不確定要素が多かった1年でしたが、Kidults（キダルト）層やインバウンド需要の拡大といった追い風を受け、売上高・利益面ともに過去最高を達成することができました。「中長期経営戦略2030」の初年度として順調なスタートが切れたと感じています。

当戦略では、2030年3月期に売上高3,000億円、営業利益率10%を目指しており、重点戦略として「年齢軸・地域軸の拡大」を掲げています。タカラトミーグループはこれまで、子どもを中心としたビジネスを展開してきたことから、「年齢軸の拡大」を実現できるのかという投資家の方からの声もありました。しかし、タカラトミーの「トミカ」では、さまざまなキャラクターとのコラボレーションにより、車が好きな方だけにとどまらず、幅広い層に支持されており、タカラトミー

アーツでは、「ガチャ」だけでなく、「ぬいぐるみ」「雑貨」「アミューズメントマシン」等でKidultsのファンが多くいらっしゃいます。さらに、キデイランドでは訪日外国人観光客を含む幅広い年齢層のお客様が多数来店されています。このようなグループ各社の強みを活かした取り組み等により、「年齢軸の拡大」が着実に進んでいることを実感しています。また、「地域軸の拡大」については、米国ロサンゼルスで開催された「Anime Expo® 2024」に「ベイブレード」を、マレーシア等で開催された「DIECAST EXPO 2024」に「トミカ」を出展するなど、海外での情報発信をこれまで以上に積極的に行いました。経営幹部や社員が実際に海外に足を運び、現地で課題を肌で感じるとともに良い刺激を受けることで、バリューズ（価値観）の1つである「世界をのぞこう。」に向けた意識の高まりを実感できた1年だと考えています。

パーパスの浸透

2024年2月に迎えた創業100周年の節目に、社会における存在意義を見つめ直し、新たにパーパス「アソビへ懸ける品質は、世界を健やかに、賑やかにできる。」を掲げました。アソビによって生まれる“健やかさ”や“賑わい”は、社会にとって根源的なニーズであり、私たちがこれまでそのニーズに応えてきたからこそ、ビジネスを継続できているのだと考えています。このパーパスは、当社グループが100年間続いてきた理由を私たちに解釈し、理念として体系化したものであり、従業員にとって納得しやすい内容になったと思います。また、社外に向けては、私たちの提供価値が時代を超えて必要とされるものであり、今後の100年においても、社会から求められる存在であり続けるというメッセージが込められています。

2024年度は、このパーパスをグループ内に浸透さ

せるための施策としてワークショップ等を実施しました。ワークショップでは、パーパスの意味をはじめ「自分にとっての品質とは何か」を考えるセッションを設けました。「品質」と聞くと、商品そのものの「品質」を思い浮かべる社員も多く、部門によっては「自分にはあまり関係ない」と感じるケースもありました。しかし、「アソビへ懸ける品質」とは、商品そのものの「品質」だけでなく、当社グループのバリューチェーンにおけるフェーズ毎の「品質」の積み重ねを意味しています。例えば、お客様対応が不十分であったり、ガバナンス体制が整っていなかったりすれば、“健やかさ”や“賑わい”を創り出せる企業とは受け取ってもらえません。このような「品質」の意味を、1年かけて各グループ会社・各部門に丁寧に説明してきた結果、グループ内での理解が大きく進んだと感じています。

今後の成長に向けた課題

今後の成長に向けた課題として「少子化」が挙げられます。日本の年間出生数は、2015年の100万人超から2024年には70万人弱と10年間で約3割減少しました。一方で、日本の玩具市場はKidultsの拡大により、8,000億円から1兆円超へと約3割成長しています。このKidults需要拡大は、日本だけでなく世界的にも広がっています。こうした状況下で当社グループが成長を果たすためには、Kidults市場への展開（年齢軸の拡大）や、海外市場への展開（地域軸の拡大）といった新しいお客様へのアプローチが重要になってきます。

まず「年齢軸の拡大」で言えば、商品やサービスの魅力的な見せ方や伝え方は、子どもとKidultsでは大きく異なるので、年齢層に応じた最適なマーケティング手法を学び、実践していく必要があります。さらに、Kidults向けの商品は、数万円に及ぶ高価格帯となる場合もあり、価格に見合った「品質」が求められます。お客様の視点に立ち、購入する価値があると感じただけの「品質」の徹底が重要になってきます。

一方、「地域軸の拡大」における課題は、海外現地での「組織づくり」だと考えています。中国市場は拡大傾向にありますが、現在は「トミカ」や「ポケットモ

ンスター」中心の展開となっており、当社グループが保有するブランドアセットを活かす余地はまだ多く残されています。これはアメリカ市場も同様です。日本発のブランドをこうした市場に浸透させるためには、現地で自立的に機能する「組織づくり」が欠かせません。そのためには、人財への投資を進めるとともに、国内にとどまらず世界を視野に入れたリーダーシップの強化も求められます。併せて、これまで以上のスピード感も求められます。競合他社の動きを見ても、年単位ではなく、四半期単位や月単位で変化が起きています。何をすべきか迅速に判断し、戦略に沿った展開を図ることが重要です。

また、当面の課題として「品質管理の強化」が挙げられます。2025年7月に発売した商品に関わる事故を受け、当該商品の自主回収を行う事態となりました。「アソビにこそ品質を。」という考え方のもと、お客様が安心・安全に遊べる商品を提供することは、私たちの最も重要な責務です。今回の件を契機に品質管理のさらなる強化徹底を図り、お客様にご満足いただける「品質」を提供する体制を確立してまいります。

ながりや、長年にわたるブランドへの継続的な投資により幅広い年齢層から支持を得ているロングセラーブランドの存在は、当社グループの強みです。

もう1つの強みは、「具現化力」があるということです。デジタル空間の設計を手がける企業の方々からは、「タカラトミーの魅力は、実際にモノが作れる（具現化できる）ことです」と評価されています。私たちはメタバースなどのデジタル領域に憧れを抱きがちですが、デジタル空間を設計する側にとっては、実態のあるモノを生み出せることが憧れの対象となっているようです。デジタルが主流となる時代だからこそ、当社グループの「具現化力」をどう活かすかを真剣に考え、今後の成長につなげていきたいと考えています。

子どものウェルビーイングに取り組む

当社グループでは、以前からサステナビリティへの取組みとして、CO₂排出量の削減、社員のエンゲージメント向上、多様な働き方の実現などに力を入れてきました。例えばCO₂排出量削減の取組みとして、カカオ豆の皮（カカオハスク）をミックスしたプラスチックを使用してプラレールを製作することでプラスチック使用量の削減を目指す研究を、ここ2年ほど続けています。8月に開催された「東京おもちゃショー 2025」では、この素材を使用したプラレールセットを試作して出展しました。これは課題を洗い出すための仮説検証的な取組みであり、実際に価格や強度などさまざまな課題が見えてきていますが、こうした代替素材の研究は今後も継続していく方針です。

このように、これまでサステナビリティに関するさまざまな取組みを行ってきた一方で、ユニセフの子どもの幸福度に関するレポートを見ると、日本のランクはかなり低く、私たちは「子どものウェルビーイング」という社会課題にも、CO₂排出量削減と同じくらい真剣に取り組むべきではないかと考えています。当社グループのサステナビリティビジョンは「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。」というものですが、私が特に注目しているのは「子どものウェルビーイング」です。現在、ソーシャルインパクトという観点から、当社グループが提供する企業価値と社会価値をどう結びつけていけるかを整理しているところです。

長期的な企業価値向上に向けて

創業100周年を機にパーパスと「中長期経営戦略2030」を掲げ、当社グループは現在、変革に取り組んでいる最中です。次年度はさらにギアを上げ、これまでのさまざまな枠組みを良い意味で壊しながら、変革を加速させるフェーズに入ります。経営幹部や社員も、この1年を通じてスピード感のある対応に少しずつ自信を持ち始めており、今後もパーパスやバリューズ（「世界をのぞこう。」「志考しよう。」「冒険しよう。」「夢にあがこう。」）に共感しながら、ともに取り組んでいけることを期待しています。ただし、パーパスに掲げる「アソビ」と「品質」の両立には難しさもあります。「アソビ」に偏りすぎて「品質」が疎かになることはあってはなりません。「アソビ」と「品質」のバランスを保ちながら「世界を健やかに、賑やかに」することに努めていきます。

私はタカラトミーグループのリーダーとして、変革を推進する責任、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する責任を感じています。同時に、創業家の人間だからこそ忖度なく変革に臨むことができ、「変革したい」という力と熱量も持っていると自負しています。タカラトミーグループが真のグローバル企

業として成長を果たすため、今の私だからこそできる全力投球で取り組んでまいります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後ともタカラトミーグループへの一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。



タカラトミーグループの強み

「中長期経営戦略 2030」を推進する上でのタカラトミーグループの強みは、大きく2つあると考えています。1つは、「ロングセラーブランドの存在」です。「トミカ」は55年、「リカちゃん」は58年など、長年にわたり愛され続けているロングセラーブランドを多数保有しています。これらのブランドは、1世代にとどまらず、2世代・3世代へと受け継がれており、世代を超えて浸透することで、お客様からの信頼も一層強固なものとなっています。また、長く愛され続けているブランドは「地域軸」においても波及効果をもたらします。例えば、発売から25年を迎えた「ベイブレード」のアニメは、40を超える国と地域で放送されるなど、世界的に人気を集めています。このようにさまざまな地域におけるお客様とのつ

タカラトミーグループの 価値創造プロセス

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

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。

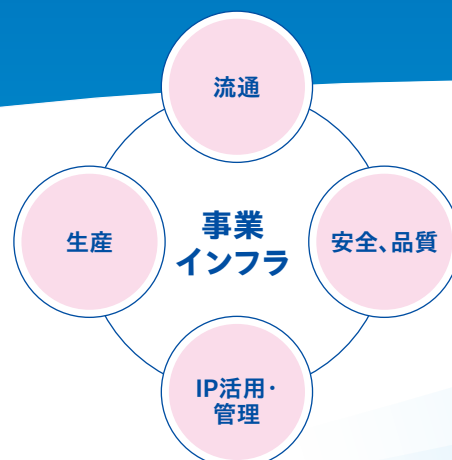
コーポレート戦略

価値源泉に対する整備・強化指針



事業戦略

事業の重点領域と強みの活かし方



付加価値創出

主要国での
ヒットと
シェア拡大

魅力ある競合戦略
による伸びしろ

地域軸の
拡大

年齢軸の
拡大

成長の大きな伸びしろ

ブランド価値
の向上

玩具外収入

デジタル

成長を支える要因

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
作り出す仕事に夢中になれる職場

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

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

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 FY2018-2020

中期経営計画 FY2021-2023

実績

売上高 1,412 億円 営業利益 70 億円

営業利益率 自己資本 株価純資産
利益率(ROE) 倍率(PBR)
5.0% 7.9% 1.4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

実績

売上高 2,083 億円 営業利益 188 億円

営業利益率 自己資本 株価純資産
利益率(ROE) 倍率(PBR)
9.0% 10.5% 2.5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
3,000 億円	300 億円
一株当たり 純利益 (EPS) 成長率 継続	自己資本 利益率 (ROE) 継続
営業利益率	10%目標
10%目標	10%以上
自己資本比率	50%程度
50%程度	原則50%
総還元性向	3倍目標
株価純資産 倍率 (PBR)	
11%以上	

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

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、およ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めます。



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。



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。

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グループの強みです。タカラトミーでは現代版ベーゴマの第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います。また、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、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」をはじめ、「ベイブレード」「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。

これらを自社・パートナーブランドパレットとして最大活用し、北米でのキャラクターを中心とした「ぬいぐるみ」「フィギュア」の展開拡大のように、ターゲット年齢層または市場地域に合わせた展開を図ります。また、キデイランドは幅広いキャラクター商品を取り揃えたトレンド発信基地として、訪日外国人観光客から高い支持を受けるなど、地域軸・年齢軸の拡大に貢献しています。

このような当社グループの多様な強みを活かし、さらなる成長を図ってまいります。

年齢軸の拡大

ブランド価値の 向上

地域軸・年齢軸の拡大には、高いブランド価値と、その価値に共感していただけるファンの方々の存在が不可欠です。2024年から展開の次世代トイ&プレイパーク「タカラトミープラネット」は、タカラトミーのおもちゃの世界観をデジタルの力で拡張した“次世代のアソビ”を通して、ブランド価値の向上を図っています。「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」をはじめとした自社ブランドの価値を高めるとともに、ファンコミュニティの構築を図ります。さらに、自社ブランドだけでなくパートナーブランドに対し、当社グループの企画力や開発力、商品化技術力を掛け合わせることでブランド価値の向上を図ってまいります。

考え方、取組み



対面型イベント「大ZOIDS博」

玩具外収入

「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」「ベイブレード」をはじめとしたブランドのライセンス事業を展開しているほか、カードゲームアプリ「DUEL MASTERS PLAY'S(デュエル・マスターズ プレイス)」、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

これら重点戦略の実行において、デジタルテクノロジーの活用を進めてまいります。「DUEL MASTERS PLAY'S」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およ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



公式ショッピングサイト



最高益更新をばねに、
長期で成長基盤を強化し、
資本市場との対話を深めていく

取締役
常務執行役員 CFO 伊藤 豪史郎

2024年度を振り返って

当社グループは、2024年5月「中長期経営戦略 2030」にて、2030年3月期に、売上高3,000億円、営業利益率10%という目標を掲げました。また、合わせて、EPS成長率は継続して10%以上、ROEに関しては継続して11%以上、自己資本比率は50%程度、総還元性向は原則50%、PBR 3倍という目標数値も公表しました。

「中長期経営戦略 2030」初年度である2025年3月期は、タカラトミー、タカラトミーアーツ、キデイランドの3本柱が伸び、当初予想を大きく上回る結果となりました。売上高は前期の2,083億円から20.1%増加の2,502億円と過去最高となるとともに、売上高増加に伴う売上総利益の伸長により、営業利益、経常利益、

親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高となりました。

好業績の要因としては、中長期経営戦略の軸である「地域軸・年齢軸の拡大」が挙げられます。その背景には、Kidults市場の拡大に伴い日本のコンテンツやブランドが世界で受け入れられているとともに、インバウンドによる購買も非常に増えていることがあります。戦略を策定した時点での日本文化のグローバル波及は限定的でしたが、実際にはこの「地域軸・年齢軸の拡大」戦略が奏功し、市場は想定以上のスピードでうねりとなって拡大していることを反映する結果になったと思っています。

「中長期経営戦略 2030」の進捗



多角的な収益源による安定性

手応えとして感じているのが、1つのヒット商品やコンテンツで業績が左右されるような収益構造ではなくなっていることです。タカラトミー、タカラトミーアーツ、キデイランドの3本柱がそれぞれの強みで収益ドライバーとなり、これまで以上に高い収益を出せる体質となりました。これとは逆に、売上規模が1,600～1,700億円だった時代と比べ、今や売上高は約1.5倍に拡大していますが、事業規模拡大に伴うリスクの影響度合いは、同じ1.5倍では収まらないということです。さら

なる成長に向けた準備やインフラ整備などのディフェンスラインの強化の度合いは、ともすれば売上増に連動した倍数ではなく、二乗、三乗で増えています。コーポレート部門を司る私にとっては、「常時過渡期」として次なる目標に向かって、スピードを上げていくことが我々のミッションだと考えています。変化し拡大する市場環境に対応し、人財、組織、インフラのケイパビリティやグローバル事業のリテラシーを高めていかなければなりません。

リスクと機会

中長期を見据え、当社グループが「地域軸・年齢軸の拡大」を目指す経営戦略は一貫しています。最も大きなリスクは、少子化です。日本国内では、10年前には100万人だった出生数が、2024年には約70万人となったように、減少傾向が続いています。かつてのメイン市場は確実に縮小しており、大きなリスクと受け止めています。

しかし、それ以上にワクワクする「地域軸・年齢軸」という事業機会が広がっているのも事実です。全国各地で、アニメの舞台となったことをきっかけに、大勢のアニメファンが国内外から押し寄せ、観光地となり、地域経済が活性化している光景を目にします。また、今年フランスで開催されたJapan Expoを視察しましたが、数千人規模の日本のアニメのコスプレイヤーで溢

れており、まさに日本のカルチャーがサブカルチャーではなくメインのカルチャーと化していることを肌で感じました。このように、日本のアニメ等のコンテンツには長きに渡る無形の蓄積、層の厚みによる国・人種を超えて様々な人々を虜にする強力な熱量と競争力があり、それらを当社グループの持つ企画開発力や「トミカ」「リカちゃん」等のIPと掛け合わせ具現化することで、この波に乗ることができます。「持てる企画開発力や保有IPを日本のコンテンツと掛け合わせ、玩具等に具現化できる世界でも数少ない会社だ」と自負し、市場をはじめとした外部の皆様の説明しています。「地域軸・年齢軸の拡大」の余地は大きく、しっかりと成長機会としていきます。

経営基盤の整備を支えるキャッシュアロケーション

引き続き、2030年3月期の目標達成の蓋然性を高めていくことに注力していきます。そのためには経営基盤の整備が欠かせませんが、グローバルなITシステム構築をはじめとしたインフラ投資を数十億円規模で実施します。損益等の管理体制を個別最適から、グループ全体最適へとシフトし、仕入れから最終的な顧客への提供に至るサプライチェーン全体を、グローバ

ルで評価できる体制を築いていきます。この取り組みにより、プロダクトラインや地域ポートフォリオ等の見直しを図り、長期視点で企業価値を向上させます。

キャッシュアロケーションについては、総還元性向原則50%のポリシーに基づき、株主還元を行うと同時に、それ以外を成長投資へと充当します。当社グループのビジネスモデルでは大きな設備投資を必

要としない一方で、特に地域軸について次の成長ステージに上がるための人財、ブランド価値向上やプロモーション、および好調を継続しているキデイランドを更に押し上げる新規出店投資、前述のITシステム等のインフラ、AIを活用した様々な企業活動の効率化へ先行的に経営資源を投入していきます。これは、中長期経営戦略の目標達成だけでなく、その先のサステナブルな成長にもつなげていきます。こうした

株主還元とエンゲージメント

株主の皆様への還元は、経営の最重要課題の1つと捉えています。総還元性向 原則50%という指標を示し、2025年の株主総会では買収防衛策の廃止を決議し、当社の「株主ファースト」の姿勢を、明確なメッセージとして株主の皆様にお伝えすることができたと思っています。

印象的なのは、その買収防衛策の廃止の決議の際、ファンとして、当社の経営に寄り添い、信頼・応援してくださっていることの伝わるとてもありがたい、嬉しいコメントをいただいたことでした。同時に、そうしたファン株主の皆様のお力添えに対して、しっかりと応えていかなければならないという気持ちをより強くしています。

株主の皆様には、今年4月、キデイランド新宿店のオープン前の内覧会に、抽選でご招待しました。内覧を通じ、我々のグループ経営についての理解を深めて

オーガニックグロースのための投資に加え、M&Aや海外での共同事業等のアライアンスへの投資についても検討を進めています。社内にプロジェクトチームを立ち上げ、外部の専門家等も交えながら議論を進めており、長期的にはM&A投資を実行していく予定です。M&Aの実行に関しては、当社グループの戦略に合わせた効果を出すことができる適切な相手先企業を選定することが最優先事項と考えています。

いただけたのではないかと思います。今後も、ファンとして当社を支えてくださる個人株主の方々、長期的な株式保有でお力添えくださる株主の方々のご期待に応えられるよう、エンゲージメントを強めていきたいと思っています。

資本市場との対話も、質・量ともに拡充しています。2025年3月期の機関投資家との取材件数は倍増しました。海外も含めて、より多くの投資家の皆様との接点を増やしてきたことで、当社グループの成長可能性や中長期経営戦略に対するご理解をいただけたと思っています。引き続き、資本市場の皆様との対話を継続し、ESGや人的資本等へのリソースアロケーションを含む経営戦略やリスク対応を深めていくこと、質の高い情報を提供し対話を行っていくことが、リスクプレミアム、そして資本コストを低減することにつながっていくと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループには、日本でこれまで長きにわたり一度は手に触れていただき、ご愛顧いただいた無形の大きな大きな蓄積、無形資産があります。そして、日本のコンテンツ産業のポテンシャルはまだ大きく、特に「地域軸・年齢軸の拡大」の可能性の大きさは非常に高いと感じています。現在そしてこれから、

我々は日本における成長産業の一員として、これまでの長く大きく積まれた無形資産を具現化するというポジションで、皆様のご期待に沿えるよう、一層成長戦略を進めてまいりたいと思いますので、引き続き変わらぬご支援をいただきますようよろしくお願い申し上げます。



マネジメント座談会 ― 地域軸×年齢軸の拡大 ―



近藤 歳久
タカラトミーアーツ
代表取締役社長

水 剣鋒
TOMY (shanghai)Ltd.
董事・総経理

宇佐美 博之
タカラトミー
取締役副社長

津村 孝彦
キデイランド
代表取締役社長

タカラトミーグループが2024年に公表した「中長期経営戦略 2030」の数値目標を達成するための柱として掲げているのが、「地域軸の拡大」と「年齢軸の拡大」という2つの成長戦略です。ここでは、タカラトミー・タカラトミーアーツ・キデイランド・TOMY (shanghai) のグループ4社の経営陣が、その戦略の実現に向けた個社ごとの取り組みや、グループの相互連携の取り組みについて語り合いました。

Q タカラトミーグループが掲げる重点戦略「地域軸の拡大」「年齢軸の拡大」についてお聞かせください。

宇佐美 少子化が進む中で、玩具産業はどんどん縮小していくのではないかと言われていましたが、実際には大きな伸びしろを持っています。1つには、Kidultsと呼ばれる子ども心を持った大人に向けてのエンタメが成長ドライバーになっていること。もう1つの要因は、日本のIPが世界で広く注目を浴びていること。世界に市場が広がるということだけでなく、海外からのインバウンド市場も含まれます。現状は私たちにとって向かい風が吹いているどころか、追い風を受けて事業を成長させるチャンスだと考えています。

タカラトミーグループにおいて、昨年5月に公表した「中長期経営戦略 2030」では、2030年3月期の目標として「売上高3,000億円・営業利益率10%」を掲げました。その目標を達成するための成長戦略の柱として取り組んでいるのが、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る「地域軸の拡大」と、当社グループの保有するブランドごとにターゲット年齢軸に合わせた展開を図る「年齢軸の拡大」の2つです。

Q まず、「地域軸の拡大」について各社の取り組みをお聞かせください。

宇佐美 タカラトミーでは「地域軸の拡大」の取り組みの1つとして、株式会社セガ様・三菱商事株式会社様と当社の3社で、それぞれの強みを活かしたビジネスモデルの構築に向けて、北米における共同事業検討の覚書を締結しました。セガ様はクレーンゲームというプライズ市場が北米で大きく伸びているとともに、ゲームからメディアミックスを展開している人気のIPを保有しています。三菱商事様は、海外での事業開発や現地パートナーとのネットワークに強みがあります。その2社と、「ガチャ」やさまざまなIPを持つ当社グループが協業することによって、クレーンゲームや「ガチャ」に加え物販なども提供する楽しい空間を一緒に作っていかないかという話になったのです。2025年末頃に、テスト店舗が北米でスタートする予定になっています。この協業は、当社グループの北米展開を牽引する大きなパワーになると期待しています。

それ以外にも、北米にはTOMY Internationalがありますので、Kidultsに向けた「T-SPARK」や「トミカリミテッド ヴィンテージ」のオンライン販売等を始めていますし、「リカちゃん」を現地の流通と組んで展開するテスト等も予定しています。

近藤 タカラトミーアーツの「地域軸の拡大」では、北米を最重要エリアとしており、今お話のあった3社によるプロジェクトのほかに、いろいろな企業と組むことにより北米での拡大を図る準備を進めています。また、オーストラリアでの「ガチャ」のテスト販売が、2025年4月からスタートしています。

当社はこれまで日本国内を主にビジネスを行ってきましたので、北米を中心に中国をはじめとしたアジア圏やオーストラリア等のグローバルで「ガチャ」をどうスピーディーに広げていくかということが、現在の最大の課題と言えます。その際の当社の強みは、IPを使った企画の「編集力」です。北米のディストリビューターと話す、同じキャラクターを使っても当社商品の売れ行きが良いといった評価をいただける。日本のセンスを活かした編集力が北米で受けているようなのです。これは今後、当社がグローバルで戦っていく大きな武器になると考えています。訪日外国人観光客が多いエリアでの「ガチャ」の売上が高いことから、日本文化としての「ガチャ」は、海外で根付いていく可能性が高いと考えます。

津村 キデイランドは国内での専門店事業を基盤としているため、海外展開ということとはやや異なりますが、インバウンドのお客様の取り込み強化を図っています。当社店舗の中では、大阪の「心斎橋パルコ店」がインバウンドのお客様の売上構成比約80%でトップ。2番目が「原宿店」の約70%、3番目が「京都四条河原町店」の約65%と、いずれも訪日外国人観光客の多い地域で着実に伸びています。そうした流れもあり、2025年4月に「新宿店」をオープンしました。訪日外国人観光客が多いエリアですが、売上構成比ではまだ50%台です。今後は、インバウンドのお客様がSNSや旅行サイト等で事前に情報を得た上でご来店され、その方々のレビューがさらに次のお客様を呼び込むといったサイクルを確立したいと考えて、取り組んでいます。

水 TOMY (shanghai) は、「トミカ」「プラレール」「ポケモン」の3つのラインを軸に中国における販売事業を展開しており、当社の事業拡大そのものが、タカラトミーグループにとってはアジアの重点地域である中国での「地域軸の拡大」となります。現在までのところ上海・北京といった都市部を中心に、市場拡大も売上拡大も堅調に進んでおり、特にトミカは10年連続で伸びています。トミカの特長は品質が良く価格も適正であること。中国は広い上に現地メーカーが多くて競争も激しいのですが、当社では代理店と一緒に売場を作ったりイベントを開催したりすると同時に、SNSの公式アカウントでブランドの知名度向上を図っています。上海・北京の2つのエリアで宣伝を強化してブランド力を上げてきましたので、これからは広州や各省都等の主要都市に展開していく予定です。

Q 「年齢軸の拡大」への各社の取組みについてはいかがでしょうか。

宇佐美 「年齢軸の拡大」には大きく2つの方向で取り組んでいます。まずは、「トミカ」「プラレール」等の既存ブランドのブランド力を活かして新たなユーザーを増やしたり、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ったりすることによって、すそ野の拡大を図っています。その一方で、「トミカプレミアム」「TOMIX」などファンコミュニティに特化した高付加価値ブランド・多品種商品の展開によるコアファンの拡大にも取り組んでいます。

近藤 タカラトミーアーツが事業の柱としている「ガチャ」「ぬいぐるみ」「アミューズメントマシン」の3つのうち、特に「ガチャ」と「ぬいぐるみ」については、すでにKidults層に広く展開してきており、「年齢軸の拡大」が進んでいますので、今後はこれをさらにしっかり続けていきます。

津村 キデilandでは、15年ほど前から20代から30代前半の女性をメインターゲットにした専門店開発をしてきました。「Kidults」とは少し違いますが、「大人ターゲット」への取組みには長い実績があることになりました。その流れの中で昨年11月には、世界最大級のVTuber事務所「ホロライブプロダクション」のオフィシャルショップを、東京駅の東京キャラクターストリートにオープンしました。従来の当社の専門店にはほぼ来られない客層である20代から30代前半の男性をターゲットとしたもので、実際、来店客の80%が男性という結果が出ています。これを1つの成功事例として、それぞれのキャラクター IPのターゲット層に合わせた専門点を展開することが、今後の「年齢軸の拡大」につながるのではないかと考えています。

水 現在、TOMY (shanghai) の売上の80%以上をトミカが占めていますが、特徴的な傾向として大人のファンが増えており、Kidults層が急速に拡大しています。もちろん、子どもに向けた展開も大切ですから、子ども・Kidultsの両輪で、トミカを中心としたブランド展開を図っています。2024年9月には、上海にトミカブランドストアの第1号店をオープンしました。この店舗はファミリー・子どもがターゲットです。Kidults向けには、売場面積30～40m²程度の「トミカ キダルト セレクトストア」を上海・北京をはじめ主要都市に展開しており、今後これをさらに推進することで、「年齢軸の拡大」を図っていく予定です。



Q グループ内での連携について教えてください。

近藤 タカラトミーアーツの海外展開に当たっては、4月に立ち上げた「欧米豪事業統合本部」と密な連携を取っています。海外ビジネスに豊富な知見を持ち、突破力もあるチームのサポートを得て、特に北米のビジネスにおいてスピード感が格段に上がりました。

また、中国に初めて「ぬいぐるみ」を導入するという点では、TOMY (shanghai) とも連携しています。

宇佐美 「欧米豪事業統合本部」はゼロから立ち上げたチームですが、以前から北米を担当していたメンバーもあり、もともとアジアにしか展開していなかったタカラトミーアーツと連携を図っているところです。商談

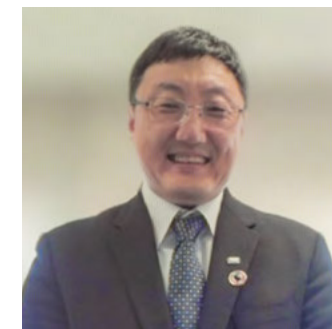


などを含めて、現地とのつながりはかなりできてきています。

水 TOMY (shanghai) で注力している「ポケモン」に関して、タカラトミーアーツの「ポケモン」の「ぬいぐるみ」を、2024年度から試験的に一部のKidults向けに展開しています。好調に推移していると聞いていますので、引き続きタカラトミーアーツと連携しながら拡大していく予定です。また、その他の「ぬいぐるみ」商品についても、商談を進めているところです。

津村 キデilandでは、タカラトミー・タカラトミーアーツが保有するキャラクター IP・ノウハウを活用した限定商品、例えば「スノーピー」の「トミカ」や「ミッフィー」の「ぬいぐるみ」といったものを作ってもらって、専門店で販売するといった取組みを行っています。今後もタカラトミーグループで連携しながら商品を企画開発して、当社の専門店で売るといった流れを作っていければ、安定的な売上につながるのではないかと考えています。

近藤 2024年度にタカラトミーでは「アソビへ懸ける品質は、世界を健やかに、賑やかにできる。」というパーパスを新たに掲げました。これをただ掲げただけで終わらせず、グループ全体に積極的に浸透させる取組みが進められており、パーパスをはじめとした理念体系の言葉を記したポスターなどは社内の至るところで目にします。従業員と話す際にも、それらの言葉が頻繁に出てくるなど、皆が徐々に同じ方向を向き始めているように感じています。これは、グループ内で連携を取りながら「中長期経営戦略 2030」に取り組んでいくための共通言語として大きな力につながるものと期待しています。



Q 最後に「地域軸の拡大」「年齢軸の拡大」による今後の成長に向けた展望や想いをお聞かせください。

宇佐美 今後のタカラトミーグループの成長戦略として「地域軸の拡大」「年齢軸の拡大」は不可欠です。今日集まってもらった3社には、それぞれ大きな伸びしろがあり、成長に向けた中心的役割を果たしてもらえと思っています。ただし、私たちは「地域軸の拡大」「年齢軸の拡大」だけを考えているわけではありません。地域でいえば、国内でも「トレーディングカードゲーム」や「BEYBLADE X」等は伸びていますし、年齢に関しても、Kidultsが伸びているとはいえ、決して子どもたちをないがしろにするつもりはありません。夏休みに「トミカ博」や「プラレール博」といったイベントに家族で遠くから来てくれる子どもたち。そんな、これから成長していく子どもたちこそ、いちばん大切にしなければならないと考えています。

私たちの原点は、子どもたちに「夢」を届けることです。「おもちゃ会社」から「アソビ会社」になっても、子どもたちにもしっかりと目を向けることは変わりません。その意味では、戦略で掲げる「地域軸の拡大」「年齢軸の拡大」というのはあくまで「拡大」であって、原点から外れるものではありません。その点は決してぶれることなく、これからも今以上のスピード感を持って、「2030年3月期の売上高3,000億円・営業利益率10%」の目標と、その先のさらなる成長に向け、グループ一丸で取り組んでいきます。



Purpose

アソビへ懸ける品質は、
世界を健やかに、賑やかにできる。

タカラトミーグループが提供する「アソビへ懸ける品質」は、創業以来大切にしてきた安心・安全という「おもちゃ」における品質に加え、夢や希望、絆や感性、学びや成長を育む「アソビ」という体験を通して、人々が夢中になれる時間・空間を生み出しております。この「アソビへ懸ける品質」を追求することで、社会における存在意義を確立し、ひいてはブランド価値の向上につながると考えています。

パーパスの実現に向けて、グループ全体での浸透を促すために、理念体系（パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミス）の掲示や、社長を交えた幹部座談会を通じて、経営陣の考えや、一人ひとりの行動指針となるバリューズの実践を従業員へ共有するなど、多様な取り組みを行っています。

タカラトミー
常務執行役員
事業統括本部長

阿部 芳和

社長が「品質」の意味を広げて理念に落とし込んだ姿が印象的でした。新たな理念体系は外部からも高く評価され、これからの時代に対応する力強さを感じました。

「アソビへ懸ける品質」という表現が、一つの決まった形ではなく、いろいろなアプローチから品質に対する挑戦ができるからこそ大きな可能性を感じました。

タカラトミー
上席執行役員
生産戦略本部長

堀 一之

タカラトミー
連結管理本部
サステナビリティ
推進室 室長

谷村 美奈

従業員の皆さんの声や富山社長の想い、創業者の過去の想いも汲み取った上で、素敵な言葉ができたと思っています。

私たちの考える「アソビへ懸ける品質」とは？

100年の節目に自分たちで新たな存在意義を確認し、またここから新たな「アソビ」をつくっていける、その出発点に立てたことがうれしいです。

タカラトミー
生産戦略本部
生産戦略室 室長

白上 啓介

タカラトミー
営業統括室 室長

山口 勝

これからの100年に向けてスタートを切るという強いメッセージを感じています。向かっていく未来がバツと開けて、やるべきことが明確になりました。

タカラトミーアーツ
代表取締役社長

近藤 歳久

まずマネジメントがバリューズを理解し、共感し、事あるごとに言葉にして現場に落とし込んでいくことが大事だと思います。

共通の価値観は、会社の強さと存続の礎であり、新たなパーパス、理念類を制定することは、より良い会社になるために不可欠だと感じています。

タカラトミー
マーケティング
代表取締役社長

小越 良充

ペニイ
代表取締役社長

佐藤 正臣

ペニイにおいて「アソビへ懸ける品質」はサービスの品質そのもの。国内外のお客様に喜んでもらえる世界基準の品質を目指そうと理解を深める働きかけをしています。

パーパスに記載の「アソビ」を当社らしい「カワイイ」に置き換えることで親和性が生まれ、社員も自然に受け止めやすくなり、共感や理解が高まると感じています。

キデiland
代表取締役社長

津村 孝彦

トミーテック
代表取締役社長

横山 尚仁

パーパスが、世界に対しての幸せや豊かなコミュニケーションにつながる言葉として使われているのがすごいなと感じました。

新たな理念の社内浸透を徹底しながら実務に向き合い、中長期目標の達成に向けて一助になれるよう努めます。

タカラトミー
フィールドテック
代表取締役社長

本多 秀光

タカラトミー
アイビス
代表取締役社長

和佐原 征一郎

自分たちに期待される「品質」をしっかりと満たし、そして次の部署、グループ会社にもバトンタッチし「アソビへ懸ける品質」を実現する。そのリレーを常に意識していきたいです。

→ P2 タカラトミーグループの理念

→ P34 無形資産の強化 | 人的資本

→ P46 マテリアリティ2:従業員のウェルビーイングの向上

→ P48 マテリアリティ4:安心・安全・高品質なアソビ

無形資産の強化 | バリューチェーンの強化

タカラトミーグループは、企画・開発、生産・調達、物流、マーケティング・販売、コミュニケーションから構成されるバリューチェーン全体を磨き上げ、事業活動を持続的に進化させています。こうした活動の中で当社グループの資本を最大限に活かし、変化する環境に対応しながら新たな価値を創造していきます。



企画・開発	主要な資本	強化に向けた取り組み
	人的資本／知的資本	・独創性のある商品を生み出す企画開発力・技術力
	社会・関係資本	・アニメ・キャラクターなど外部IPホルダーとの連携
	知的資本	・長年にわたる研究と、世代を超えて愛される商品設計ノウハウ ・世代を超えたお客様からのフィードバックの蓄積
		・玩具開発へのAI活用による効率化 ・環境に配慮した素材の研究と製品への実装の拡大 ・オープンイノベーションの促進による新たなアソビの開発 ・AI技術の導入

生産・調達	主要な資本	強化に向けた取り組み
	製造資本	・生産拠点 9か国
	人的資本／知的資本	・品質管理／生産管理を行う専門人材
	社会・関係資本	・国内外のサプライヤー／製造委託先との提携関係
	知的資本	・生産技術の蓄積
	自然資本	・環境配慮型素材の活用
		・アジアにおける安定した供給体制の構築 ・国内外グループ全従業員に向けた安全品質の教育・啓発活動 ・タカラトミーグループCSR調達ガイドライン遵守に向けた管理体制の強化 ・デジタル設計化に向けた技術力強化 (DX化) ・持続可能な調達を実現する体制構築と運用
物流	主要な資本	強化に向けた取り組み
	知的資本	・顧客ニーズに合わせた柔軟で効率的な物流システム
	社会・関係資本	・国内外の物流・倉庫・配送業者との提携関係
	自然資本	・環境負荷低減を考慮したパッケージや輸送手段の活用
		・共同配送等による物流のさらなる効率化
マーケティング・販売	主要な資本	強化に向けた取り組み
	人的資本	・グローバルな顧客ニーズに対応する人材
	社会・関係資本	・小売チェーン、EC企業、量販店との販売促進体制 ・ファンコミュニティとの結びつき
	知的資本	・SNSやデジタルマーケティングの活用ノウハウ
		・地域、幅広い年齢層のニーズの的確な把握 ・企画開発との連携強化 ・グローバルにおける人材の再配分 ・顧客の利便性に資する新たな販売チャネルの開拓 ・デジタル領域への進出拡大 ・対面型イベントをはじめとしたファンコミュニティ構築の取り組みを推進 ・データドリブンな運用体制の構築
コミュニケーション	主要な資本	強化に向けた取り組み
	知的資本	・多種多様なプラットフォームからのVOC(お客様の声)の蓄積、データ運用による可視化
	社会・関係資本	・株主、投資家、金融機関との信頼関係
		・収集したVOCを製品・サービスの企画開発等に活用できる仕組みの強化 ・情報管理体制の強化 ・顧客との継続的な関係性を築くための情報発信、場の提供 ・社会課題への取り組み

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」づくりに夢中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

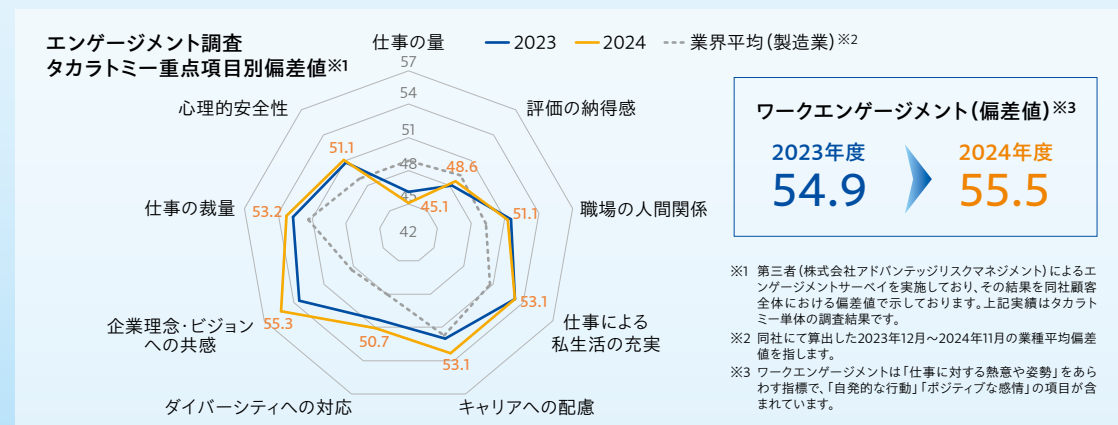
パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミス実現への人財育成

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し、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。

取り組みの1つとして、従業員ワークエンゲージメント（仕事に対する自発的行動・ポジティブな感情）を可視化するエンゲージメント調査を毎年実施し、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。2024年度のワークエンゲージメント偏差値は55.5と業界平均を上回り、高い水準を維持しています。パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミス浸透の基準となる「企業理念・ビジョンへの共感」の項目は前年から1.9pt増加しました。

また、従業員ワークエンゲージメント偏差値の継続的向上はサステナビリティ・ビジョン2030実現のために定められたマテリアリティである「従業員のウェルビーイング向上」の推進にもつながっています。エンゲージメント結果から特定された課題に対し、部門ごとのフィードバックを通じた改善を進め、持続的に従業員のウェルビーイングを高めていきます。



2024年度の結果を踏まえて

仕事の量	2024年度に仕事の負担感が高い部門へのヒアリングを実施。組織活性化研修や課長職向け研修を実施中。
評価の納得感	2024年度に変更した評価制度の一部見直し、評価者への運用力強化トレーニングを実施予定。
職場の人間関係	課題のある部門へ個別ヒアリングを実施し、コミュニケーション課題の特定と改善策を立案予定。
ダイバーシティへの対応	これまで導入してきた多様な働き方、両立支援制度の運用課題の改善・啓発を実施中。

バリューズ表彰

2024年度から、タカラトミーグループのなりたい姿を実現するための価値観であり、社員一人ひとりの行動指針である「バリューズ」を最も体現した個人を「バリューズ MVP」、「バリューズ貢献賞」として表彰する「バリューズ表彰」を行っています。受賞者をロールモデルとして示すことで、理念類の浸透、バリューズ体現人財の育成促進、キャリアの見通しの向上や自己啓発、組織の活性化といった効果を期待しています。



グローバル人財育成

グローバル人財育成の観点から、海外拠点でのトレーニング制度を導入しています。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。

海外トレーニー制度 派遣者



高橋 里帆
タカラトミー知的財産部
知財推進課

海外トレーニーは改めてタカラトミーグループのビジネスやグループの中で自身の成したいことを考える時間並びに視座が高まる貴重な機会となりました。普段の自身とは異なる環境で働く現地の方々と時間を共にし、多くの刺激を受けました。
タカラトミーグループの「アソビ」がこれまで以上に多くの皆様に届き、また愛されるように。トレーニーを通じて構築した関係を大切にしながら、グループ協働の場で、双方をつなぐ架け橋の一端を担えるよう努めたいと思います。



大森 美菜乃
タカラトミーポケモン事業部
企画開発課

現地の環境や出荷までの流れを理解し、品質・コスト・納期のバランスを考える重要性を学びました。普段の業務をしているだけでは学べないこともトレーニー研修を通して学ぶことができ、自信にもつながりました。現地の方々と食事を共にし、交流を深められたことも貴重な経験です。
トレーニーでの経験を通じて、今後は、量産時の注意点や優先順位をわかりやすく現地の方に伝えることや、企画開発の段階から生産技術・品質管理部門と連携し、起こりうる課題への対策を共に検討することで、高品質で子どもも大人も笑顔になるおもちゃづくりに貢献していきたいと考えています。

→ P46 マテリアリティ2:従業員のウェルビーイングの向上

→ P47 マテリアリティ3:従業員の成長

知的資本戦略Visionについて

タカラトミーグループにとって知的財産は、重要な経営資本です。
「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」「ベイブレード」をはじめとした主力ブランドに関連して生み出される知的財産を「アソビIP」と定義し、これらを積極的に保護しております。
知的資本戦略として、「アソビIPを守ること」「アソビIPの侵害に備えること」「アソビIPを育てること」の3つの方針として掲げ、IPを最大限活用してまいります。

知的資本の獲得・保全

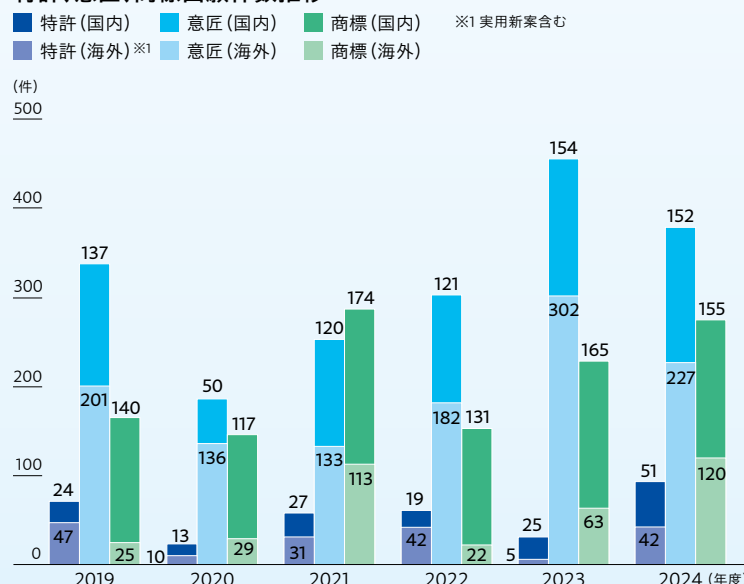
「アソビIP」に関する発明等は特許権および意匠権として、「アソビIP」に関するブランドは商標権として、積極的に出願登録し、保護しております。

個々のブランドやプロダクトに対して、国内外において知財ミックスによる保護を推進し、例えば、「BEYBLADE X」については、コマの構造に関する特許権、コマのデザインに関する意匠権、商品名に関する商標権を多数保有しております。

なお、日本における出願件数は全業種でも上位であり、2024年における商標登録件数は11位、意匠登録件数は12位でありました※2。

※2 特許行政年次報告書2025年版より

特許、意匠、商標出願件数推移



知的資本の毀損防止

「アソビIP」を侵害する模倣品は、当社の事業やブランドを毀損するだけでなく、お客様の安心、安全を脅かすものであり、当社はこれを断じて許さず、徹底的に対策を講じております。

模倣品は主にアジアで製造され、オンラインを通じて全世界に向けて販売されております。当社では、模倣品の製造業者、販売業者の現地調査およびオンライン調査を常時実施し、これらの業者に対して、現地当局の協力を得て、取り締まりを行っております。

また、AIを利用したオンライン模倣品監視サービスを導入、活用し、監視体制を強化しております。



倉庫内で発見された模倣品

サステナビリティビジョン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。

タカラトミーグループは、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制定しています。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

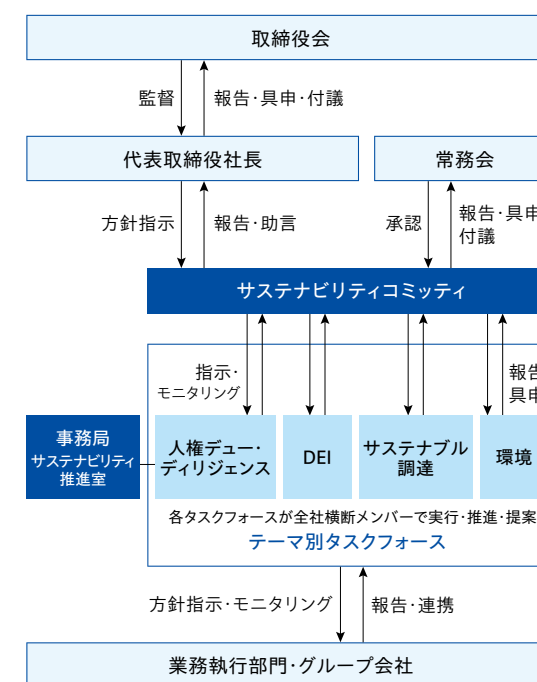
タカラトミーグループではサステナビリティ経営をこれまで以上に積極的に推進するため、2024年7月より代表取締役社長の諮問機関として「サステナビリティコミッティ」を設置し、サステナビリティ課題に取り組んでいます。

サステナビリティコミッティでは当社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議論します。

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・新たな提案をしてまいります。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



2024年度のサステナビリティコミッティにおける議題

開催日	議題
第1回(2024/7/30)	・中期サステナビリティ目標・KPI (FY2024-2026) の3か年単年度目標とロードマップの報告
第2回(2025/2/4)	・中期サステナビリティ目標・KPI (FY2024-2026) の進捗報告 ・各タスクフォースからの報告 ①サステナブル調達、②人権DD、③環境(エコデザイン)、④環境(気候変動)、⑤DEI

中期サステナビリティ目標・KPI(FY2024-2026)の進捗・成果

タカラトミーグループでは、サステナビリティビジョン2030を実現するために「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」に沿って取組みを推進しています。

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、人権尊重に配慮し、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。

初年度である2024年度の実績の進捗・成果をご紹介します。

タカラトミーグループのサステナビリティビジョンへの歩みを表したムービーを公開しています。

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>



マテリアリティ特定プロセス
<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/materiality/>



主題	マテリアリティ	リスク	機会	中期サステナビリティ目標・KPI (FY2024-2026)	FY2024 達成度	FY2024の 取組み進捗・成果
我々の情熱	1 アソビを通じた 豊かな社会への 貢献	●お客様がおもちゃやアソビを楽しむ 機会が減ることによる市場価値の縮小	●「愛されるアソビ」の創出による 顧客の増加や多様性に配慮した おもちゃによる顧客セグメントの 多様化 ●健やかな社会の創出による 市場の安定化	●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	◎	●ユニバーサルデザイン思考の風土づくりUDリーダー制度の推進 ●ユニバーサルデザインコーディネーター(2022年度からの累計人数) 準2級取得者 20名・3級取得者 133名 ●視覚に障害がある人も玩具を操作しやすくする“スイッチ等への 凸表示の工夫”“小さな凸”をタカラトミーグループのすべての 電子玩具に適用
	2 従業員の ウェルビーイングの 向上	●人財の確保の困難化、労働生産性の 低下やアソビの開発、アイデアの質の低下 それに伴う競争力の低下	●ビジョン達成に貢献できる人財の 確保 ●アイデアの質の向上による 「愛されるアソビ」の創出 ●従業員の笑顔や幸せの増加	●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 ●公平な人事評価制度による グループ女性管理職比率30%	◎ ○	●タカラトミー単体の従業員ワークエンゲージメントの偏差値 54.9(2023年度)→55.5(2024年度)と前年度を超過 ●グループ連結女性管理職比率 24.4%(2025年3月末時点) ●タカラトミー単体女性管理職比率 17.7%(2025年3月末時点) ●多様な働き方の推進や育児・介護・不妊治療の両立支援 施策を拡大、人事制度の改定を実行
	3 従業員の成長		●技術進展の変化に対応する 組織力強化 ●労働生産性の向上と 「愛されるアソビ」の創出	●多様な働き方や自走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 ●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	◎ ◎	●教育研修 受講者数延べ909名 ●教育体系を「タカラトミーグループアカデミープログラム」 として再構築(2025年度開始) ●多様な働き方や自立的なキャリア形成に対する従業員の 成長実感・イノベーション・クリエイティビティ指数を測るため、 従業員エンゲージメント調査に設計。 →各項目平均74%のポジティブな回答結果 ●グローバル育成プログラムとして、海外トレーニング制度を導入 <実績> TOMY International:1名(コーポレート)3か月間 TOMY (VIETNAM) :1名(開発)2か月間

◎達成度100% ○達成度80%以上 ▲達成度50%以上 ▼達成度50%未満

主題		マテリアリティ	リスク	機会	中期サステナビリティ目標・KPI (FY2024-2026)	FY2024 達成度	FY2024の 取り組み進捗・成果
我々の責任	高い品質の確保	4 安心・安全・高品質なアソビ	- お客様の健康影響が発生してしまった際の信用の低下やブランドの毀損 - 化学物質の不適切な管理があった場合のサプライチェーンや従業員の健康影響の発生	- 高品質なおもちゃやアソビの提供を通じた社会の信用の獲得とブランド力の維持・向上 - 高品質なおもちゃやアソビの創造による、お客様の笑顔の増加、売上の維持、増加	製品の安全・化学物質管理体制の推進	◎	- タカラトミーグループ製品規制物質リストの作成 - 化学物質管理システムの運用開始
		5 お客様とのつながり	不適切な対応が発生したり、炎上した際の企業ブランドの毀損、お客様離れの発生	適切なマーケティング、お客様との関係構築による顧客ロイヤルティの向上やファンの増加	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)	◎	お客様相談室からの分析レポートを拡充・拡大し、VOC活動を推進
	地球環境との共存	6 気候変動への対応	- 移行リスク:脱炭素社会への移行に伴う法規制の強化、エネルギーや原材料のコスト増 - 脱炭素に貢献しないことによるステークホルダーからの信頼の低下 - 物理的リスク:気候変動の増加と激甚化による事業活動への影響の発生	- 気候変動に強いサプライチェーンの構築による商品の安定的な供給 - 脱炭素社会に貢献することによるステークホルダーからの信頼の獲得 - 廃棄物削減や使用資源量の減少によるコスト削減	Scope1+2のCO₂削減率(2022年度比) 2030年50%、2050年実質ゼロ	◎	2030年までの削減ロードマップの作成 - 当社グループにおけるCO₂排出量の見える化対応 - タカラトミー本社ビル 省エネ診断の実施
		7 パッケージ・商品のエコデザインの推進	- お客様をはじめとするステークホルダーからの期待に応えられなかった場合の信頼の低下 - 法規制の強化によるコストアップの可能性や対応できなかった場合の市場の縮小	- ステークホルダーの期待する商品の提供による信頼の確保、売上の維持、拡大 - 潜在的な法規制への対応力の強化によるレジリエンスの向上	- 再生可能エネルギー比率:2030年40% - 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)	◎	- 国内主要拠点(タカラトミー含む5拠点)で使用する電力を再生可能エネルギー化(2025年4月1日より実装) - 製品のマテリアルリサイクルのトライアル実施 - ペットボトルキャップ回収活動の国内グループ展開
	健全な経営	8 人権の尊重	- 事業活動での人権侵害発生による事業遅延や継続リスク - ステークホルダーからの信用の低下	- 従業員、お取引先の確保と心理的安全性の確保によるイノベーションの創出 - お客様やライセンサー、お取引先の信頼獲得による事業の安定化	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、素材研究及び実証実験と進捗の開示	◎	- タカラトミー及び当社グループ(タカラトミーアーツ、トミーテック)における取引形態および監査項目の確認 - 国内主要拠点(タカラトミー含む4拠点)における職場の人権に関する監査の実施 - 国内取引先向け通報窓口設置の検討 - 海外内部通報制度の実態把握
		9 持続可能な調達	- サプライチェーン上の人権侵害、環境汚染発生による事業遅延や継続リスク - サプライチェーンの衰退(お取引先の減少、活力低下など)による中長期的な品質の低下	- 商品供給体制の安定と品質の向上 - リスクの低いサプライチェーンの構築によるライセンサーや顧客の信頼の確保	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)	◎	- タカラトミーグループの生産系お取引先様からのCSR調達ガイドラインの同意書回収率91.5%(2025年3月末現在) - CSR調達ガイドラインに関するアンケート(SAQ)回答108社(2025年3月末現在) - CSR調達ガイドラインに関する監査の実施88社(実施期間2024年4月~2025年3月)
		10 アソビづくりを支えるガバナンス	不健全なガバナンス体制の場合、不祥事の発生、企業文化の衰退、ビジョン達成に貢献できる人財の確保の困難化	外部環境への適切な対応、企業価値向上に資する意思決定によるタカラトミーグループの持続的な成長	内部通報システムの拡充とその周知	▲	- 国内外グループ会社の従業員に対し、内部通報制度と通報窓口の周知活動を実施 - 内部通報従事者も増員し、組織的な調査体制を推進中
		11 アソビづくりを支えるリスクマネジメント	- 有事発生時の機能不全や低い対応力による事業遅延、停止、再開の遅延 - 法令や社会規範を違反した場合、信用の低下、損失の発生	- 有事にも強い体制の構築によるリスクの回避、有事発生後の初動や事業継続による事業活動の安定化と社会の信用性の確保 - 従業員やステークホルダーの安全や生活の確保	コンプライアンスに関する研修計画に対して100%受講	▲	- 国内グループ会社での研修実施、受講率については計測中 「中長期経営戦略 2030」の策定に伴う研修リニューアル計画の継続検討

中期サステナビリティ目標・KPIの取り組みインタビュー

中期サステナビリティ目標・KPIの推進に向け、横断的な取り組みが必要なテーマは、テーマ別タスクフォースを設置しています。タスクフォースに所属する担当インタビューを通じて、実績と取り組みへの想いを紹介します。

DEI タスクフォース	マテリアリティ	中期サステナビリティ目標・KPI (FY2024-2026)
2	従業員のウェルビーイングの向上	- 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 - 公平な人事評価制度によるグループ女性管理職比率30%



稗田 紘子
タカラトミー 人財戦略室 人財開発部



バーバースタジオグループワーク

※ 従業員エンゲージメント調査の結果(2023年度・2024年度)の詳細はP34をご覧ください。

従業員が“アソビ”に夢中になれる職場へ
従業員のウェルビーイング向上に向けた全社的な取り組み

タカラトミーグループでは、マテリアリティの一つに「従業員のウェルビーイングの向上」を特定し、グループ横断で構成されたDEIタスクフォースを中心に取り組みを推進しています。「従業員個人」と「会社」との双方向の結びつきを強めることが生産性や業績の向上につながるという考えから、2021年から毎年国内グループ従業員を対象に、エンゲージメント調査を実施しています。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、当社グループの強みや「働きがい」における課題の特定を行っています。

2023年度の調査※では、特に「仕事の量・難しさ」「評価の納得感」「キャリアへの配慮」「ダイバーシティへの対応」の4つが大きな課題として浮き彫りになりました。各課題への対応を行っています。「仕事の量・難しさ」に対しては、仕事の負担感(量・難しさ)が特に高いと思われる部門の管理職・基幹職にグループヒアリングを実施。その中で課長職の高負荷感やマネジメントの難しさ、チーム内でのコミュニケーション不足に課題があることが分かったため、課長職向け研修や組織活性化研修などの取り組みを実施しました。その他の課題に対しては、人事制度の見直しやキャリア支援制度の整備、仕事と育児・介護・不妊治療との両立支援といった取り組みを実施しており、さらに拡充していきます。従業員一人ひとりが納得感を持って仕事と向き合い、個々の強みを活かしながら成長していける環境を整えることが、結果として会社全体の力につながる。その信念のもと取り組みを進めてきた結果、「仕事に対する熱意や姿勢」を表す指標が含まれているワークエンゲージメントスコアは3年連続で上昇しています。

また、創業100周年である2024年に策定された新たな理念類について社内座談会やワークショップ、バリューズ表彰などの社内浸透を行ったことで、2024年度の調査結果では「理念への共感」や「経営層との信頼」に関するスコアもさらに向上しています。

海外拠点については、一部の地域でテスト的にエンゲージメント調査を実施し、グローバルで取り組みが展開できるよう引き続き推進していきます。

今後は、全社的な共通課題の解決にとどまらず、各部門の組織活性化に活用できるよう、部門長が自ら課題を特定し、打ち手につなげられる仕組みづくりも進めていきたいと考えています。従業員のウェルビーイングをさらに高め、従業員一人ひとりが強みを発揮し、“アソビ”づくりに夢中になれる環境をつくる。その責任の重さと大きなやりがいを感じながら、一步一步着実に前進してまいります。



TOPIC

環境 タスクフォース (エコデザイン)	マテリアリティ	中期サステナビリティ目標・KPI (FY2024-2026)
7	パッケージ・商品のエコデザインの推進	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、素材研究及び実証実験と進捗の開示

資源を無駄にしない“アソビ”を子どもたちへ
ガチャカプセル容器におけるエコデザイン

タカラトミーグループでは、マテリアリティの一つとして「パッケージ・商品のエコデザインの推進」を特定し、環境タスクフォースを中心に商品設計、パッケージの素材や設計などで、環境に配慮したもののづくりに取り組んでいます。

タカラトミーアーツが展開するガチャカプセルにおいて、これまでは商品サイズに合わせてカプセル容器を小さくすることでプラスチック樹脂の使用量を削減していましたが、2024年より大型のカプセルでもプラスチック樹脂を削減できる新型軽量化カプセル容器を開発いたしました。

カプセル容器に求められる要件は、多岐にわたります。輸送時の耐久性、ガチャマシンからスムーズに排出される形状、中身が外から見える視認性、そして、誰でも簡単に開けられる安全性と使い勝手。さらに、リサイクルを見据えた素材の選定も欠かせない要素です。これらすべてを実現させることは簡単ではありませんでしたが、開発期間は約2年にわたり、多くの試作と検証を重ねた先によりやくたどり着いた一つの答えが網型の新型軽量化カプセル容器です。

このカプセルは、PP（ポリプロピレン）という単一素材を採用しながら、軽さと丈夫さを両立しつつ、子どもが安心に開けることができることを追求しました。今後は意匠登録や特許の取得も視野に入れつつ、将来的にはガチャカプセル業界全体への普及も一つの可能性として考えています。

一方で、リサイクル素材の使用にあたっては、調達先の安定確保や、品質保証、素材の由来を明示するトレーサビリティの仕組みづくりが不可欠です。また、複数の生産拠点にまたがる素材調達や加工を、いかに効率的かつ持続可能な形で一元化していくのかについても、重要な課題となってくるでしょう。

エコデザインは、単なる素材選びではありません。設計の段階から「分別のしやすさ」「解体のしやすさ」などを織り込み、製品のライフサイクル全体を見据える視点が求められます。私は、これを「仕組みをデザインすること」と捉え、今後も環境タスクフォースの一員として創造的なアイデアを活かしながら、未来における“アソビ”のあるべき姿を模索していきます。



福本 始用
タカラトミーアーツ 生産戦略室



開発中の新型軽量化カプセル

11のマテリアリティへの取り組み



アソビを通した豊かな社会への貢献

該当するマテリアリティ ①

ユニバーサルデザインの取り組み

タカラトミーグループでは、性別や障害の有無等にかかわらずより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（UD）を推進しています。視覚や聴覚に障害のある子どもたちも楽しく遊べるよう工夫されたUDの商品を「共遊玩具」といいます。当社グループが発案したこのコンセプトは賛同を集め、業界全体の取り組みへと広がっています。

「共遊玩具」は一般の玩具売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、視覚障害を考慮した商品には「盲導犬マーク」、聴覚障害を考慮した商品には「うさぎマーク」を表示しています。当社グループでは年間約200種類の共遊玩具が発売され、一部の商品では開発段階で障害のある子どもたちの試遊の場を設けています。

さらにより多くの子どもたちが楽しく遊べる商品



CUDマーク
CUDマークはNPO法人カラーユニバーサルデザイン機構により、認証された印刷物、製品等に表示できるマークです。

おでかけ大好き！
トミカサウンドハンドル
パトロールカー
本体に使われているラベルデザイン等の色違いに工夫し、色覚多様性に対応したカラーユニバーサルデザイン認証を取得しました。



リカちゃん おしゃべりオートロック
2階建てのグラン・メゾン



食器などの小物類が触っても倒れにくく随所に楽しいレリーフ等を施し、エレベーターや玄関ドアにも音を加えるなど、触覚や耳でも楽しめるよう様々な工夫をしています（日本おもちゃ大賞2025共遊玩具部門 大賞受賞商品）。

アソビを通じたTOMY International グループのDEIの取り組み

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）」を推進することを明確なミッションとして掲げ、2020年にDEI委員会を設置しました。DEI委員会では、インクルーシブな職場風土の醸成を図り、DEI啓発のためにさまざまな取り組みを推進しています。主には、従業員向け社内報発信や従業員同士が意義ある形のでつながることができる慈善活動の実施等があります。また、TOMY Internationalでは、その取り組みの一環として、さまざまな民族や文化的背景を尊重したダイバーシティイズ※を開発しており、アソビの力を通じて、共感と学びを促進しています。



Lamaze® is a registered trademark of Lamaze International, Inc. © 2025 Mood Bears UK © TOMY

※ 2025年8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。

次世代教育支援活動

タカラトミーでは、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り組みを行っています。これらは、子どもたちの環境や共生社会に対する意識や職業観を育む機会として、学校現場からも高く評価されています。これらに参加した子どもたちは累計91,000名にのぼります（2025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「みんなでつくるSDGs人生ゲームプロジェクト」を進めています。2020年から義務教育の学習指導要領に「持続可能な開発目標（SDGs）」が盛り込まれたことを受け、人生ゲームをSDGs教材

として活用し、SDGsの担い手を育む活動へと進化させました。また、環境に特化したプログラムを希望する声に応え、「おもちゃで学ぶ！SDGsナゾキ教室」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>



クラスのみんなで協力して、世界で1枚の人生ゲームをつくります。

©1968,2025 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。この取り組みを通じてTOMY COMMUNITYメンバーは地域に貢献することに加え、同じ目的に向かって活動をともし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えることが、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/>



Cradles to Crayons (クレイドルズ・トゥ・クレヨンズ)
2002年に設立されたCradles to Crayonsは、ホームレスや低所得の家庭で暮らす0歳から12歳までの子どもたちに、家庭・学校・遊びの場で健やかに成長するために必要な基本的な物資を無償で提供しています。これらの支援は、企業の地域社会とのつながりと協力によって実現されています。TOMY Internationalのチームは、子ども1人分の1週間分の服をセットにした「アウトフィットバック」を梱包し、支援を必要とする家庭に届けています。



従業員のウェルビーイングの向上

該当するマテリアリティ ②

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

年次有給休暇取得の促進

従業員が十分な休息をとることは、モチベーションや生産性の向上を期待することができるため、年次有給休暇が取得しやすい職場環境を整えています。

- ・年次有給休暇取得促進日の設定（年間10日程度）
- ・リフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇制度
- ・期中に年次有給休暇の取得状況の確認、未取得者とその上長へのフォローを実施
- ・独自の目標として「毎年度、従業員の過半数が年10日以上有給休暇を取得する」を設定

→ P34 従業員エンゲージメント調査の結果について

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。

主な両立支援制度

① ライフサポート休暇

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

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）を仕事と家庭の時間配分を選べる環境を整備。

③ 出産育児祝い金

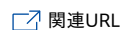
出産費用や将来に向けた養育費等の補助を目的として、1子につき200万円を支給する制度。

④ 応援手当制度

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。

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当社グループ全体で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。2024年度の主な取り組みとしては、女性従業員が自身のロールモデルが見つけられるように管理職と社外取締役との座談会等を開催しています。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ました。その結果、当社グループの女性管理職比率は昨年度末より0.2ポイントアップし24.4%（2025年3月末時点）、タカラトミー単体は、3.4ポイントアップし17.7%となりました。引き続き、DEI活躍に向けて取り組みを推進いたします。



関連URL
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/work_style_reform/diversity.html



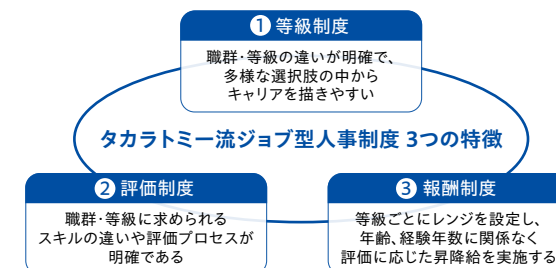
従業員の成長

該当するマテリアリティ ③

人材開発の強化

タカラトミー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を導入しています。

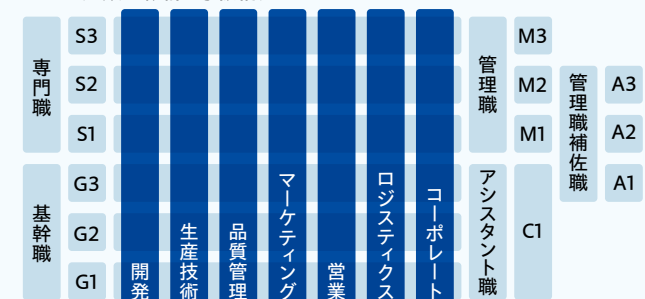


等級制度

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、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、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。

従業員が、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しています。

ジョブ分類と職群・等級構造



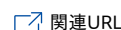
教育研修の取り組み

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。

2024年度には、自己啓発として、オンライン研修・対面研修を実施し、延べ909名が受講しました。

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。



関連URL
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/work_style_reform/human_resources_development.html



11のマテリアリティへの取り組み



安心・安全・高品質なアソビ

該当するマテリアリティ 4

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。



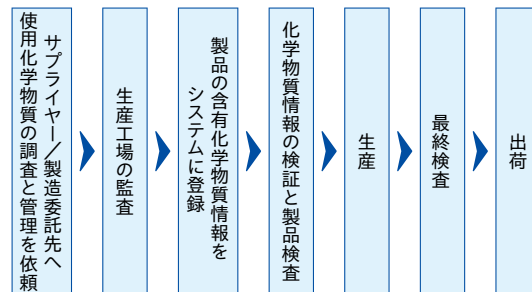
玩具業界の安全基準より厳格な独自の安全基準に基づいた検査を実施

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、欧州をはじめとした各地域・国で排除・削減が求められている有害物質、高懸念物質については、タカラトミーグループ独自で作成した「製品規制物質リスト」に沿って、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、欧州で先行的に実施している化学物質管理の体制については、アジア圏にも段階的に適用することによって、万一、商品に混入した場合においても当該商品が市場へ流出するのを防ぐ体制を整備・実施す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取り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


お客様とのつながり

該当するマテリアリティ 5

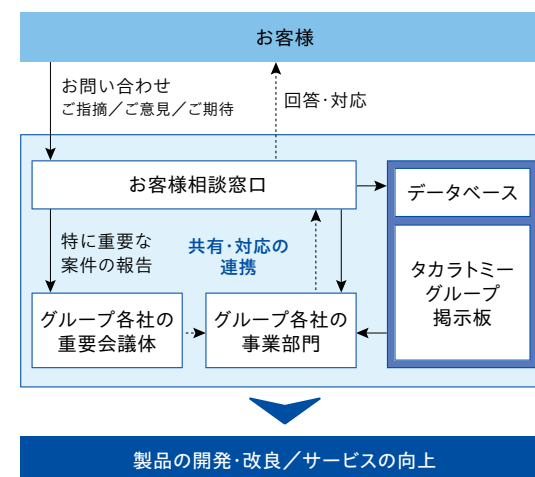
方針・考え方

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活動の強化に向けて

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応えています。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



関連URL

https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/customer_feedback.html


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

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」という仕組みを整備・運用することにより、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、当該の仕組み自体に対する定期的なアップデートを通して、月次分析レポートにおける分析対象の拡大と内容の拡充、デイリーソーシャルレポートにおける内容の拡充につながっています。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。



気候変動への対応

該当するマテリアリティ 6

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。

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）

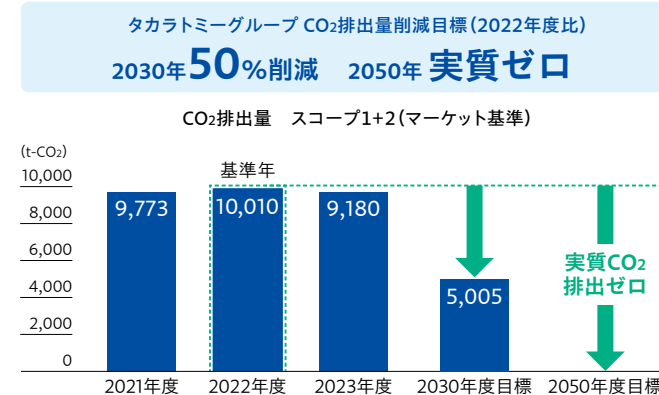
タカラトミーグループでは、気候変動及びそれに付随するさまざまな影響により生ずるリスクと機会を以下のよう

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
- 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 - エネルギー価格や物流価格の高騰 - サプライチェーンの見直し（商品設計、製造工程） - プラスチックが主原料であることによる評判低下	- 自然災害による自社拠点やパートナーの機能停止 - 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） - 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 - 海面上昇による自社拠点やサプライヤーの見直し	- 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 - 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 - 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 - 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 - 自然災害の適応力向上による物理的リスクの回避

指標と目標

タカラトミーグループでは、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CO₂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CO₂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、CO₂排出量削減の取り組みを推進してまいります。



気候変動に対する取り組み事例

国内主要拠点における使用電力の再生可能エネルギー化



本社（立石）オフィス

青戸オフィス

タカラトミーグループでは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、2025年4月からタカラトミー本社を含む国内主要6拠点における使用電力を再生可能エネルギーに切り替えることで、CO₂排出量の削減に努めています。2025年度においても、使用電力の再生可能エネルギー化を国内拠点に段階的に推進し、タカラトミーグループ全体でCO₂排出量削減目標の達成に努めてまいります。

関連URL

気候変動への対応
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



クールビズ(COOLBIZ)・ウォームビズ(WARBIZ)の推進による消費電力量の削減



クールビズポスター

ウォームビズポスター

タカラトミー国内グループにおいては地球温暖化対策の一環として、「クールビズ」「ウォームビズ」の取り組みを推進しています。冷暖房の使用を抑え、快適に過ごすための服装を推奨しています。この活動は空調への過剰な負担を無くし、省エネ意識の向上、さらにCO₂排出量の削減に寄与しています。

11のマテリアリティへの取り組み

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をリサイクルするほか、成形品の廃材や車輪の切削等から排出される金属くずについて分別の上、リサイクル業者に売却することで廃棄品のリデュースに努めています(①～④)。



株式会社トミーテック
(栃木県)



プラスチック成形時に排出されるランナーの再利用



ランナー粉碎品(上)と
正規品(下)



車輪の切削や、金型・治工具等の製作時に排出される金属くずをリサイクル

当社グループの国内販売会社であるタカラトミーマーケティングの物流部門では、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、商品のピッキング時に発生した空き段ボールは、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、圧縮機械によってキューブ上に圧縮、一定量が溜まった段階で回収された後に、新たな段ボールとして再生リサイクルされます(⑤～⑦)。



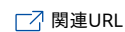
開封され、空になった段ボール回収専用のコンベア



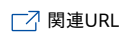
収集した空き段ボールを圧縮する機械



1㎡程度のキューブ状に圧縮された段ボール



関連URL
事業活動を通じた取り組み(環境)
<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/business.html>



関連URL
物流倉庫から製造工場、オフィスまでタカラトミーグループのリサイクル活動最前線
<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2024/recycle/>



パッケージ・商品のエコデザインの推進

該当するマテリアリティ 7

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10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(公財)日本環境協会エコマーク事務局によって認定された商品につけられるマークです。環境にやさしく暮らしたいと願うお客様が、商品を選択しやすいようにすることを目的としています。

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

ベーシックビークル
レックス ダイノランダー

©2025 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

エスカレーターは
電動と手動が
切り替え可能

トミカ
コースがのび～る！
2WAYにぎやか高速どうろ
※トミカ(ミニカー)は別売です。

電池がなくても、
手で回して遊べる仕様に
しました。



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

おえかきせんせい

成長に合わせて
遊びが広がる

長く遊べる
設計上の工夫



3WAYへんしんやわらかベビーバス くまのプーさん

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

環境に配慮した紙の使用

NEW

エコトイ基準
森林認証紙の使用



※人形、ドレスは別売です。

製品とパッケージに
森林認証紙を使用

リカちゃん
おしゃべりオートロック
2階建てのグラン・メゾン



関連URL
パッケージ・商品のエコデザインの推進
<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/toys.html>



関連URL
エコトイ(エコトイ基準)
<https://www.takaratomy.co.jp/eco/introduction/ecotoy.html?kijyun>





人権の尊重

該当するマテリアリティ 8

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

職場の人権に関する監査

2024年度、タカラトミー本社を含むタカラトミーグループ国内の主要4拠点において、第三者機関による職場の人権に関する監査を実施しました。監査を受審した拠点では、適合要件への不適合事項について改善計画を策定の上、改善に向けた取り組みを進めています。第三者監査については国内主要拠点だけでなく海外グループへの展開も予定しております。今後も働きやすい職場環境づくりを行ってまいります。

持続可能な調達

該当するマテリアリティ 9

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」の見直しに取り組み、2020年5月に「タカラトミーグループCSR調達ガイドライン」を制定しました。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。2025年3月末現在では、タカラトミー国内外のお取引先様に対して同意書の回収率は91.5%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もスタートし、108社様からのご回答を頂いています。そしてまた、ガイドラインが実施されている現場への監査も開始され、88社様（実施期間2024年4月～2025年3月）に対してご協力を頂くことができました。

TOMY Hong Kongグループの取り組み

TOMY Hong Kongグループでは、日本を含めたアジア、欧米諸国に向けた商品の製造に関連する開発、技術支援、品質・生産管理等に携わっています。

商品製造においては、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、環境への配慮などについて製造委託先様とともに製造現場の管理・運営が継続されるよう、日々のコミュニケーション、工場監査等を通じてサポートしています。

実際の工場監査では、タカラトミーグループCSR調達ガイドラインに関するCSR監査プログラムに基づき、キックオフミーティング、施設や機器類の監査、経営および従業員面談、書類監査、監査報告書を発行するといったプロセスを実施しています。また監査に基づき、必要に応じて製造委託先様の改善活動のフォローアップを行っております。



キックオフミーティング



施設や機器類の監査

関連URL
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

該当するマテリアリティ 10 11

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

コンプライアンス通報・窓口

タカラトミーグループは、One TOMY's Promise「誠意と努力は他を益し、自己の幸福の基となる」の下、法令及び社内規程の遵守と良識ある行動、自由な競

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。コロナ禍が発生した2019年度以降は、オンラインでの映像配信やeラーニングなどを継続的に実施しており、2024年度に実施したeラーニングでは、国内グループ（海外グループ駐在員含む）受講率は88.8%でした。

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。

争および公正・公平な取引を行うことを掲げ、グループをあげてコンプライアンスを推進しています。当社グループではコンプライアンス上の問題の早期発見

及び未然防止を目的として、タカラトミーグループの役員および従業員や国内向け取引先の皆様からの通報・相談を受け付ける窓口を設置しております。

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

関連URL
コンプライアンス
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational_governance/compliance.html



イニシアティブへの賛同

国連グローバル・コンパクトへの支持表明

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



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。

日本国内取引先様向け コンプライアンス通報・相談窓口

2025年度からタカラトミーグループではコンプライアンス上の問題の早期発見及び未然防止を目的として、タカラトミーグループ各社の日本国内取引先の皆様からの通報・相談を受け付ける窓口を設置しています。お取引先様において、人権侵害、所定のコンプライアンス違反行為を発見された場合は、通報・相談窓口をご利用ください。

関連URL
タカラトミーグループ各社の日本国内お取引先様向けコンプライアンス通報・相談窓口
<https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/human-rights-dd/ts-soudan/>



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

社外からの評価

ESGインデックス選定入り

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



FTSE4Good Index Series (2025年選定)

英国のFTSE Russell社が提供する株価インデックス（指数）です。ESG（環境・社会・ガバナンス）に優れ、持続可能な経営に積極的に取り組む世界中の企業を対象に構成されています。2025年に選定されました。



FTSE Blossom Japan Index (2025年選定)

英国のFTSE Russell社が提供する株価インデックス（指数）です。ESG（環境・社会・ガバナンス）に優れた日本企業を対象に、業種バランスを考慮して構成されています。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用するESG指数の1つで、2025年に選定されました。



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考慮して構成されています。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する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、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、および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 Russellの構成銘柄は、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。

2025 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年より継続選定されています。

2025 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。

※ 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。



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。



Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (2023年より継続して選定)

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おりますが、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

CDPI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2024」において「B」、「水セキュリティレポート2024」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

(2023年より継続して取得。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年より継続して取得)

「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ます。

ステークホルダーとの価値共創

タカラトミーグループは、ステークホルダーの皆様の期待・ニーズに応えながら、持続可能な社会の実現と当社グループの成長を目指し、企業価値向上につなげていきます。

	期待・ニーズ	エンゲージメントチャネル	主要なアウトカム／アウトプット	価値共創の深化に向けて
 お客様	- 世界を健やかに賑やかにできる商品・サービスの開発 - ブランドの持つ世界観の共有 - 子どもから大人まで楽しめる魅力ある商品 - 安心・安全・品質を確保した商品・サービスの提供 - ニーズに合わせた販売チャネルへの対応 - 信頼のおけるアフターサービス	- 店頭コミュニケーション - イベントおよび商品封入アンケート集計 - お客様相談室：2024年度の相談件数…14万件超 - Webサイト等さまざまな媒体を活用した情報の提供	- 対面型イベントの進化によるファンコミュニティの構築 - タカラトミーグループ品質検査の徹底 - VOC活動の強化 - 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	- タカラトミーグループ全体でのパーパス浸透を通じたアソビ品質の追求 → P2 タカラトミーグループの理念 → P30 無形資産の強化 ブランド価値 → P44 マテリアリティ1：アソビを通じた豊かな社会への貢献 → P48 マテリアリティ4：安心・安全・高品質なアソビ → P49 マテリアリティ5：お客様とのつながり
 従業員	- 多様な人財の活躍 - イノベーションの生まれやすい職場環境 - DEIの推進	- 従業員ワークエンゲージメント調査の実施 - 労働組合など従業員と経営との対話 - タカラトミーグループホットラインの運営	- 従業員ワークエンゲージメント：55.5%（業界平均49.5%） - グループ連結女性管理職比率：24.4%（目標30%） - 教育研修※受講者数：909名 - 海外トレーニー：2名 ※ 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	- 人財戦略Visionの推進 → P34 無形資産の強化 人的資本 → P46 マテリアリティ2：従業員のウェルビーイングの向上 → P47 マテリアリティ3：従業員の成長
 株主・投資家	- 企業価値向上に向けた対話の場の提供 - 公正・公平かつ迅速な情報開示 - 持続可能な社会と経済性の両立	- 株主総会の実施 - 決算説明会の実施 - 統合報告書の発行 - 個別IRミーティングの実施 - Webサイトを通じた情報の発信 - 株主イベントの実施	- 自己資本利益率（ROE）：15.8%（目標 継続11%以上） - 年間配当金：年間64円/株 - 総還元性向：53.4%（原則50%）	- さらなる企業価値向上に資する積極的な成長投資を通じた経営基盤の整備 - 株主・投資家とのエンゲージメントの充実 → P22 コーポレート戦略
 パートナー	- 信頼のある取引の継続 - ブランド力を活かした商品開発 - サステナブルなサプライチェーン - 効率化された物流システムの構築 - 魅力ある売場づくりのノウハウの提供 - 各販売店に合わせた売場提案	- 日々の調達活動 - お取引先向け説明会の実施 - CSR調達ガイドラインの周知 - お取引先アンケートの実施 - お取引先向けコンプライアンス通報・相談窓口の開設（国内）	- 人権デュー・ディリジェンスの体制構築と運用 - 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運用（SAQの実施、監査の実施、説明会の実施）	- CSR調達先への人権・安全・環境に対する監査の実施による改善 → P54 マテリアリティ8：人権の尊重 → P55 マテリアリティ9：持続可能な調達
 社会・地球環境	- 環境に配慮した商品・サービスの提供 - イベントやコラボレーション等による地域活性化 - 人権に配慮した事業活動 - 事業所や生産拠点等の地域社会への雇用の創出 - 環境マネジメントシステムの構築 - 腐敗防止施策の実施 - 次世代教育支援	- SDGs人生ゲームを活用したオンライン授業の提供 - 意見交換会の開催 - 子ども座談会の実施 - 社会貢献活動（地域イベント、スポーツ支援、おもちゃの寄贈など）	2030年までのCO₂削減ロードマップの作成 タカラトミーグループにおけるCO₂排出量の見える化対応 タカラトミービル省エネ診断の実施 - 国内主要拠点（タカラトミー含む5拠点）で使用する電力を再生可能エネルギー化（2025年4月より実装） - 環境に配慮した素材の研究 - エコトイ（環境配慮の自社基準をクリアした玩具）の創出 - 生産・調達における環境負荷の削減 - 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）として、製品のマテリアルリサイクルのトライアル実施 - 次世代教育支援活動	- CO₂削減ロードマップの推進 - CO₂排出量の見える化対応 → P44 マテリアリティ1：アソビを通じた豊かな社会への貢献 → P50 マテリアリティ6：気候変動への対応 → P53 マテリアリティ7：パッケージ・商品のエコデザインの推進

※ 2025年3月末現在の実績



池田 浩士 (ファシリテーター)
内部統制・監査部 部長

安江 令子
社外取締役

殿村 真一
社外取締役

タカラトミーグループは2024年に「中長期経営戦略 2030」を策定し、その目標を達成するための柱として、「地域軸の拡大」「年齢軸の拡大」という2つの成長戦略を掲げています。ここでは、戦略の推進に伴う企業価値向上に向けた取組みをどのように評価し、課題として感じているのか、2人の社外取締役に語り合っていました。

Q タカラトミーグループの取締役会について、どのような印象をお持ちですか。

殿村 コンサルティング活動などを通じて拝見してきた多くの大企業と比べて、タカラトミーの取締役会では非常にオープンな議論が交わされています。そこにはタカラトミーの企業文化や自由闊達な社風も多分に反映されていると思います。

安江 社外取締役の独立した視点を尊重し、監督上の論点やリスクに関する質問・確認が適切に取り上げられるようになっています。加えて、各取締役の専門知見を踏まえた意見交換が進み、成長戦略の推進状況を把握し、課題も明確になってきており、企業価値向上に向けた議論の質が高まっていると感じています。出席者それぞれの専門性や得意分野に基づくプロフェッショナルな発言が、議論にしっかりと反映される環境が整っていると捉えています。

殿村 従来は件別予算等が議論の中心になりがちでしたが、「中長期経営戦略 2030」がスタートしてからは、グローバルオペレーティングモデルの強化や次世代の幹部育成など、より戦略に焦点を当てた議論にシフトしつつあります。

安江 難しさとしては、先ほど触れたようなプロフェッショナルな指摘や示唆が出た際、その受け止め方や理解の仕方が人によって異なり得ることです。多様な意見や価値観を丁寧に擦り合わせ、例えば成長戦略の優先順位などの方向性を共通認識として確認しながら意思決定につなげていくことが、取締役会にとって何より重要だと考えています。こうした対話の積み重ねが取締役会の実効性を高めると捉えており、ボードールで継続的に質の向上を図っています。

Q 「中長期経営戦略 2030」の進捗状況や課題について教えてください。

殿村 中長期経営戦略では2030年3月期に売上高3,000億円、営業利益率10%の目標を掲げており、年齢軸と地域軸の拡大を通じて成長していくという戦略が社内のコンセンサスになっています。ただし、売上高3,000億円にとどまるのではなく、さらなる成長を考えた場合、課題は残されています。日本の大企業の多くはグローバル化によって成長を目指していますが、グローバルなガバナンスやマネジメントが完璧に機能している企業は多くはありません。タカラトミーグループは「ベイレード」や「トランスフォーマー」などの有力なグローバルIPを保有しており、一定の成長を遂げている一方で、さらなる成長に向けては、グローバル化に即したマネジメントモデルやガバナンスを強化していく必要があると考えています。



安江 以前は正直なところ、従業員はもちろん執行役員の中にも「自分はタカラトミーという日本企業で、日本のおもちゃをつくっている」という意識が根強く残っていたように感じます。現経営陣の海外経験に裏打ちされた取り組みによって、そうした意識が大きく転換しつつあり、この数年の堅調な成長を支える基盤の一つになっていると受け止めています。海外文化を尊重しつつ、自社の信念も大切にするという経営のスタンスは、国際的にも評価され得る独自性だと思います。私自身も海外経験を持つ立場として、こうした真のグローバル経営を着実に深め、さらに成果につなげていってほしいと考えています。

殿村 地域軸拡大の具体的な課題としては、もっと海外現地で場数を踏んだ人財を社内に増やしていくことが必要です。ガバナンスにおいては財務マネジメントが重要ですが、せっかく財務に関する卓越した知見を持っていても、実際にその場に居合わせなければ、その知見を的確に適用していく能力は磨かれません。日本企業にありがちなのは、全てを日本でコントロールする、あるいは現地が全てコントロールするという両極端のパターンですが、これでは場数を踏ませることになりません。現地で直接、現地メンバーとコミュニケーションを取る。こういった人財育成につながるような「場数を踏める環境」を、どのようにつくっていくかが非常に重要です。

安江 殿村さんのお話に加え、日本からストラテジー、財務、コンプライアンスなどの担当者が現地に赴き、現地各部門と実務レベルでスクラムを組むことが重要だと考えます。意見の対立が生じる場面もあるでしょうが、対話と協働を通じて人と組織は鍛えられます。紙や机の上では前進しません。そうしたプロセスを経て、双方がスクラムを組める人財を見極め、現地で一つひとつ確実にタカラトミーのグループ経営を進めていくことが望ましいと考えています。



Q 買収防衛策廃止や役員報酬制度についてお二人の評価をお聞かせください。また、米国による関税政策への対応に関しては、どのような議論がなされましたか。

安江 買収防衛策については、タカラトミーグループの企業価値や株主の皆様の利益を毀損し得る買収行為が将来起こり得ることを前提に、現行の企業価値向上に向けた経営を真摯に継続することこそが最終的に株主価値の最大化につながる、という考え方を軸に議論しました。そのうえで、様々な視点や具体的なケースを想定し、是非を多面的に議論しました。

殿村 企業価値向上こそが株主の皆様にとって利益の最大化につながるという考え方は、すでにメインストリームの議論になってきていると思います。タカラトミーグループも「中長期経営戦略 2030」において経済価値

や社会価値の向上を打ち出し、企業価値向上にフォーカスすることが最善の買収防衛策であるという認識に立っています。先ほどお話ししたグローバルガバナンスの議論にしても、徹底して掘り下げていくことが企業価値向上につながるはず。その意味では方向性として正しいと評価しています。

安江 社内取締役については、固定報酬に対して変動報酬は利益の配分として位置付ける明確な方針に基づいており、制度設計は明瞭です。社外取締役は固定報酬としつつ、役員持株会への加入が可能であり、企業価値の向上による将来的な価値の増加は、株主の皆様と同じ目線を共有する仕組みとなっています。

殿村 基本的な考え方を申し上げますと、社外取締役の主たる役割はガバナンスであり、社内の取締役や幹部がマネジメントを遂行していく立場にあるとするならば、社外取締役の報酬を変動制にすると、規律を失うリスクが生じかねないと思います。

安江 米国の関税政策については、取締役会で速やかに取り上げました。焦点は大きく三点です。第一に、中国で製造している商品にどの程度の関税が課されるのか等、製造面へのインパクト。第二に、関税による各国でインフレ進行に伴う消費者の購買意欲の低下など、エンドユーザーへの影響。第三に、競合他社がどのような影響を受けるかといったサードパーティーの動向です。これらについて迅速に分析を行うよう、取締役会として進言・確認しました。

殿村 生産地シフトの話も出ましたが、議論を更に発展させてグローバルなサプライチェーンをどのように構築していくべきか考えていかなければなりません。玩具業界は中国製のものも多く関税政策の影響を受けやすいので、今後の調整が必要になります。いずれにしても昨今は予想外で不合理なことが起きやすい世の中になりつつあり、それを織り込んでどのように経営を進めていくかも問われてきます。

最後に、今後のガバナンス強化に向けた意気込みをお願いします。

安江 この5年間で新しい課題も出てきました。例えば、企業のマーケティングにSNSが活用されるようになるなど、以前は想像しなかった変化です。こうした状況を踏まえ、タカラトミーグループではルールブックの整備をはじめ、SNSに関するガバナンス体制の強化を進めてきました。今後も、外部環境が目まぐるしく変化していくことが予想されますが、それらに対応するガバナンス体制を構築しながら事業を支え、さらなる成長へ向けて伴走していく決意です。

殿村 ガバナンスの本質は、経営をできる限り可視化していくことです。グローバルを含めたガバナンスの仕組みを構築するとともに、デジタルで経営管理の基盤をつくっていくことも肝要です。グローバルなスケールで業務管理や運営を担う基盤システムの構築へ向けて、社外取締役としても効果的なサポートができればと思っています。



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%

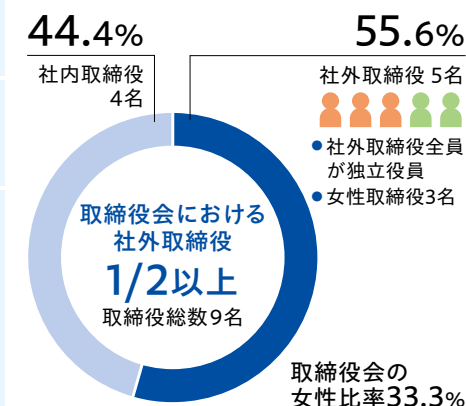
社外取締役全員が独立役員

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。

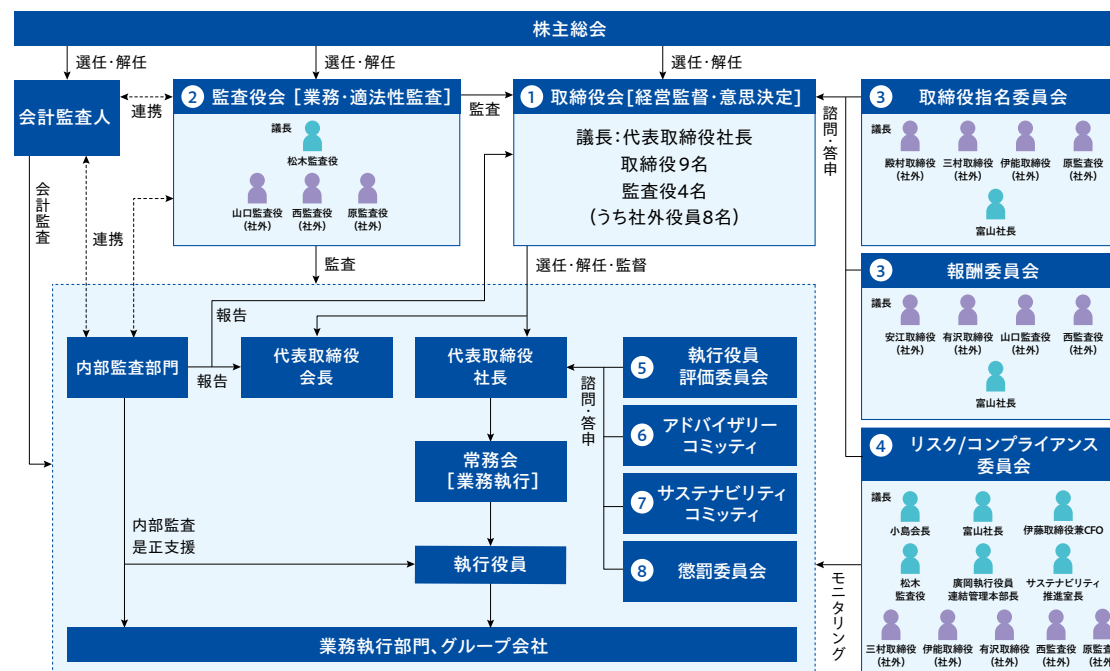
3 グループ会社管理及び社外役員取締役・監査役のサポート体制

主要なグループ会社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、各グループ会社の特性、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に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等、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に努めております。



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/ir/financial/governance.html>

経営監視の仕組み

① 取締役会

取締役会は取締役9名、監査役4名（うち、社外役員8名）で構成されており、議長は代表取締役が務めています。

取締役会は、グループ全体の基本方針・戦略の策定、重要業務の執行に関する決定及び業務執行の監督を行っています。

毎月1回の「定例取締役会」及び適宜「臨時取締役会」を開催しています。2024年6月26日開催の第73回定時株主総会以降、2025年5月までの開催回数は15回です。社外取締役、社外監査役ともに出席率は100%となっています。

取締役会への出席状況

（開催回数15回）（2024年6月26日～2025年5月）

氏名	出席回数(回)	出席率(%)
社外取締役 三村 まり子	15	100
社外取締役 佐藤 文俊	15	100
社外取締役 殿村 真一	15	100
社外取締役 伊能 美和子	15	100
社外取締役 安江 令子	15	100
社外監査役 山口 祐二	15	100
社外監査役 西 理広	15	100

② 監査役会

監査役会は監査役4名（うち、社外監査役3名）で構成されています。監査役は原則として月1回「監査役会」を開催し、取締役の業務執行の監督及び監査に必要な重要な事項の協議・決定を行っています。

さらに定例重要会議への出席又は不定期の会議等において、経営の状態、事業遂行の状況、財務の状況、内部監査の実施状況、リスク管理及びコンプライアンスの状況等の報告を受けています。監査役会は取締役会開催に先立ち月次開催される他、必要に応じて随時開催されます。

2024年6月26日開催の第73回定時株主総会以降、2025年5月までの開催回数は14回です。社外監査役の出席率は100%となっています。

監査役会への出席状況

（開催回数14回）（2024年6月26日～2025年5月）

氏名	出席回数(回)	出席率(%)
社外監査役 山口 祐二	14	100
社外監査役 西 理広	14	100

③ 取締役指名委員会及び報酬委員会

当社では、指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会を設置しております。

[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

④ リスク/コンプライアンス委員会

コンプライアンス体制及びリスク管理体制の充実、徹底を図るため、代表取締役を委員長とし、社外取締役・監査役などで構成される「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課題を審議し、その結果を取締役に報告する体制を採っています。

代表取締役社長諮問機関

⑤ 執行役員評価委員会

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

常勤取締役で構成される「執行役員評価委員会」を設置して、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。

⑥ アドバイザリーコミッティ

社外取締役及び社外監査役などで構成される「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

業務執行の有効性に関する幅広い助言を求めています。

⑦ サステナビリティコミッティ

当社グループのサステナビリティ・ESG 課題についての事項につき代表取締役社長に助言・提言しています。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。

⑧ 懲罰委員会

社員の反則・不正等懲戒に該当する行為があった場合、就業規則に照らし合わせた懲戒処分を審議し、代表取締役社長に助言・提言をしています。

社外取締役・監査役のサポート体制

社外取締役及び社外監査役に対して、経営企画室のスタッフが取締役会の開催に際しての案内や、議案の概要に関する事前説明、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。

監査役の資格及び選解任・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) 監査役候補者の選解任案に関しては、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:2024年12月23日～ 2025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

評価結果の概要

当社の取締役会では、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長期経営戦略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、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。

女性幹部比率の向上やサクセッションプラン策定による新規幹部層の獲得など改善が見られる一方で、取締役会の構成員のより一層の多様性の確保や、取締役会での中長期の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、コンプライアンス・BCPを含めたリスクマネジメント、海外グループ会社を含めた経営幹部の育成・登用）の充実と、メリハリのある会議運営の徹底といった取り組みが必要で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

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、他社水準等を総合的に勘案して決定している報酬水準であること、ステークホルダーに対して、客観性と透明性を持ったプロセスを経て決定すること、としています。また、個人別の報酬額、内容については、報酬委員会にて審議・答申し、取締役会にて決議するものとしています。報酬委員会は、社外取締役を議長とし、構成員は議長含め計5名となりますが、ガバナンス担当の社内取締役1名を除き、全員が独立役員である社外取締役及び社外監査役であり、役員報酬決定の客観性と透明性を確保しています。

報酬構成とその水準

社外取締役を除く業務執行取締役の報酬は、固定

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

各報酬の内容は、次のとおりです。

1 固定報酬

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

2 業績連動報酬

役員賞与は、事業年度ごとの業績向上に対する意

識を高めるために業績指標（KPI）を反映した業績連動型の現金報酬としています。各事業年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益に一定の料率を乗じ、連結経常利益の達成度合いに応じて算出された額を現金賞与として、当該事業年度終了後の一定の時期に支給します。当事業年度における役員賞与に係る業績指標、目標及び実績（いずれも連結ベース）は、次のとおりです。

業績指標	2025年3月期	
	目標	実績
連結経常利益	195億円	240億円
親会社株主に帰属する当期純利益	125億円	163億円

3 株式報酬

当社グループは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、本制度における第二期の対象期間（2025年3月31日で終了する事業年度から2027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（2025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)	422	153	195	73	—	73	5
監査役(社外監査役を除く)	18	18	—	—	—	—	1
社外取締役	44	44	—	—	—	—	5
社外監査役	20	20	—	—	—	—	3
計	505	237	195	73	—	73	14

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。2024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。

回数	開催年月	審議内容
1	2024年4月	2023年度役員賞与支給の審議 役員報酬制度改定の検討(報酬水準、報酬構成割合、STI・LTIの設計)
2	2024年5月	新役員報酬制度の審議(報酬水準、報酬構成割合、STI・LTIの設計)
3	2024年6月	取締役の個人別の報酬内容・役員退職慰労金の審議
4	2025年2月	取締役の現金総報酬枠及び役員報酬(業績連動賞を含む)改定の検討 株式報酬抛上限額改定の検討
5	2025年3月	取締役の個人別の報酬内容の検討
6	2025年3月	取締役の現金総報酬枠及び役員報酬(業績連動賞を含む)改定の審議 社外取締役に対する報酬額改定の審議 株式報酬抛上限額改定の審議
7	2025年4月	2024年度役員賞与支給の審議
8	2025年4月	2024年度役員賞与支給の審議

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

🔗 リスクに関する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/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。

会長メッセージ

一人ひとりのコンプライアンス意識を高めることで
新たなチャレンジを支える経営基盤を強固にしてい

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年に向けて歩き始めました。これまでとは異なる新しいステージで積極的にチャレンジしていくプロセスにおいては、失敗はつきものだと思います。そのため、ミスを恐れず、果敢に挑戦していく風土の醸成を図りつつ、たとえ失敗したとしても、その影響を最小限にとどめられるようなレジリエントな経営基盤の構築が必要です。それに向けコンプライアンス意識の改善やガバナンスの強化、リスク管理や内部統制システムの充実を重要課題と位置付け取り組んでいます。

コンプライアンス意識の改善やガバナンスの強化と聞くと、一般的には単なるブレーキ機能の強化として捉えられがちですが、持続的な成長を目指す当社グループにとっては、むしろそれらが成長戦略と一体となって推進される必要があると考えています。

コンプライアンス意識に関して言えば、法令違反はもちろんのこと、不適切な行為を行わないことが求められます。これらは一人ひとりが良心に照らして「いいな」と思うことをやる、「おかしいな」と思うことはやらない。そのシンプルな考え方が、コンプライアンス強化につながります。また、良心に照らし「おかしいな」と思った時に、一人ひとりが立ち止まり、誰かにすぐに相談することが必要であり、そうした相談がしやすい環境の整備も重要と考え、各部署に任期1年のコンプライアンスリーダーを任命するとともに内部通報制度を充実させています。社内だけでなく、Webや外部法律事務所の活用等により相談窓口を広く設置することは、現場の意識レベルの向上にもつながっています。

また、ガバナンスに関しては、株主の皆様により当社が適切に運営されているかを監督する重要な仕組みであり、強固なガバナンス体制を維持することは、当社グループの成長を支える土台であるだけでなく、資本市場への安心感、ひいては企業価値向上につながるものと捉えています。地域軸の拡大によるグロー



代表取締役会長

小島 一洋

バル展開が加速していく中では、海外も含めたグループガバナンスの重要性も増していきます。誰かがガバナンスをチェックしていれば良いと考えるのではなく、一人ひとりが地域ごとの特性を踏まえた上で法令や社会規範等を理解し、自分事として取り組むことこそが、ガバナンスの強化につながると考えます。

昨年の統合報告書で私は、一人ひとりの役員・従業員が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のが、抜け漏れのないコンプライアンス体制や健全なガバナンス体制の構築につながると申し上げましたが、この考えに変わりはありません。

当社グループは、これからも成長に資するコンプライアンスやガバナンスを着実に強化していきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループの歩みにご関心をお寄せいただければ幸いです。



小島 一洋
代表取締役会長



富山 彰夫
代表取締役社長 CEO



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

殿村 真一
社外取締役

伊能 美和子
社外取締役

安江 令子
社外取締役

有沢 正人
社外取締役



松木 元
常勤監査役



山口 祐二
社外監査役



西 理広
社外監査役



原 夏代
社外監査役

タカラトミーでは、多様な視点を経営に取り入れることが、事業の持続的な発展やグローバル化の推進、そして適切な監督につながると考えています。そのため、取締役は、経営判断に必要な幅広い専門性と経験を有する人材の中から、多様性と適切な構成バランスを考慮して選任しています。

株主総会招集ご通知
https://www.takaratomy.co.jp/ir/stock/call.html



役員紹介
https://www.takaratomy.co.jp/company/officer.html



役職／氏名			所有 株式数	取締役会の 出席状況	選任理由	重要な兼職の状況	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・ 人財開発	ESG・ サステナ ビリティ	
	代表取締役 会長	小島 一洋	152,238 株	16／16回 (100%)	国内投資ファンド経営者、当社経営者としての豊富な経験に基づき、企業価値向上のため連結管理体制の整備、財務基盤の強化、人財戦略を推進してまいりました。その高い専門性と経験を基に、当社グループの経営全般を牽引することができると判断し、選任しています。	－	●	●	●	●			●	●			●
	代表取締役 社長 CEO	富山 彰夫	843,100 株	16／16回 (100%)	当社および当社海外子会社における経営者として豊富な経験とグローバルな知見を有しております。グローバルに企業戦略を構築・実践し企業価値向上を推進してまいりました。その豊富な経験と知見、実践力は、当社グループの経営全般を牽引し企業価値を向上できるものと判断し、選任しています。	－	●	●	●	●	●						●
	取締役 副社長	宇佐美 博之	28,445 株	16／16回 (100%)	当社子会社における代表取締役社長としての豊富な経験と、アミューズメント・雑貨業界に深い見識を備えております。その豊富な経験と見識をもって当社グループの経営全般を牽引することができると判断し、選任しています。	－	●	●	●	●							
	取締役 常務執行役員 CFO	伊藤 豪史郎	4,576 株	12／12回 (100%)	最高財務責任者（CFO）および連結管理本部長を務め、グローバルを含めた経験と専門性を有しております。企業価値向上のための財務基盤強化、人財戦略の推進、グローバルガバナンス体制を構築してまいりました。その高い知見と経験をもって当社グループの経営全般を牽引することができると判断し、選任しています。	－	●	●		●		●	●	●			●
	取締役 (社外取締役・ 独立役員)	三村 まり子	0 株	16／16回 (100%)	弁護士および企業経営者としての豊富な経験と知識を有しております。当該知見を生かして特にコーポレート・ガバナンスの一層の強化のための監督、助言等を期待し、社外取締役として選任しています。	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 オブカウンセル／TANAKAホールディング ス株式会社社外取締役／株式会社MICIN 社外監査役／サントリー食品インターナ ショナル株式会社社外取締役 監査等委員 ／国立大学法人浜松医科大学理事	●			●				●			●
	取締役 (社外取締役・ 独立役員)	殿村 真一	0 株	16／16回 (100%)	メーカーにおける経営企画・新規事業企画、欧州最大の経営・ITコンサルティング会社におけるクロスボーダーの顧客サービスと組織運営を通じて、グローバル企業経営とデジタルトランスフォーメーションに関する豊富な経験と知識を有しております。当該知見を生かして経営における重要事項の決定および業務執行に対する監督、助言等を期待し、社外取締役として選任しています。	キャップジェミニ アジアパシフィック副代表 ／キャップジェミニ株式会社代表取締役会 長／大日コーポレーション株式会社社外 取締役／縄文アソシエイツ株式会社社外 取締役	●		●	●		●					
	取締役 (社外取締役・ 独立役員)	伊能 美和子	369 株	16／16回 (100%)	事業会社において企業内起業家として連続して新規事業を立ち上げ、グループ会社の企業経営者としての手腕を有しております。当該知見を生かして経営における重要事項の決定および業務執行に対する監督、助言等を期待し、社外取締役として選任しています。	株式会社学研ホールディングス社外取締 役／ビーウィズ株式会社社外取締役 監査 等委員／株式会社ギフト社外取締役	●	●	●			●					
	取締役 (社外取締役・ 独立役員)	安江 令子	727 株	16／16回 (100%)	ICT分野にて技術からビジネス開拓における幅広い知見をもち、国際ビジネスの経験も豊富であり、ITシステム会社の企業経営者としての手腕を有しています。当該知見を生かして経営における重要事項の決定および業務執行に対する監督、助言等を期待し、社外取締役として選任しています。	ライオン株式会社社外取締役／JSR株式 会社上席執行役員／株式会社電通総研 社外取締役	●		●	●		●					
	取締役 (社外取締役・ 独立役員)	有沢 正人	0 株	2025年 6月就任	MBAを有し精密機械業、損害保険、飲料食品メーカーという複数業種でのグローバル企業経営および人的資本戦略に関する豊富な経験と知識を有しております。当該知見を生かして経営における重要事項の決定および業務執行に対する監督、助言等を期待し、社外取締役として選任しています。	いすゞ自動車株式会社常務執行役員 CHRO 人事部門EVP	●			●			●			●	

※ 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生かし特に期待される項目4つまでつけています。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主にキャラクター、タイトルを表すことに使われます。

2024年度(2025年3月期)のレビュー

玩具市場

2024年度の日本国内における玩具市場規模は、上代(希望小売価格)ベースで1兆992億円と、前年度に続き過去最高を更新しました。最大の要因は、カードゲーム・トレーディングカードの市場がさらに拡大し、キャラクター関連や雑貨など幅広いジャンルで需要が伸びた

ことによるものです。Kidults層やインバウンド需要の拡大も市場全体を押し上げる要素となっており、少子化が進行する中にあっても、玩具市場には引き続き成長の余地があることを示す結果となりました。(参照元:一般社団法人日本玩具協会HP)

業績ハイライト

当社グループを取り巻く経営環境は、雇用・所得環境の改善に加え、インバウンド需要の増加等から、緩やかな回復傾向となりました。一方、海外景気の下振れ懸念や物価上昇、金融資本市場の変動等による影響など、先行きは不透明な状況が継続しました。

そのような中、「中長期経営戦略 2030」では、成長の大きな伸びしろとして年齢軸・地域軸の拡大を推進しています。

年齢軸の拡大においては、Kidults(キダルト)層に向けた施策が業績へ貢献しました。「トミカ」では、細部にまでこだわった「トミカプレミアム」等の展開により、子どもだけでなく大人へもファン層が拡大しました。また、ハイターゲット向けホビーレーベル「T-SPARK」を展開拡大するとともに、「BEYBLADE X」では、幅広い世代に向けたメディアミックス展開や年齢制限のない大会の開催等によりファン層が広がりました。トレーディングカードゲームでは「デュエル・マスターズ」に加え、新たに2タイトルをスタートさせ顧客層の拡充を図りました。幅広い世代で人気の「ガチャ」については、

商業施設等への設置を拡大しました。キデイランドでは人気のキャラクターグッズや雑貨が幅広い年齢層から支持を集め、販売が拡大しました。

地域軸の拡大では、「トミカ」において海外初となるブランドストアを中国上海市にオープンし、さらなるブランド浸透が進みました。また、「BEYBLADE X」では欧米等の海外販売が本格化しました。「ガチャ」や「ぬいぐるみ」等においてもキャラクター商品を中心に海外展開を進めました。インバウンド需要へ向けては、小売のキデイランドにおいて幅広いキャラクター商品を取り揃え、旗艦店等が高い支持を受けたことにより、業績が拡大しました。

これら年齢軸・地域軸施策の推進により、日本・アジアが好調に推移し、アメリカズにおいても堅調な推移となりました。以上により、売上高は250,235百万円(前期比20.1%増)、営業利益は24,870百万円(前期比32.2%増)といずれも過去最高を更新し、新たな経営体制のもと順調な進捗となりました。

集めました。また、欧米をはじめとした海外販売が本格化するとともに、米国子会社T-Licensingによる各国放送局との取組みにより、アニメの視聴エリアが拡大するなど商品展開との相乗効果を生み出しました。12月にはアジア10地域の大会優勝者による「BEYBLADE X アジアチャンピオンシップ2024」を開催するなど、国際的な施策も推進しました。「デュエル・マスターズ」は、人気Vチューバーとのコラボレーション等による伸長に加え、スマートフォン向けアプリ「DUEL MASTERS

PLAY'S」による顧客層の拡大もあり、業績への貢献が拡大しました。自社IP「ぶにるんず」は、日本・アジア地域での人気を受け、4月より欧米向けの輸出がスタートするなど、グローバルコンテンツ化を図りました。また、幅広い顧客層に向け、5月には大人気コミック原作の「名探偵コナンカードゲーム」、1月には「ディズニー・ロルカナ・トレーディングカードゲーム」の発売を開始し、新たな売上となりました。10月にはペット「うまれて!ウーモアライブ」を発売し、売上に寄与しました。また、11月には「トミカ」「ブラレール」など自社IPの世界観にXR技術が融合した体験型アトラクションが楽しめる新業態「タカラトミープラネット」をオープンさせました。2月にはハイターゲット向けホビーレーベル「T-SPARK」の新シリーズを販売開始しました。タカラトミーアーツは、「ぬいぐるみ」等のポケットモンスター関連商品が伸長しました。さらに「ガチャ」においては、キャラクター商品をはじめとしたアイテム数の拡大が奏功し、大型ガチャ専門店「ガチャワールド」や関西国際空港に“祭り”をコンセプトに演出したガチャ専門店「GACHA MATSURI(ガチャまつり)」をオープンさせるなど商業施設や空港等への設置を進めるとともに海外展開を拡大したこと等から、好調な推移が継続しました。また、アミューズメントマシンにおいては、4月に「ひみつのアイプリ」、7月に「ポケモンフレンダ」をスタートさせ、前作を上回る立ち上がりとなりました。小売のキデイランドは、引き続き新鮮で話題性の高いキャラクターグッズや雑貨を扱うなど、国内外の幅広い年齢層から人気を集めています。そのような中、インバウンド需要やキャラクターの人気継続もあり、原宿店、梅田店をはじめとした旗艦店やキャラクター専門店、催事展開が好評を博すなど、業績への貢献が拡大しました。

以上により、売上高については211,022百万円(前期比24.1%増)、営業利益は27,682百万円(同24.3%増)となりました。

海外

玩具市場全体の低迷もあり、農耕車両玩具の販売が減少したものの、トイ&ホビー商品やベビー用品「The First Years」「Boon」の販売が堅調に推移するとともに、Fat Brain

Holdingsの売上高が前期を上回ったことなどから、売上高は31,108百万円(前期比3.5%増)、営業損失は155百万円(前期営業損失495百万円)となりました。

玩具市場全体が低調に推移したものの、「黒ひげ危機一発(海外商品名 Pop-Up Pirate)」、バストイおよびタカラトミーアーツの「ガチャ」等のトイ&ホビー商品が堅調に推移したことに加え、農耕車両玩具の販売増加などにより、売上高は7,154百万円(前期比7.7%増)、営業損失は333百万円(前期営業損失724百万円)となりました。

農耕車両玩具やベビー用品、「黒ひげ危機一発(海外商品名 Pop-Up Pirate)」等のトイ&ホビー商品の販売が堅調に推移したことにより、売上高は2,755百万円(前期比8.2%増)となりました。営業利益は輸送コストの増加等による売上総利益率の悪化もあり、132百万円(同30.4%減)となりました。

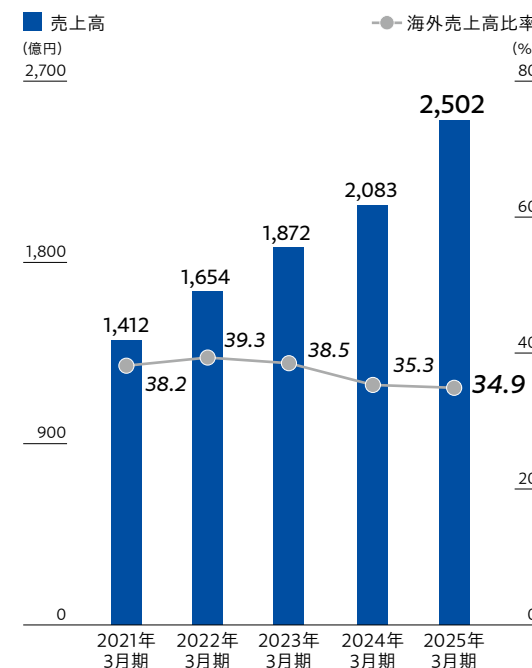
「トミカ」が幅広い年齢層に人気となるなど好調に推移するとともに、中国での販売拡大を背景として、9月には「トミカ」初となる海外ブランドストア「TOMICA BRAND STORE」を中国上海市にオープンし、ブランドのさらなる浸透を図りました。「BEYBLADE X」では、フィリピン等、東南アジア地域での人気上昇しているものの、韓国での盛り上がりが想定に届いていないこともあり、前期と同水準の売上に留まりました。また、4月から関連玩具の販売をスタートさせた「シンカリオンチェンジザワールド」は7月から香港、9月から台湾でテレビアニメ放送が開始されたこともあり、販売が伸長しました。さらに、「名探偵コナンカードゲーム」シリーズを日本と同時期の5月に香港、韓国、台湾をはじめとした9つの国と地域で販売を開始し新たな売上となりました。

加えて、生産子会社であるTOMY(Hong Kong)では「BEYBLADE X」をはじめとした海外向け輸出が増加したこと等もあり、売上高は68,277百万円(前期比18.0%増)、営業利益は2,668百万円(同39.9%増)となりました。

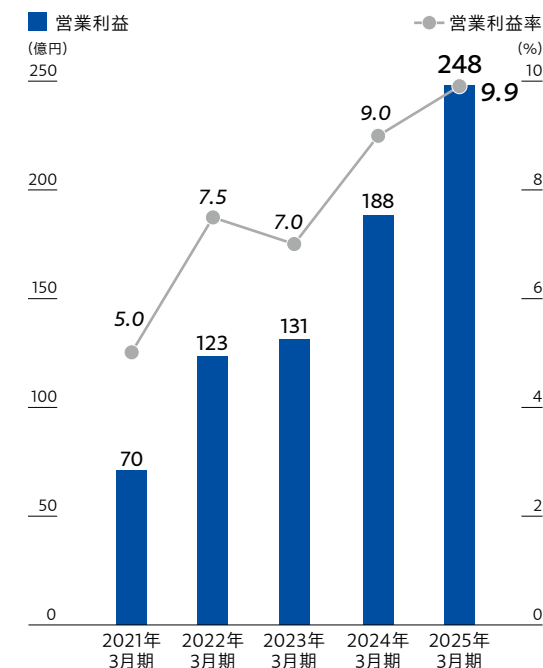
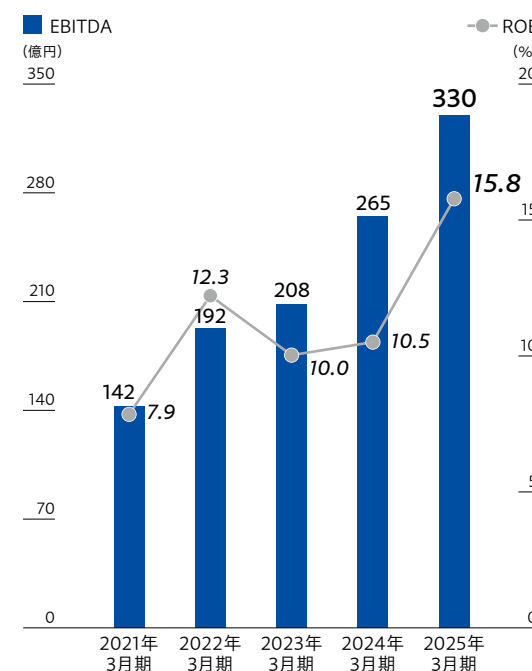
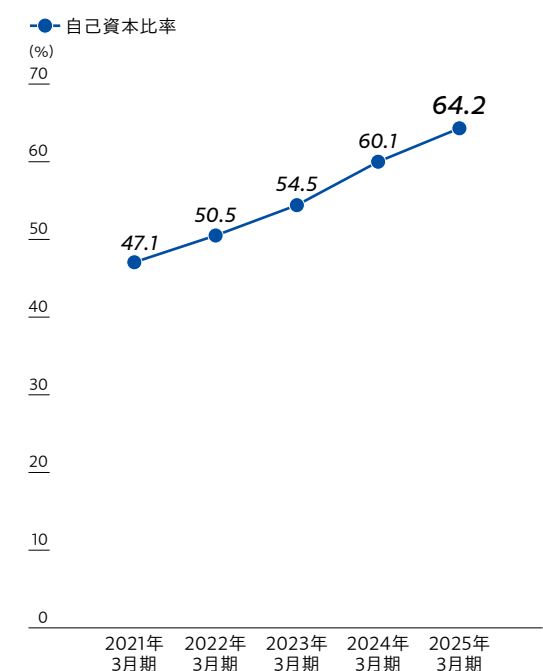
	2024年3月期	2025年3月期	増減	増減率(%)
売上高	208,326	250,235	41,909	20.1
日本	170,097	211,022	40,925	24.1
アメリカズ	30,063	31,108	1,044	3.5
欧州	6,640	7,154	513	7.7
オセアニア	2,545	2,755	209	8.2
アジア	57,869	68,277	10,407	18.0
消去又は全社	△58,891	△70,083	△11,191	—
営業利益又は営業損失(△)	18,818	24,870	6,052	32.2
日本	22,265	27,682	5,416	24.3
アメリカズ	△495	△155	340	—
欧州	△724	△333	391	—
オセアニア	189	132	△57	△30.4
アジア	1,907	2,668	760	39.9
消去又は全社	△4,324	△5,123	△798	—

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

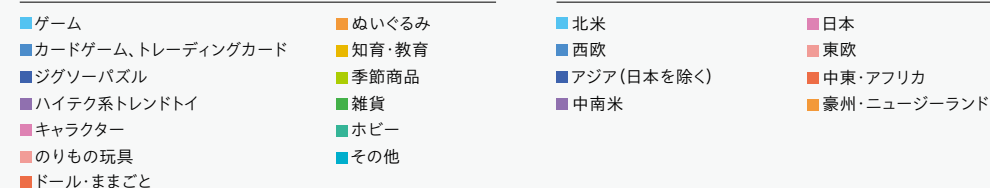
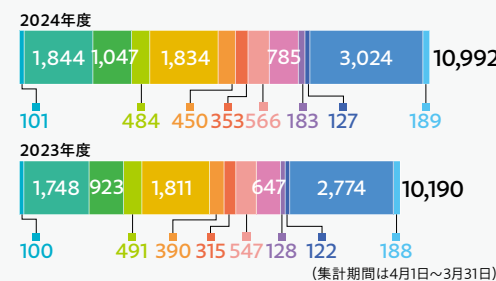
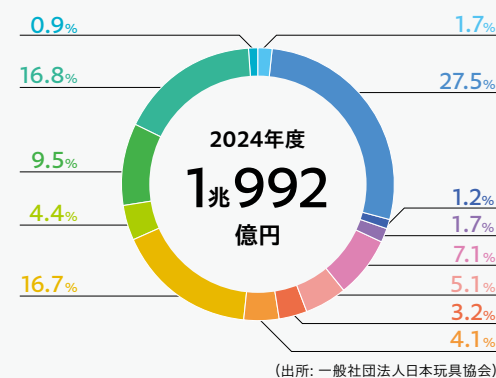
EBITDA¹／自己資本当期純利益率(ROE)²自己資本比率³

1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

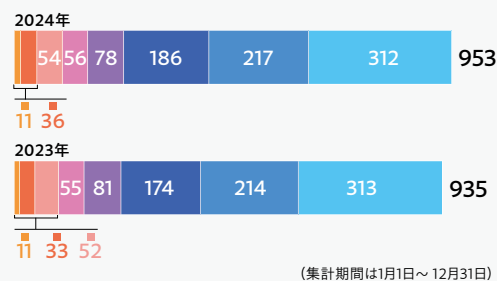
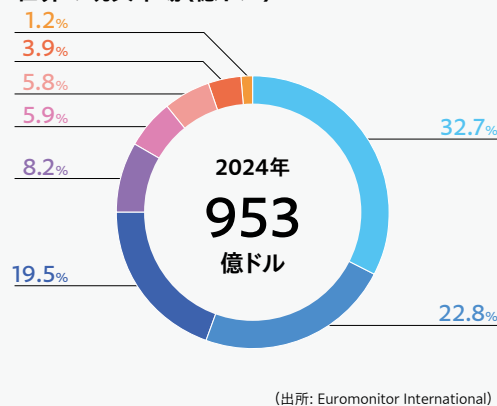
2 自己資本当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首期末平均自己資本×100 *自己資本=純資産-新株予約権-非支配株主持分

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)



11年間の財務・非財務サマリー(連結)

(百万円)											
	2025年 3月期	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	2018年 3月期	2017年 3月期	2016年 3月期	2015年 3月期
売上高	250,235	208,326	187,297	165,448	141,218	164,837	176,853	177,366	167,661	163,067	149,938
売上総利益	101,349	84,960	72,348	66,606	55,256	66,364	73,478	72,217	63,736	57,339	52,704
販売費及び一般管理費	76,478	66,141	59,229	54,261	48,177	55,681	59,071	59,018	55,992	54,641	50,237
営業利益	24,870	18,818	13,119	12,344	7,079	10,683	14,407	13,199	7,744	2,698	2,466
経常利益	24,033	17,807	12,043	12,666	7,170	10,204	14,303	12,420	7,823	1,459	2,014
税金等調整前当期純利益	23,805	14,869	11,642	13,772	7,462	7,601	13,784	9,967	7,127	△6,711	206
親会社株主に帰属する当期純利益	16,350	9,808	8,314	9,114	5,374	4,507	9,302	7,962	5,372	△6,703	△1,817
EBITDA ¹	33,061	26,564	20,804	19,241	14,246	18,723	22,490	22,311	16,275	11,692	11,194
研究開発費	5,852	4,971	4,542	4,607	4,066	4,666	3,963	3,533	3,225	3,144	2,598
減価償却費+のれん償却費	8,191	7,746	7,685	6,897	7,166	8,040	8,082	9,111	8,531	8,994	8,728
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,999	29,175	16,223	16,405	18,064	9,006	21,492	16,346	24,896	8,675	6,827
投資活動による キャッシュ・フロー	△8,099	△5,324	△2,134	△2,488	△8,606	△3,381	△4,038	△3,692	△3,793	△3,974	△2,428
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,771	△27,149	△13,689	△12,991	6,817	△12,274	△10,057	△24,670	△1,927	△6,014	△10,022
(期末)											
総資産	165,770	166,252	159,519	156,090	147,614	129,253	143,364	139,815	157,693	145,652	159,638
純資産	106,398	99,999	87,167	79,174	69,928	67,410	67,315	56,322	51,611	37,824	49,650
有利子負債	4,172	10,364	29,121	35,357	42,363	29,655	35,465	42,793	64,748	71,776	75,337
1株当たり情報 (円)											
当期純利益	182.20	107.73	90.66	98.23	57.07	47.30	97.85	84.74	61.88	△78.74	△19.91
年間配当金	64.00	50.00	32.50	32.50	17.50	30.00	24.00	14.00	10.00	10.00	10.00
純資産	1,186.44	1,104.07	950.39	860.74	742.45	703.07	700.26	591.00	548.45	432.87	567.91

注: 1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

11年間の財務・非財務サマリー(連結)

	2025年 3月期	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	2018年 3月期	2017年 3月期	2016年 3月期	2015年 3月期
主要指標												
売上高営業利益率(%)	9.9	9.0	7.0	7.5		5.0	6.5	8.1	7.4	4.6	1.7	1.6
海外売上高比率(%)	34.9	35.3	38.5	39.3		38.2	32.9	33.7	36.5	36.8	41.6	42.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%) ¹	15.8	10.5	10.0	12.3		7.9	6.8	15.2	14.9	12.2	△ 15.7	△ 3.7
総資産経常利益率(ROA)(%) ²	14.5	10.9	7.6	8.3		5.2	7.5	10.1	8.3	5.2	1.0	1.3
自己資本比率(%) ³	64.2	60.1	54.5	50.5		47.1	51.6	46.5	39.9	32.4	25.5	30.2
配当性向(%) ⁴	35.1	46.4	35.8	33.1		30.7	63.4	24.5	16.5	16.2	－	－
株式指標												
期末株価(円)	3,466	2,813	1,481	1,221		1,005	762	1,142	1,092	1,113	822	714
株価収益率(PER)(倍)	19.0	26.1	16.3	12.4		17.6	16.1	11.7	12.9	18.0	－	－
発行済株式総数(千株) ⁵	89,650	90,543	91,554	91,623		93,656	94,797	95,239	94,343	93,103	85,814	84,856
会社データ												
子会社数(社)	35	35	35	34		34	32	33	34	35	34	38
従業員数(連結)(人)	2,496	2,423	2,476	2,418		2,379	2,568	2,665	2,199	1,951	2,042	2,086
従業員数(単体)(人)	578	553	562	557		547	541	509	504	495	491	490
従業員平均年齢(単体)(歳)	42.8	44.3	44.0	43.9		43.2	42.3	41.5	41.8	41.3	40.9	40.4

注:1 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
2 総資産経常利益率=経常利益÷期首期末平均総資産×100
3 自己資本比率=自己資本*÷総資産×100
4 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
5 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はそのままに、時代に合わせて進化させてきたことで、常に新鮮さをともなったロングセラー商品として時代を超えて愛され続けています。



© 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3世代にわたって愛されています。現在までに国内外累計10,000種以上の車種が発売され、累計販売台数は10億台を超えます（2024年12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」のライセンス展開や、「トミカ」最大級のイベント「トミカ博」の実施、さらにトミカ専門店「トミカショップ」の展開に加え、2024年9月には初の海外オフィシャルショップ「TOMICA BRAND STORE（トミカブランドストア）」を中国上海市にオープンするなど商品以外の展開も広がっています。



© TOMY

「プラレール」（発売元：株式会社タカラトミー）は、2024年に発売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「プラスチック汽車・レールセット」です。象徴的な青いレールは、当時家族が団らんの時を過ごした「ちゃぶ台」の上で遊べるサイズで設計されました。この規格は60年以上経った今でも変わっていません。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2,083種類、1億9,140万個以上を販売しています（2024年12月末現在）。



1967年に誕生した着せ替え人形「リカちゃん」は、常に時代や流行を反映しながら、子どもたちの憧れや夢を形にした商品を発売してきました。ドレスやハウスなどを使った「ごっこ遊び」や「おしゃれ遊び」を楽しむことができ、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す。近年では「リカちゃん」とともに時代を歩んできた大人にも愛されるブランドを目指した展開や、タレントとしても活躍の場を広げているほか、「リカちゃん」自身のSNSも大きな話題となっています。

© TOMY



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。2024年に40周年を迎えました。世界130以上の国と地域で7.3億個以上の販売実績を誇ります。



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す。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。よりスポーツ性を増し、GEAR SPORTS(ギアスポーツ)へと進化しています。



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60万台以上。商業施設や駅、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したいという想いがあります。

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、キャラクター商品を販売しており、近年では、「キャラクター専門店」を多数展開しています。日本のKawaiiカルチャーを発信し、国内外の多くのお客様にご来店いただいています。



ちいかわらんど

SNOOPY TOWN Shop

© PEANUTS Worldwide LLC www.snoopy.co.jp

スヌーピータウンショップ

miffy style

© Mercis bv

ミッフィースタイル

すみっぐらしshop

Everyday with Sumikko.

すみっぐらしshop

Rilakkuma store

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

リラクマストア

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マーカーです。



TOMY International(海外)

the first years

ザ・ファースト・イヤーズ

哺乳瓶や食器類、ベビーチェアなど育児をサポートするベビー用品です。

boon

ブーン

育児の不便を解消するよう設計した、シンプルでスタイリッシュなデザインの商品です。

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もと、斬新かつ近代的なデザイン、流行にとらわれずに長く遊べる玩具を展開しています。

TOMY Toonies Kids

プリスクール

発見と学びの要素が詰まった、未就学児に人気のキャラクターやライセンス商品を豊富に取り揃えています。



TOMY games

トミーゲームズ

「黒ひげ危機一発」のようなロングセラー商品から、「ヒューマンコントローラー」のような最新のゲームまで、あらゆる世代に向けて、心に残るアソビを届けています。

TOMY

トミートイズ

「おもちゃ」から「コレクターズアイテム」といった、「子ども」から「大人」までを夢中にさせる革新的な商品を幅広く展開しています。

ERTL 80

アートル

精巧に再現された農耕車両のレプリカで、80年もの間、ファンの心をつかみ続けています。

TOMY PLUS

トミープラス

人気のポップカルチャーアイテムを豊富に取り揃え、ファンの夢をカタチにするコレクターズ玩具を展開しています。

For Fat Brain products ©2023 Fat Brain Toy Co., LLC. All rights reserved. For John Deere products (Both ERTL and Preschool) © 2025 Deere & Company. All rights reserved. For CASE IH products © 2025 CNH Industrial America LLC. All rights reserved. For Back to the Future products © US LLC and Amblin For Star Trek products TM & © 2024 CBS Studios Inc. For Kirby products © Nintendo / HAL Laboratory, Inc. For Bluey TOOMIES product BLUEY TM and BLUEY character logos TM & © Ludo Studio Pty Ltd 2018.

当社が発行した統合報告書、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。

2024



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「2023/2024 Vision Awards」
世界トップ100社ランキング70位
コンシューマー部門 ゴールド賞



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



商号	株式会社タカラトミー	主要グループ会社
本社所在地	〒124-8511 東京都葛飾区立石7-9-10	国内 株式会社タカラトミーアーツ 株式会社タカラトミーマーケティング 株式会社ペニイ 株式会社キディランド 株式会社トミーテック 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
設立	1953 (昭和28) 年1月17日	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.
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 (2025年3月31日現在)	2,496人(連結) 578人(単体)	
子会社数	35社	

株式情報(2025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 46.83%
単元株式数: 100株	金融機関 21.11%
株主数: 181,677人	外国法人等 20.31%
	その他法人 7.87%
	自己株式 3.89%

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)	11,670,900	12.97
司不動産株式会社	6,565,312	7.30
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,844,536	4.27
富山幹太郎	1,703,866	1.89
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,249,750	1.39
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,247,931	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,211,392	1.35
管理信託(富山章江口) 受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,000,000	1.11
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	968,920	1.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	967,349	1.08

1. 当社は、自己株式を3,639,595株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を除外して計算しております。
3. 当社は「役員向け株式交付信託」及び「執行役員等向け株式交付信託」を導入しており、株式会社日本カストディ銀行(信託口)(以下、「信託口」という。)が当社株式326千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。