INTEGRATED REPORT 2026

アソビにこそ、品質を。

株式会社タカラトミー 統合報告書
（2026年3月期）

株式会社タカラトミー
〒124-8511 東京都葛飾区立石7-9-10
www.takaratomy.co.jp

CONTENTS

01 INTRODUCTION

3 | タカラトミーグループの理念
5 | タカラトミーグループのあゆみ
9 | At a Glance
11 | タカラトミーグループの約束

02 VALUE CREATION

13 | 社長メッセージ
17 | タカラトミーグループの価値創造プロセス
19 | バリューチェーンの強化

03 STRATEGY

21 | 中期経営計画の振り返り
23 | 中長期経営戦略 2030
25 | 6つの重点戦略について
27 | コーポレート戦略
31 | 「地域軸・年齢軸の拡大」戦略の推進

04 INTANGIBLE ASSETS

41 | 無形資産の強化｜企業ブランド価値
42 | 無形資産の強化｜人的資本
46 | 無形資産の強化｜知的資本

05 SUSTAINABILITY

47 | タカラトミーグループのサステナビリティ
48 | マテリアリティの特定プロセス
49 | 中期サステナビリティ目標・KPI（FY2024-2026）の進捗・成果
53 | 11のマテリアリティへの取組み
67 | 社外からの評価
69 | ステークホルダーとの価値共創

06 CORPORATE GOVERNANCE

71 | 社外取締役によるステークホルダーとの対話
74 | 社外取締役対談
77 | コーポレートガバナンス
83 | 取締役会で議論した主なテーマ
84 | 株主・投資家との対話
85 | マネジメント｜取締役
87 | マネジメント｜取締役のスキルと選任理由

07 DATA

89 | 市場の動向
90 | 財務ハイライト
91 | 11年間の財務・非財務サマリー（連結）
95 | わたしたちの商品
101 | 統合報告書 外部からの評価
102 | 会社情報

統合報告書2026 編集方針

本報告書は、ステークホルダーの皆様に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。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

見通しに関する注意事項

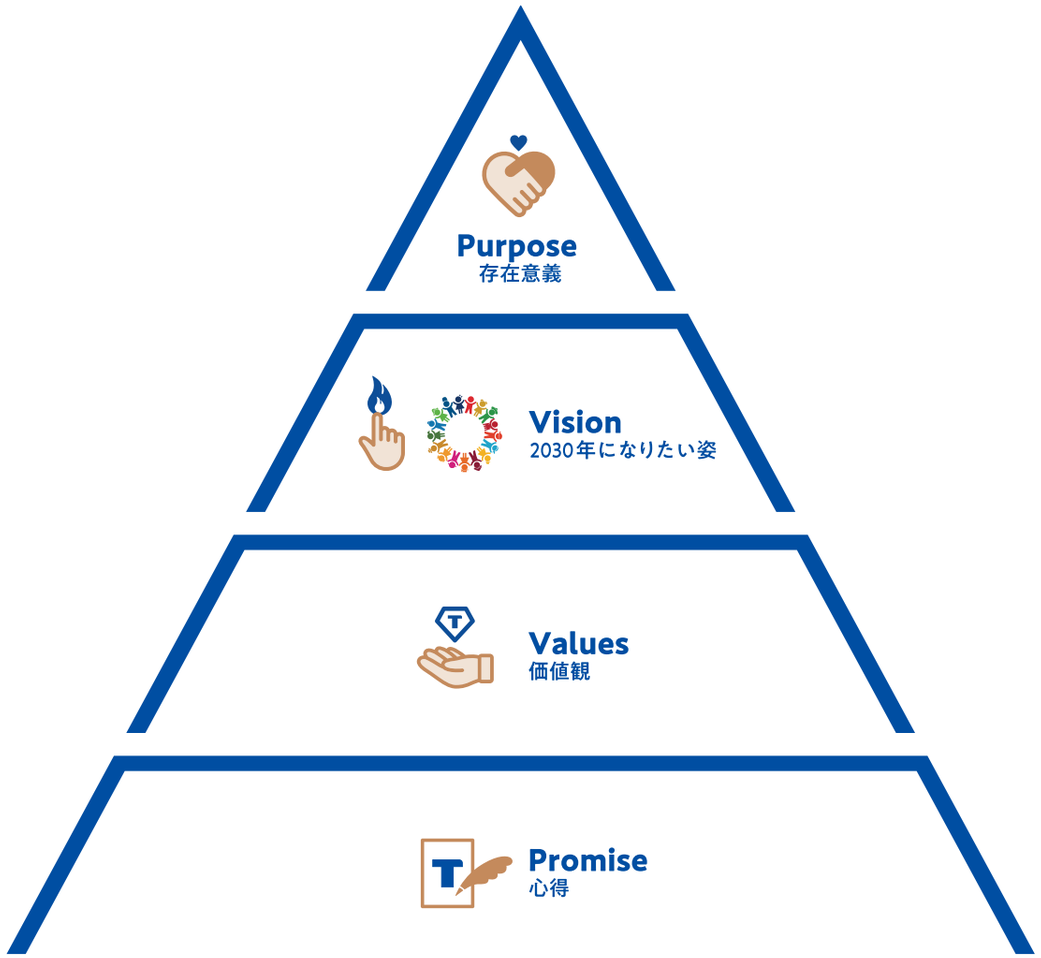
本報告書には、タカラトミーの現在の見通し、目標、計画、戦略等将来に関する記述が含まれています。これらは現在入手している情報に基づく判断及び仮定に基づいており、将来における当社の実際の業績や事業展開を確約したり、保証するものではありません。

表紙コンセプト

アソビを通じて多様な価値を創出し、持続的な成長と豊かな未来の実現を目指すタカラトミーグループの姿を表現しました。

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*



プラスチック汽車・レールセット

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

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

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。

1950

金属からプラスチックの時代へ

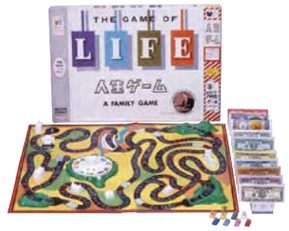
フリクション玩具「B-29」は国内外で大ヒットし、大型玩具輸出の先鞭をつけた。1953年には株式会社として近代企業への道を歩きはじめ、1959年、創業時からの悲願であった販売会社も設立した。この頃、玩具業界にも素材・技術革新の波が押し寄せ、金属からプラスチックへ、フリクション玩具から電動玩具へと大きな転換期を迎える。

1955年、タカラの前身である佐藤ビニール工業所設立。



リカちゃん





人生ゲーム

1960年　ピギーコック
　　ダッコちゃん
1964年　おはなしミコちゃん
1967年　リカちゃん
1968年　人生ゲーム
　　マジックスカイレール
1969年　ロボット大回転

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

1960

輸出ブームの下、いち早く海外進出を果たす

トミーは、生産高の半分を輸出が占める状況下、いち早くニューヨーク、ヨーロッパに駐在員事務所を開設し直接進出を目指した。国内についても相次いで製造拠点を設置し、業界に例を見ない開発センターを開設するなど、ものづくりに対して妥協を許さない体制を構築した。

タカラはビニール加工技術を活かしたヒット商品が事業拡大の原動力となり、総合玩具メーカーへと発展していった。



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
　　鋼鉄ジーグ
1976年　ウォーターゲーム
　　あみっこ
　　ボーンフリー
　　TOMIX
1977年　せんせい
　　こえだちゃん
1978年　ブラックレーサー

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

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



チョロQ



ZOIDS



ガチャ*



フラワーロック

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「ぴゅう太」
　　織機「おりひめ」/ 編機「あむあむ」
　　メカボニカ
　　ふわふわわたあめ
1983年　ZOIDS
1984年　トランスフォーマー
　　オムニボット
1986年　ジェニー
1987年　手のひらピピ
　　のらくろロック
1988年　フラワーロック
　　魔神英雄伝ワタルのキャラクター商品発売
　　ガチャ
　　ジェンガ
1989年　拳闘士
　　「少年アシベ」のキャラクター
　　「ゴマちゃんのぬいぐるみ」
　　モノポリー

1980

改革の続行と販路拡大

トミーは、1980年にHT研究室を設置。共遊玩具への取り組みを業界に普及させていった。1985年のプラザ合意により急速に経営危機に陥り、国内生産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。



ミュージカン



ベイブレード



LAMAZE*



ポケットモンスターシリーズ

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　わたしはまんが家ララ
1995年　闘神伝
　　LAMAZE
1996年　シールメーカーセラ
　　おやすみホームシアター
1997年　ポケットモンスターシリーズ
　　ビーストウォーズ
1998年　ポラロイドポケット シャオ
1999年　ファービー
　　ベイブレード
　　ツイスター

1990

プロダクトアウトからマーケットインへ

トミーは新体制で再生への足固めを行い、玩具・雑貨・マルチメディアの3本柱に注力する「事業の多角化戦略」を発表。キャラクタービジネスへの挑戦や米国ハスブロ社との業務提携など、次々と新たな施策を展開。1997年には店頭公開、1999年には東証二部上場を果たした。

タカラは1980年代後半から続く、生活を豊かにするハーティーシリーズの拡大やTVキャラクター商品のヒットなど、積極的な商品展開で1991年には東証一部上場を果たした。

*写真は発売当時のものではございません。


デュエル･マスターズ


Omnibot17μ i-SOBOT（アイソボット）


のほほん族


THE FIRST YEARS


人生銀行


プリパラ


ゾイドワイルド


OHaNAS（オハナス）


リカビジューシリーズ

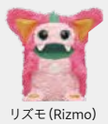

プリントス


アニア


新幹線変形ロボ シンカリオン


すみっコあつめ

2010年　プリティーリズム
フルキャラアイス
ポテチの手
2011年　ミミクリーペット
2012年　ポケモントレッタ
バトロボーグ 20
2013年　アニア
2014年　プリパラ
WIXOSS
2015年　ベイブレードバースト
新幹線変形ロボ シンカリオン
OHaNAS（オハナス）
リニアライナー
LiccA Stylish Doll Collections
2016年　リカビジューシリーズ
ポケモンガオーレ
うまれて！ウーモ
2017年　トミカハイパーレスキュー ドライブヘッド
ミラクルちゅーんず！
プリントス
2018年　ゾイドワイルド
L.O.L.サプライズ！
すみっコあつめ
2019年　リズモ（Rizmo）
DUEL MASTERS PLAY'S
（デュエル･マスターズ プレイス）


L.O.L.サプライズ！


ミミクリーペット

リニアライナー
JR東海承認済

リズモ（Rizmo）

バトロボーグ 20

うまれて！ウーモ


ぷにるんず


トミカヒーローズ
ジョブレイバー 特装合体ロボ


人生ゲーム for Nintendo Switch™


ポケモンフレンダ


アイドル×戦士 ミラクルちゅーんず！


DUEL MASTERS PLAY'S
（デュエル･マスターズ プレイス）


coemo（コエモ）


BEYBLADE X


SORA-Q Flagship Model

2020年　トミカ絆合体 アースグランナー
ポケモンメザスタ
2021年　新幹線変形ロボ シンカリオンZ
ぷにるんず
2022年　トミカヒーローズ ジョブレイバー
特装合体ロボ
coemo（コエモ）
2023年　BEYBLADE X
SORA-Q Flagship Model
人生ゲーム for Nintendo Switch™
2024年　ポケモンフレンダ


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


ぷちりカちゃん

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
2026年　ぷちりカちゃん

TOMY'S FOCUS　マーケティング／マスメディア成長
INDUSTRY TREND　大衆情報革命

TOMY'S FOCUS　Newテクノロジー／アナログ玩具+デジタル要素
INDUSTRY TREND　パーソナル革命

2000

玩具業界の新たな幕開け

2000年トミーは東証一部上場を果たした。さらなる成長に向けて、開発子会社の設立やぬいぐるみの企画販売会社、新技術活用のための新会社など、グループとして進化を目指す。

タカラは2000年、拡玩具路線を提唱し、玩具の枠を超えた商品展開を積極的に進め、その企画･マーケティング力を活かし、次々と話題商品を提供。2006年、タカラとトミーは互いの強みを最大限に発揮すべく世界一の玩具メーカーを目指して合併し、「タカラトミー」が誕生した。

2010

明日のヒット商品に向かって

2010年より、海外展開を加速。欧州、北米において海外版TOMICAを投入、「メタルファイト ベイブレード」は、TVアニメの放送とともに全世界での展開も開始し、夏には韓国において国際大会が実施されるほどの盛り上がりを見せた。そして2011年には米国玩具メーカーRC2（現TOMY International）を買収し、グローバル展開へのプラットフォームを確立。真のグローバルトイカンパニーを目指して、タカラトミーグループ一丸となって動き出した。

2020

「おもちゃ」から「アソビ」へ

タカラトミーグループは、事業の基点を「おもちゃ」から「アソビ」とし、Kidults（キダルト）層を意識した年齢軸の拡大とグローバルへの地域軸の拡大に取り組んだ。タカラトミーでは、新触感液晶トイ「ぷにるんず」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イランドをはじめとしたグループ会社の業績も伸長した。

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、タカラトミーグループは「中長期経営戦略2030」のもと経営体制を刷新した。さらに2025年度には「タカラトミーグループの約束」を策定し、「4.1億人の健幸価値をアソビによって創出する。」という社会的価値を明確化。経済価値と社会価値創出を一体で推進する基盤のもと、「ONE TAKARATOMY」によるグローバル経営を通じて地域軸･年齢軸の拡大戦略を加速させ、世界で愛される「グローバル･アソビカンパニー」を目指す。

© TOMY　© T-ARTS / syn Sophia / テレビ東京 / PP製作委員会　©Nintendo･Creatures･GAME FREAK･TV Tokyo･ShoPro･JR Kikaku ©Pokémon　TM & © Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids　© T-ARTS　© プロジェクト シンカリオン JR東日本商品化許諾済　© TOMY　TM & © Spin Master Ltd. All rights reserved.　© Hu/T･BP･TX　John Deere's products under license with Deere & Company.　Lamaze® is a registered trademark of Lamaze International, Inc.　© TOMY･OLM／ミラクルちゅーんず！製作委員会･テレビ東京　©2020 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.　©MGA　© TOMY　© TOMY／ZW製作委員会･MBS

©2019 Wizards of the Coast/Shogakukan/Mitsui-Kids　©TOMY　©DeNA　©青木たかお･ベイブレードプロジェクト　©TOMY　©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO　© TOMY　© TOMY　© TOMY © 1968,2023 Hasbro. All Rights Reserved. Nintendo Switch･Nintendo Switchのロゴは任天堂の商標です。 ©2024 Pokémon. ©1995-2024 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV ポケットモンスター･ポケモン･Pokémonは任天堂･クリーチャーズ･ゲームフリークの登録商標です。© TOMY ©Disney　© TOMY / © TOMY ©ShoPro / © TOMY ©サンライズ　© TOMY © 2025 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO.L670577

At a Glance

売上高
(2025年度)
2,704億円

営業利益
(2025年度)
242億円

ROE
(2025年度)
10.7%

2024年度に続き2025年度も、「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、2025年度も、前年度に続き、売上高は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。



© TOMY

連結従業員数
(2025年度)
2,574人

タカラトミーグループの全従業員数は海外を含めて2,574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が促進され、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
(2025年度)
33.5%



国内外の子会社数
(2025年度)

国内 7社

海外 27社

国内の7社、海外の27社を合わせて、世界には34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。

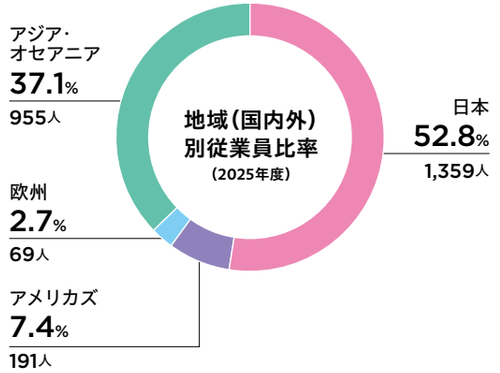
※ 製造委託先含む

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&インクリュージョン）を推進しています。2025年度のタカラトミーの育休取得率※および復帰率は女性100%、男性108.3%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。

※ 育児休業取得率は、「当該年度に育児休業を取得した人数 ÷ 当該年度の育児休業取得対象者数」により算出しています。なお、育児休業は出生年度と異なる年度に取得される場合があるため、取得率が100%を下回る、または100%を超える場合があります。

取締役会における女性比率

33.3%（2025年度） → **36.4%**（2026年6月末現在）



タカラトミーグループの約束

4.1億人の健幸（けんこう）価値をアソビによって創出する。

タカラトミーグループは、2024年2月に創業100周年を迎えた節目に、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。」を策定しました。このパーパスを基盤に、社会価値の向上を目指すサステナビリティビジョン2030として「アソビへ懸ける品質は、持続可能なウェルビーイング向上にグローバルで貢献できる。」を掲げています。

特に重要なサステナビリティマテリアリティとして「アソビを通した豊かな社会への貢献」を特定し、グローバルで一人ひとりのウェルビーイングに寄与することを目指しています。創業以来、タカラトミーグループは玩具とアソビを通じて、多くの人々の幸せに貢献してきました。

このサステナビリティの実現に向けて、目に見えにくい社会的価値を可視化し、明確なKPIと目標を設定することで、積極的な取り組みを推進していきます。今後も、タカラトミーグループは高品質なアソビの提供を通じて、一人ひとりのウェルビーイング向上にグローバルで貢献することを約束します。

ウェルビーイングへの貢献要素の特定プロセス

STEP1 ウェルビーイングに関わる指標の把握・整理

ウェルビーイングに関わる課題を網羅的に把握するために、国際機関や政府資料をもとにウェルビーイングに影響を及ぼす要因を抽出しました。その中からウェルビーイングへ繋がる要素として項目を整理し、ディスカッションのベースとしました。

参照した国際機関や政府による資料：OECD／国連児童基金（UNICEF）／各国政府による資料

STEP2 社内での対話

STEP1で整理した項目をもとに、社長・取締役をはじめとし、グループ会社を含む事業部門の責任者に対して、タカラトミーグループが社会に貢献できることは何か、今後貢献していきたいことは何かをヒアリングし、ウェルビーイングへの貢献可能性を検討しました。

STEP3 ロジックモデルの作成

STEP2のヒアリング結果などを踏まえて、マテリアリティ、パーパス、中長期経営戦略、関連事業、関係国の社会課題状況等をもとに、タカラトミーグループと関係が深く、貢献可能性の高い項目に対して優先順位を高く設定しました。その結果、5つの要因をタカラトミーグループが優先的に貢献するテーマとして特定し、貢献案を検討しました。
優先順位を高くした5つのテーマに関して、社内関係者へのヒアリングにより抽出された内容を踏まえ、タカラトミーグループがどのように貢献可能かのロジックモデル案を作成しました。

5つのテーマ　1 社会との繋がり　2 家族と家庭環境　3 非認知能力　4 主観的ウェルビーイング　5 生活の楽しさ・面白さ

STEP4 有識者へのヒアリング

ロジックモデルやタカラトミーグループの貢献に関して、より精度を高めるために各分野の専門家の方へヒアリングを実施しました。

STEP5 リサーチの実施

ロジックモデルやタカラトミーグループの貢献に関して、その考えを補足するために文献調査、アンケート調査および分析を実施しました。これにより、次のことを確認しました。

① アソビはウェルビーイングに貢献する
② アソビは日々の楽しさ・満足に貢献する
③ アソビは人と人の繋がりを増やすことに貢献する
④ アソビは人生を豊かにする能力に貢献する

ホームページでは有識者のコメントや詳細調査レポートも掲載しております。ぜひご覧ください。

私たちが目指すもの

タカラトミーグループは、アソビを通じて持続可能なウェルビーイングを世界中の人々に届けることを目指し、社会的価値を可視化するためのロジックモデルを策定しました。このモデルでは、3つのアウトプットと3つのアウトカムを導き出し、最終的なインパクトとして「4.1億人の健幸（けんこう）価値をアソビによって創出する。」を掲げています。



高品質な夢中

アソビがあることで——

人は「好き」を見つけるきっかけを得て、自分の興味に夢中になる時間を持つことができます。夢中になる体験は、日々の生活に彩りを与え、好奇心や探究心を育てる原動力になります。

期待されるアソビの効果

- 自分の「好き」を発見し、夢中になれる時間を持つ
- 日々の生活に楽しさと満足感をもたらす
- 好奇心や探究心を育み、将来の夢のきっかけになる



健やかに自分らしく

アソビがあることで——

自分の考えや感情、自分らしさを自由に表現する場を持ち、創造性や自己肯定感を育むことができます。アソビは、違いを認め合い、他者と対話する力を育てる貴重な体験の場となります。

期待されるアソビの効果

- 自分の考えや感情、自分らしさを自由に表現する力を育む
- 自身の感情と向き合い、感情をコントロールする力を育む
- 他者との違いを受け入れ、対話する力を育む



賑やかな人と人の繋がり

アソビがあることで——

人と人の繋がりが自然に生まれ、家族や友達との絆が深まります。アソビは、協力や共感を育み、安心して自分らしく過ごせるコミュニティの形成にも繋がります。

期待されるアソビの効果

- 人と人が繋がるきっかけや場をつくる
- 家族や友達との絆を深める
- 他者との協力や共感の力を育む



©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO　©TOMY

目標とKPI

2030年までにのべ4.1億人のウェルビーイングに貢献することを目指し、該当する製品・サービスのユーザー数および利用者数を、目標・KPIとして設定しました。今後、効果検証等を行い内容をブラッシュアップしていきます。

貢献テーマ	KPI	実績（2024～2025年度計）	目標（2030年まで）	進捗
高品質な夢中 大好きな事に夢中になれる体験の提供	大好きな事に夢中になれる体験を提供する製品・サービスのユーザー数・利用者数	6,868万人	2億2,600万人	30%
健やかに自分らしく 思考し自分を表現する体験の提供	思考し自分を表現する体験を提供する製品・サービスのユーザー数・利用者数	660万人	3,100万人	21%
賑やかな人と人の繋がり 人と一緒に過ごす体験の提供	人と一緒に過ごす体験を提供する製品・サービスのユーザー数・利用者数	4,743万人	1億5,500万人	31%
合計		**1億2,271万人**	**4億1,200万人**	**30%**

アソビの力を世界へ広げ
健幸価値と成長を繋ぐ



代表取締役社長 CEO
富山 彰夫

健幸価値を経営の軸に

創業100周年を迎えた際、改めて「タカラトミーグループが100年続いてきた理由」を考えました。経済価値を生み出してきたことはもちろんですが、それだけではありません。私たちが提供する「アソビ」には、人と人との繋がりを生み、夢中になれる時間をつくり、自分らしさを表現できる機会を提供する力があります。「ベイブレード」や「デュエル·マスターズ」等のイベントで、お客様が世代やバックグラウンドを超えて熱中する姿を見て、アソビが社会の賑わいを生み出し、人々のウェルビーイングに貢献できることを強く実感しました。

こうした実感を踏まえ、アソビが人々のウェルビーイングにどのような影響を与えるのかを調査してきました。その結果、人と人との繋がり、夢中になれる体験、思考し自分を表現する体験、といった要素が、ウェルビーイングにポジティブなインパクトを与えることが科学的に検証できました。こうしたアソビが生み出す価値を「健幸価値」として捉え、2026年2月には「タカラトミーグループの約束」として「4.1億人の健幸価値をアソビによって創出する。」を掲げています。

当社グループは、財務面において「中長期経営戦略 2030」で示した売上高3,000億円を通過点として捉え、さらなる成長に向けた取り組みを進めています。一方で、私たちが重視しているのは、その成長を通じてどれだけ多くの人に健幸価値を届けられたかという視点です。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。」のもと、その成果を定量的なKPIを通じて継続的にモニタリングしていきます。

また健幸価値は、お客様だけを対象にした考え方ではありません。グループの従業員や事業に関わるさまざまなステークホルダーにも広がるものだと考えています。健幸価値の考え方で捉えれば、働く環境や人権、従業員のエンゲージメントも、重要な経営テーマです。経済価値と社会価値を別々に追求するのではなく、事業活動を通じて双方の価値を生み出していく。その統合の軸として健幸価値を育て、世界へと広げていく考えです。

年齢軸の拡大を加速する

「中長期経営戦略 2030」で掲げた「地域軸·年齢軸の拡大」は、この2年間で着実な成果に繋がり、戦略の方向性に確かな手応えを感じています。特に年齢軸の拡大では、タカラトミーの「トミカ」、「ベイブレード」、「トレーディングカードゲーム」、タカラトミーアーツの「ガチャ」、キデイランド等で大人が玩具を楽しむ「Kidults（キダルト）」需要を捉えることができました。かつては投資家の皆様からも「本当に大人向けの商品をつくれるのか」と見られていたと思いますが、現在は大人のお客様の支持が成長の大きな力になっています。

その背景には、消費行動の変化があります。20代、30代のKidults層を中心に、自分の好きなキャラクターを身につける、イベントに参加する、コレクションを楽しむなど、消費を通じて自己表現する方が増えています。加えて、インバウンド需要の拡大や日本文化·コンテンツへの関心の高まりも追い風になっています。こうした外部環境の変化と、私たちが長年培ってきたブランドやIP、商品カテゴリーを生かせたことが、現在の業績拡大を支える大きな要因になりました。

一方、地域軸の拡大はまだ道半ばです。アジアでは中国での「トミカ」や「ベイブレード」、「アミューズメントマシン」等で手応えがあり、欧米豪でも試験的な販売を通じて想定以上の反応が確認できています。世界で持続的に成長できる可能性は、この2年

間でかなり確認できました。しかし、競合企業と比べると、商品開発、世界展開、資本投下のスピードにはまだ差があります。戦略の方向性は明確になりましたが、実行の質とスピードをいかに高めるかが、今の私たちにとって最大の課題です。従来のように年度単位で考えるのではなく、四半期ごとに状況を見ながら意思決定し、必要であればすぐ軌道修正する。その頻度を高めることが、世界で競争するうえでは欠かせません。

また、子どもに向けての価値提供は当社グループの原点であり、引き続き強化していきます。トミカ博やプラレール博などの体験を通じて生まれたブランドとの接点を大切に育みながら、長期的なファンとの関係を築き、将来の成長に繋げます。

強みを磨き市場に適応する



タカラトミーグループの強みは、ブランドやIPを一過性のヒットで終わらせず、時代の変化に合わせて長期的に育成できることです。「トミカ」、「プラレール」、「リカちゃん」、「ベイブレード」などが世代を超えて支持されているのは、それぞれのブランドが持つ魅力を磨き続けてきたからです。同時に、多様化するお客様のニーズや市場環境の変化に合わせて商品や体験を進化させてきたことも、その理由の一つだと考えています。

その土台となっているのが、多様な顧客接点です。当社グループは、ブランドやIPの価値を玩具だけにとどめず、「ガチャ」や「ぬいぐるみ」、「アミューズメントマシン」、キャラクター専門店の運営やイベント等へ展開しています。商品を販売して終わりではなく、様々な接点を通じてお客様との関係を長期的に育てられることが、当社グループの競争力であり、持続的な成長を支える礎です。

さらに、当社グループは80か国以上とビジネスできる生産・販売基盤を有しています。世界的に日本発のキャラクターやコンテンツへの関心が高まる中、この基盤を活用しながら、日本で培ったブランドやIPの価値を世界へ広げていきます。商品をつくるだけではなく、品質を保証し、世界へ届けられる体制を構築していることも当社グループの強みです。

重要なのは、この強みであるブランド・ものづくりの力と生産・販売基盤をどう接続するか。まだ十分に生かし切れていないからこそ、大きな成長余地があると考えています。

ONE TAKARATOMYで世界へ

その成長余地を成果に変えるために進めているのが、グループの一体運営を目指す組織変革「ONE TAKARATOMY」です。

これまでのグループは、各社が、各地域でそれぞれ個別に事業を展開してきた結果、ブランドやIP、商品企画・販売に関する知見が十分に共有・活用できていない面がありました。世界で成長基盤を確立するには、日本と各地域が一体となり、グループ全体で価値を創造する体制が不可欠です。この課題認識のもと、プロダクト&ブランド側と地域を担うコマーシャル側を組み合わせ、日本で培った強みを世界で生かせる組織づくりを進めています。

同時に、日本側の責任範囲も広げています。海外市場を現地だけに任せるのではなく、日本と各地域が一体となって責任を持ち、市場の反応を迅速に商品開発やローカライズへ反映していきます。欧米豪では現在、さまざまな試験販売を進める中で、日本で生まれた商品が十分に通用する可能性も見えてきました。組織の接続性を高め、国内で培ったヒット創出のノウハウやブランド資産を世界で展開し、個別商品の成功を事業全体の成長へ結び付けます。

さらに、2026年度からは監査等委員会設置会社へ移行し、経営の透明性と客観性の向上を図るとともに、執行側への権限移譲による意思決定の迅速化を進めることで、地域軸・年齢軸の戦略を着実に成果へ繋げる経営体制を整えています。

自分らしく輝ける社会へ

地域軸・年齢軸の拡大やブランド価値の向上を通じて目指しているのは、より多くの方に健幸価値を届けることです。私たちがアソビを通じて実現したいのは、一人ひとりが自分らしく輝ける瞬間を、世界中に増やすことにあります。例えば、「ベイブレード」のイベントを見ていると、子どもも大人も、国や地域を超えて、夢中になった瞬間に自分らしさが表れます。これこそ、私たちが持つアソビの力だと思っています。

AIの進化を含め、社会や技術が大きく変化する中で、「人間らしさ」や「自分らしくいられること」の価値はむしろ重要になっていくと考えています。「夢中になれること」、「自分らしくいられること」、「人と繋がること」。そうしたウェルビーイングを、アソビを通じて世界に届けたいという思いがあります。私たちが持つ力は、まだ十分に使い切れていません。今の何倍にも広げられる余地があると感じています。

私たちは、短期的な市場評価に左右されることなく、地域軸・年齢軸の深掘りと質の向上、そして実行スピードの向上を通じて、持続的に企業価値を高めていきたいと考えています。パーパスを起点に経済価値と社会価値、双方の向上を通じて健幸価値を多くの方に届け、アソビの力を世界へ広げていく。その積み重ねによって、タカラトミーグループを世界でより必要とされる存在へ成長させることが、私たちが目指す姿です。

Column　アソビによる健幸価値創出

タカラトミーグループが掲げる「4.1億人の健幸価値創出」をより深く捉えるため、ウェルビーイング研究の第一人者である石川善樹氏と富山社長が、アソビとウェルビーイングについて語り合いました。

対談を通じて見えてきたのは、「4.1億人」という目標の先にある、一人ひとりの健幸価値です。「健幸価値創出」には、アソビを通じてお客様や地域・社会の皆様、取引先、株主の皆様それぞれの健やかさと幸せに貢献したいという想いが込められています。また対談の中で石川氏は、“being together”という言葉を用い、アソビを通じて夢中になることや自分らしくいること、そして他者との繋がりを感じることが、人々のウェルビーイングに繋がると語っています。

近年は短期的な業績だけでなく、長期的な企業価値や持続可能性の観点から企業が評価される時代になっています。石川氏は、特にESGの「S（Social）」領域では、人々や社会のウェルビーイングへの貢献が重要なテーマとなっており、国際的にもTISFD（不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース）をはじめとする開示の枠組みづくりが進められているなど、企業が社会のウェルビーイングにどのように貢献しているかが、長期的な企業価値を評価するうえで重要な視点になりつつあると指摘しています。



「アソビによる健幸価値創出」は、人々や社会のウェルビーイングへの貢献を企業価値の観点から捉えようとする取り組みです。タカラトミーグループは、今後もアソビが持つ力を明らかにしながら、健幸価値の創出と持続的な企業価値の向上に繋げていきます。

石川 善樹氏
公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事

「アソビによる健幸価値創出」対談全文はこちら
石川善樹氏と富山社長が語る「アソビによる健幸価値創出」の背景や、アソビが持つ可能性、企業の役割についての対談全文をWebで公開しています。詳しくはこちらをご覧ください。
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/well-being/dialogue/

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。

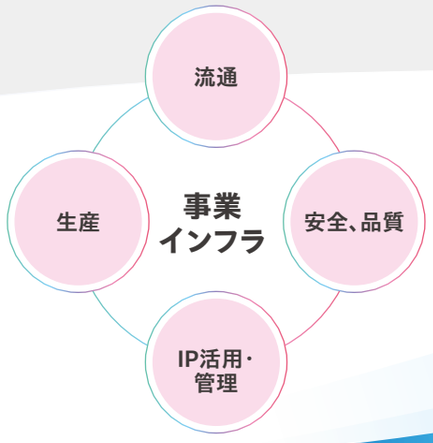
コーポレート戦略

価値源泉に対する整備・強化指針

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

事業戦略

事業の重点領域と強みの活かし方





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



成長の大きな伸びしろ



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

我々の責任

- 高い品質の確保
- 地球環境との共存
- 健全な経営

マテリアリティ（重要課題）

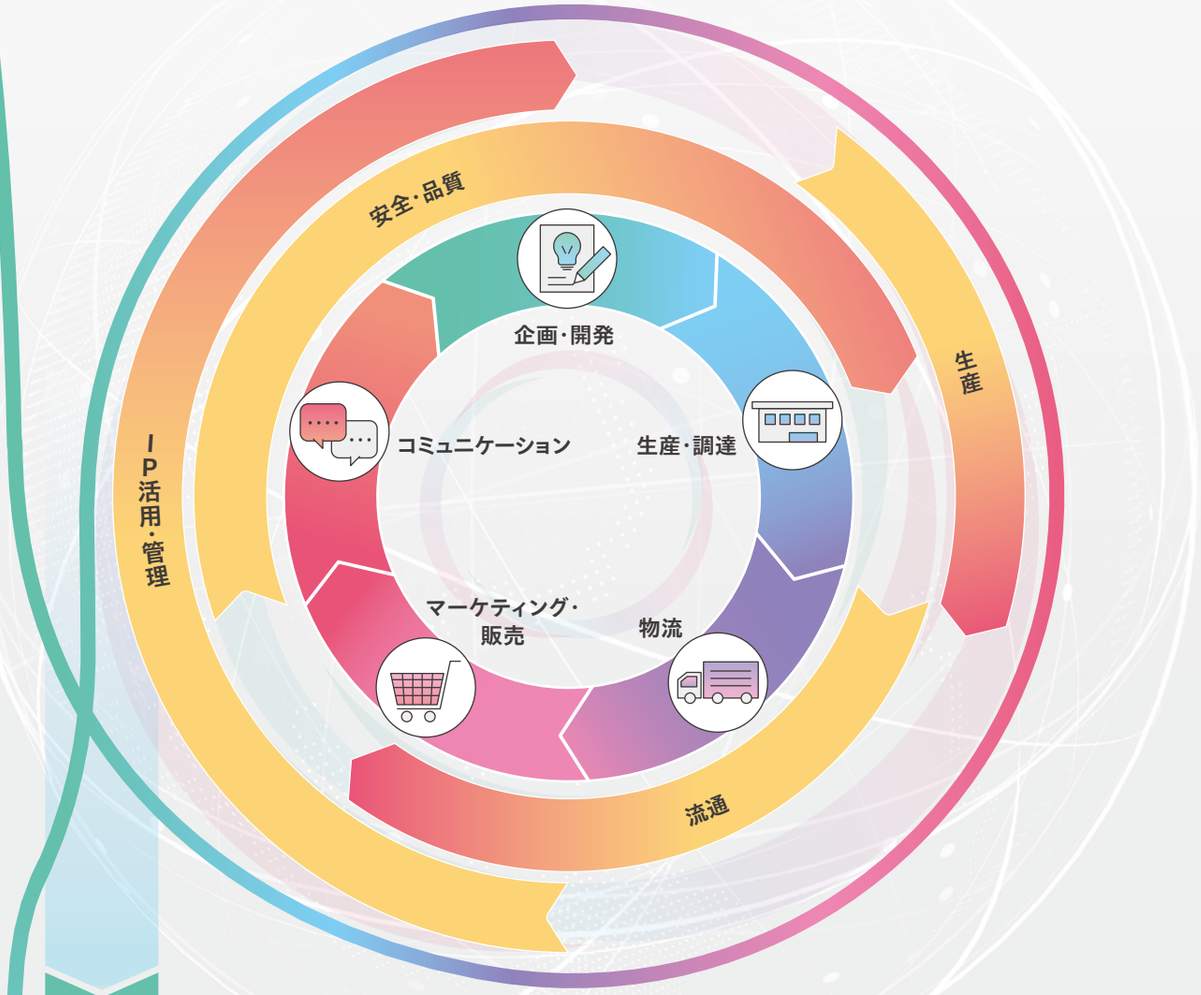
- 1 アソビを通した豊かな社会への貢献
- 2 従業員のウェルビーイングの向上
- 3 従業員の成長
- 4 安心・安全・高品質なアソビ
- 5 お客様とのつながり
- 6 気候変動への対応
- 7 パッケージ・商品のエコデザインの推進
- 8 人権の尊重
- 9 持続可能な調達
- 10 アソビづくりを支えるガバナンス
- 11 アソビづくりを支えるリスクマネジメント

事業環境／課題

日本国内の少子高齢化 ／ 多様な価値観 ／ グローバルにおける中所得者層の拡大 ／ 政情不安 ／ 自然環境 等

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	• 玩具開発へのAI活用による効率化
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	• 環境に配慮した素材の研究と製品への実装の拡大
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	• 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	• アジアにおける安定した供給体制の構築
人的資本／知的資本	• 品質管理／生産管理を行う専門人財	• 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
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	• 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
知的資本	• 生産技術の蓄積	• デジタル設計化に向けた技術力強化（DX化）
自然資本	• 環境配慮型素材の活用	• 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	• アジア・北米市場における体制の再構築・効率化
社会・関係資本	• 国内外の物流・倉庫・配送業者との提携関係	• 共同配送等による物流のさらなる効率化
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	

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財	• 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財の再配分
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	• 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
	• ファンコミュニティとの結びつき	• 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
知的資本	• SNSやデジタルマーケティングの活用ノウハウ	• 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	• 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
社会・関係資本	• 株主、投資家、金融機関との信頼関係	• 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
	• 地域社会や教育機関との共創的な取り組み • 次世代教育支援	• 社会課題への取り組み

中期経営計画の振り返り

中期経営計画 FY2018-2020

実績

売上高	営業利益	営業利益率	自己資本利益率(ROE)	株価純資産倍率(PBR)
1,412億円	70億円	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「DUEL MASTERS PLAY'S」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

中期経営計画 FY2021-2023

実績

売上高	営業利益	営業利益率	自己資本利益率(ROE)	株価純資産倍率(PBR)
2,083億円	188億円	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・ペットトイ等で立ち位置の盤石化

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

- ブランドポートフォリオを出口・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

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「ぷにるんず」や「BEYBLADE X」は日本から海外に向けて展開を推進

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

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

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

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

事業環境認識

- 国内の少子化
- 大人層の玩具購入の拡大

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
- 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 2030

目標（2030年3月期）

売上高
3,000億円

営業利益
300億円

営業利益率
10%目標

一株当たり純利益（EPS）成長率
継続
10%以上

自己資本利益率（ROE）
継続
11%以上

自己資本比率
規律として下限
50%程度

総還元性向
原則50%

株価純資産倍率（PBR）
3倍目標

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。**

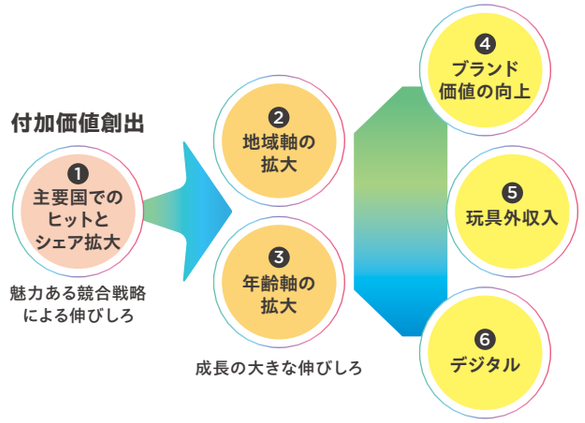
継続課題

- **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みます。





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。

企業価値向上 →P27 コーポレート戦略
人財戦略 →P42 無形資産の強化・人的資本
知財戦略 →P46 無形資産の強化・知的資本

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

Vision

Business Vision 2030

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

Sustainability Vision 2030

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

6つの重点戦略について

魅力ある競合戦略による伸びしろ

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「ぷにるんず」、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ポートフォリオ（適材）を最大限活用し、ブランド毎のターゲット年齢層・市場地域（適所）に合わせた展開を図ることで、世界的なシェアの拡大を図ります。

成長の大きな伸びしろ

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

成長を支える要因

ブランド価値の向上

考え方、取組み

地域軸・年齢軸を成長ドライバーとした事業拡大を加速していくために、ブランド価値の向上に取り組んでいます。日本市場で培われたブランドを海外市場へ展開することにより、ブランドの認知および価値の向上を戦略的に進めてまいります。また、日本IPの人気の高まりを背景に、地域特性や顧客ニーズを踏まえた各種施策を通じて、グローバルにおけるブランド価値の向上を図ってまいります。

あわせて、自社ブランドに加え、パートナーブランドについても、当社グループの企画力、開発力および商品化技術力を活かした取り組みを進めることで、更なるブランド価値向上につなげてまいります。



ベイブレード世界大会

玩具外収入の拡大

考え方、取組み

「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シング事業を展開しているほか、カードゲームアプリ「DUEL MASTERS PLAY'S」や、アミューズメントマシン「ポケモンフレンダ」等の取り組みや「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など、玩具外収入の拡大を図ってまいります。



トミカ博

デジタルテクノロジーの活用

考え方、取組み

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。スマートフォン向けアプリやゲーム機器、D2C（Direct to Consumer）型販売チャネルやSNSなど、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リソースを最大限に活用してまいります。さらに、AIを使用した業務プロセスの高度化と業務効率化の推進、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」を世界に拡大してまいります。

夢中がわきだす、いつまでも。
タカラトミーモール
TAKARATOMY MALL
公式ショッピングサイト



積み上げてきた無形資産に、成長投資を投下し、「財務価値」と「健幸価値」を共創する

常務取締役 CFO

伊藤 豪史郎

「健幸価値」を財務成果として着実に示す

2026年3月期、当社グループは、事業を通じて提供してきた社会的価値を可視化するためのロジックモデルを策定しました。アソビが生み出す社会価値と、それが企業価値向上に繋がる関係性を整理し、サステナビリティの成果と財務成果を結び付けて捉える基盤としました。トミカを手に取る、リカちゃんの髪に触れる、ガチャのカプセルを開ける、キデイランドに並んだ自分の推しを見つける。こうしたアソビを通じて、年齢や国・地域を問わず、お客様に提供している「健やかで幸せな」価値を「健幸価値」と定義しています。アソビによる心身の健やかさや人との繋がり、その積み重ねが「健幸価値」です。

ファイナンスとサステナビリティを含めコーポレート機能を管掌する立場として、この「健幸価値」と「財務価値」を共創させ、その両方が永続的な成長に繋がることを市場や社会に発信することが使命だと考えています。

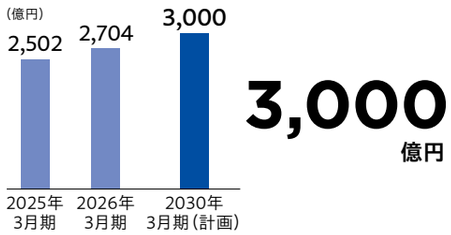
私たちの競争力の源泉は、人財やブランド、企画開発力に加え、幅広いIPパートナーとの信頼関係や国内外の多様なIPを活用できる事業基盤等、長い時間をかけて築いてきた無形資産にあります。これらをさらに磨き上げ、地域軸・年齢軸の拡大を通じてお客様との接点を増やし、収益を高めることでキャッシュを創出する。その成果を将来の成長投資と株主還元へ適切に振り向け、企業価値の向上へ繋げることがCFOとしての重要な役割です。

この好循環を実現するためには、無形資産がどのように「健幸価値」を生み出し、財務成果に結びつくかを把握し、マネジメントすることが不可欠です。そこで今回策定したインパクト・ロジックモデルは、この好循環を継続的に把握するための指標体系となります。経営資源を適切に配分すること、特に成長投資は重要です。各施策の収益性や成長性に加え、「健幸価値」の創出への寄与も踏まえ優先順位を定め、投資後も進捗と成果を継続的にモニタリングしています。こうして財務規律と成長投資の両立を図っています。

成長投資、とりわけ人財投資は、その効果が財務指標に表れるまで一定の時間を要します。そのため、売上高や利益といった結果指標だけでなく、「健幸価値」の創出状況やお客様との接点の広がり等の指標も活用しながら、その進捗を管理していきます。こうした長期視点での経営こそが、当社グループらしい持続的な成長と企業価値向上を支えるものだと考えています。

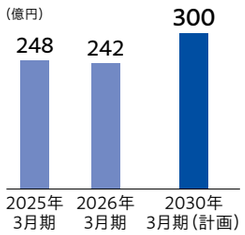
「中長期経営戦略 2030」の進捗

売上高



3,000億円

営業利益



300億円

営業利益率

2026年3月期 実績: 9.0%

2030年3月期 目標: 10%目標

一株当たり純利益(EPS)成長率

2026年3月期 実績: -27.9%

2030年3月期 目標: 継続10%以上

自己資本利益率(ROE)

2026年3月期 実績: 10.7%

2030年3月期 目標: 継続11%以上

自己資本比率

2026年3月期 実績: 68.0%

2030年3月期 目標: 規律として下限 50%程度

総還元性向

2026年3月期 実績: 76.0%

2030年3月期 目標: 原則50%

株価純資産倍率(PBR)

2026年3月期 実績: 2.0倍

2030年3月期 目標: 3倍目標

地域軸·年齢軸の拡大が市場と収益機会を広げる

当社グループはこれまで、「トミカ」「リカちゃん」「ベイブレード」「デュエル·マスターズ」「ガチャ」をはじめとするブランドに、商品開発、広告宣伝、イベント、売場づくり等を通じて継続的に資源を投じてきました。その成果として、子どもの頃に親しんだブランドとの繋がりが大人になっても続いていくなど、お客様との関係が長期化し、着実に年齢軸が拡大しています。

かつては、顧客接点が子ども世代を中心としたものであったため、クリスマス商戦の結果やヒット商品の有無によって業績の振れ幅が大きくなる傾向がありました。しかし現在では、コレクション性の高い商品や、キャラクターとのコラボレーション、店舗やイベントでの体験価値の提供等により、楽しみ方と購入機会は多様化しています。その結果、ブランドとの接点が継続的に生まれ、特定商品や季節要因に左右されにくい収益構造へと変化してきました。その中心を担うのが、子どもだけでなく、遊び心を持った大人の方々、Kidults層です。デジタル上での情報接触やイベントへの参加、専門店での体験、限定品の収集等、お客様とブランドとの関わり方も広がり、継続性が生まれ、一人のお客様に、より長く、多様な形でブランドを楽しんでいただけるようになりました。これが安定的な収益基盤の構築に繋がっています。

こうした年齢軸の拡大は、子ども世代の成長に伴い自然と達成できるものではありません。子どもの頃の記憶や愛着を大切にしながら、大人のお客様にも品質やデザイン、ストーリー性やコレクション性といった価値を提供していくことが必要です。お客様の声や購買行動を、次の商品企画やサービスに反映することで、ブランドとの長期的な関係を築いています。

また、この取り組みは日本国内にとどまらず、グローバル市場における成長機会の拡大にも寄与すると考えています。グローバル展開で重視する考え方の一つが、WTP（Willingness to Pay：支払意思額）です。地域軸と年齢軸の拡大を進めるうえで、当社グループが提供する品質や体験に対して、適正な価値評価をいただける市場を広げることが、ブランド価値と収益性の向上に繋がります。高付加価値商品の成長を支えるKidults層の拡大を通じて、知見を蓄積してきました。これを各地域の市場特性に合わせて展開することで、更なる市場規模の拡大と新たな成長機会の創出を図っていきます。

複数のブランドが収益を支える事業ポートフォリオへ

当社グループは、長年育成してきたブランドの価値を磨き続けることで、複数のブランドが収益基盤を支える事業ポートフォリオを構築しています。その持続的な成長を支えているのは、ブランドそのものだけではありません。長年培ってきた企画開発力やマーケティング力、多様なIPを活用する力、パートナーとの信頼関係等、強みへの継続的な投資が、中長期的な競争優位性と安定した利益創出を支えています。

私は、経営成果を測る指標として、ROEを重視しています。その実現に向けては、資本コストを意識した経営を徹底することが重要だと考えています。そのためには収益力の向上に加え、資本効率を意識しつつM&Aを含む成長投資の継続と事業ポートフォリオの最適化を両立させなければなりません。資本コストを上回るリターンを基準に、将来の収益力強化と経営基盤を支える領域へ経営資源を配分します。

成長投資については、期待収益だけでなく、ブランドとの親和性、既存事業との相乗効果、必要な人財や組織体制の整備状況も含めて総合的に評価します。こうした判断基準を社内に浸透させることで、成長性と収益性を両立した投資を実現し、長期にわたって価値を生み出すブランドを育成していきます。財務規律を徹底しながら、持続的にROEを向上させます。

また、ROEを経営陣だけの指標にするのではなく、社内共通の判断基準として浸透させることも重要です。商品開発、マーケティング、営業、調達、管理等、あらゆる部門が資本コストを意識し、自らの活動が企業価値向上にどのように繋がるのかを考えながら意思決定を行う組織を目指しています。こうした取り組みは、収益源の多様化と経営基盤の強化を促し、長期的にリスクの低減にも寄与すると考えています。

資本配分と株主還元の双方を重視

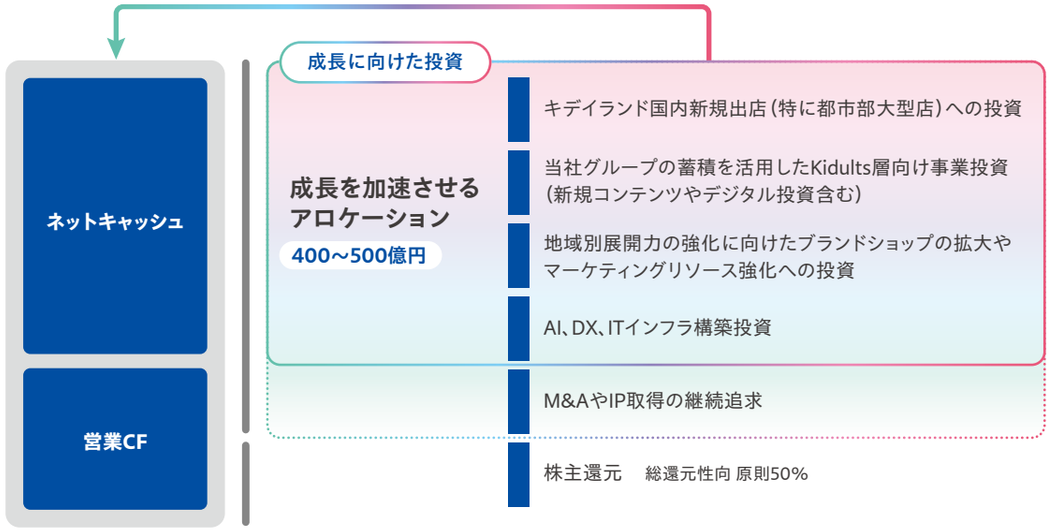
キャピタルアロケーションにおいては、事業成長に向けた投資と株主還元の両立を重視しています。営業活動によって創出したキャッシュは、資本コストを上回るリターンが期待できる領域へ重点的に配分するとともに、財務健全性を維持しながら、長期的かつ安定的な株主還元に努めます。

足元では、ロングセラーブランドの伸長、Kidults需要の獲得、地域軸·年齢軸の拡大戦略が進み、当初想定していた「中長期経営戦略2030」の目標が通過点になりうるほどの成長の手応えと勢いを捉えています。この成長をさらに加速させるためには、世界各地で当社グループの品質や体験価値への共感を広げていかなければなりません。これを実現させる人財、ブランド、マーケティング·販売基盤、IT等へ投資をすることは不可欠です。

また資本配分の判断を磨くうえで、投資家の皆様との対話は欠かせません。いただいた期待や懸念を踏まえ、自社だけでは見落とし得る成長機会やリスクについて検討を重ねています。当社グループ商品の品質や細部へのこだわりに対する評価や、グローバル展開や資本効率向上への期待、地域軸·年齢軸の拡大によって広がる市場機会に関するご意見に触れることで、当社が有するブランドの価値や成長余地を再認識しています。今後も対話を通じて得られた示唆を経営に反映しながら、資本配分の考え方や目指すリターンについて、より分かりやすくお伝えするとともに、その成果を利益率やキャッシュ創出力、資本効率の向上という形で継続的に示していきます。

より多くの方に「健幸価値」を届けるためには、当社グループの力を結集して経済価値と社会価値の双方を高めていく必要があります。その実現に向けて、収益力とキャッシュ創出力を強化するとともに、ROEの改善を通じて、持続的な成長と企業価値向上を追求します。



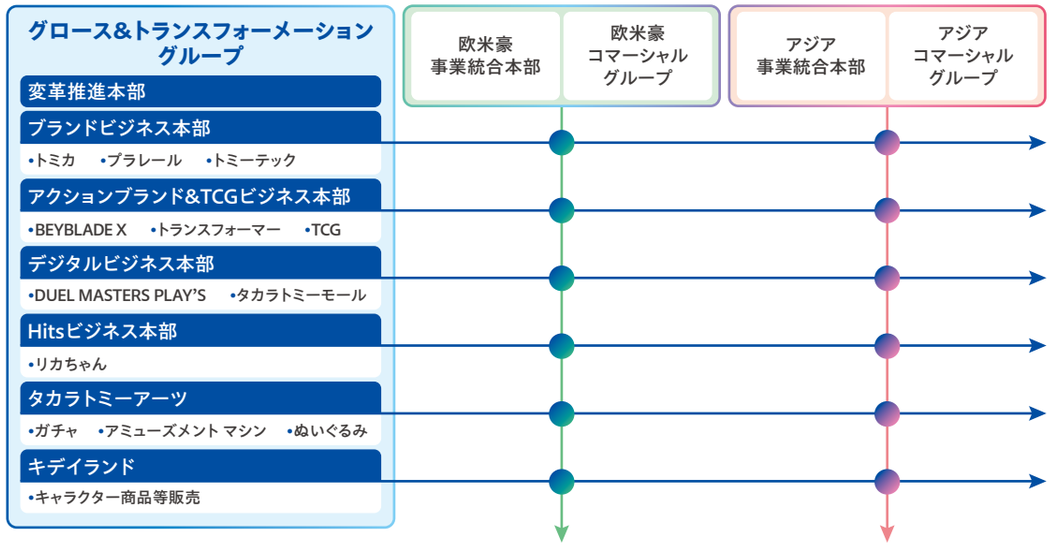


さらなる成長のための変革

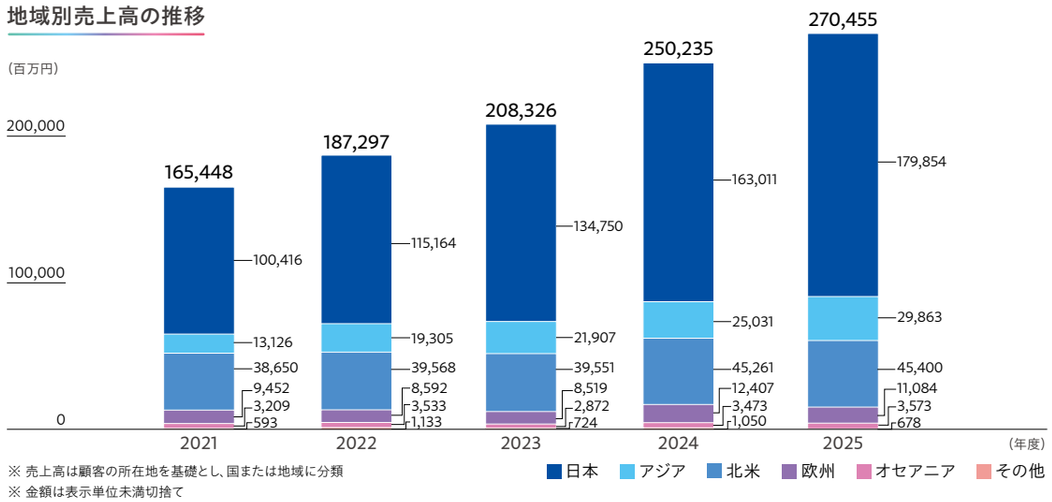
2026年4月および10月、地域軸・年齢軸のさらなる拡大を推進するため、段階的に組織体制を刷新しました。国内外セグメントの連携強化とグローバル人財の育成・活躍促進を通じて、グループ横断のシナジーを創出し、Kidults市場をはじめとする成長領域への対応力を高めていきます。

グローバル市場に対応する組織へ

新たな組織は、事業の「変革」と「成長」を一体的に推進する体制となっています。これにより、グローバルビジネスの拡大をより強力かつスピーディーに実現していきます。



地域別売上高の推移



※ 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類
※ 金額は表示単位未満切捨て



タカラトミーグループの力を結集して世界へ挑む 多様な人財と地域の知見を繋ぎ 持続的な成長を支える組織へ

取締役専務執行役員
グロース&
トランスフォーメーショングループ長
宮森 洋

海外経験を変革の推進力に

私は2026年1月に当社へ入社しました。前職のサントリーホールディングスでは約40年間にわたり、主に海外事業とマーケティングを中心に経験を重ね、4カ国に通算20年以上駐在しました。欧米企業の買収・組織統合に加え、「山崎」や「響」など、ジャパニーズウイスキーの海外展開にも取り組んできました。

これまでの経験を生かし、私に期待されている役割は、成長戦略の柱の一つである「地域軸の拡大」を加速させるとともに、それを支える組織、人財、企業文化のグローバル化を推進することです。アソビを通じて4.1億人の健幸価値を創出する「タカラトミーグループの約束」の実現には、商品を含むアソビの価値をより多くの国や地域へ広げ、目標KPIと現状とのギャップを埋めていくことが欠かせません。更なる成長機会を有する海外市場へアプローチすることで、そのギャップを埋めていける余地が充分にあります。地域軸の拡大を着実に進め、この約束を実現できるグローバル企業へと変革していきます。

全体最適を生む総力戦へ

グロース&トランスフォーメーショングループ長として、まず組織改定に取り組み、事業の「変革」と「成長」を一体的に推進する体制を整えました。グローバルビジネスの拡大を着実に、スピード感を持って達成するための組織変革です。グループ一体となって、海外市場での成長戦略構築を図っていきます。

日本でブランドや商品を育ててきた部門は、その価値や魅力を深く理解しています。しかし、日本で成功した方法をそのまま海外へ持ち込むだけでは、各市場のお客様に受け入れられるとは限りません。地域によって消費者の嗜好や流通構造、商習慣は異なります。ブランド全体を見渡す人財と、各地域の市場を熟知した人財が議論し、両者の知見を融合させることで、成功確度が高められます。

まずは、日本で実績のある商品やブランドを海外へ展開する。その後、各市場で認知を高め、現地のニーズに合わせた商品を共同開発していく。将来的には、日本と海外の人財が連携し、新たなブランドやカテゴリーを生み出す組織へ進化させたいと考えています。

入社して強く感じたのは、従業員の皆さんが会社や担当ブランドを心から愛し、高い専門性と情熱を持って仕事に取り組んでいることです。これは大きな強みです。一方で注力する気持ちが強すぎると担当ブランドの最適化が優先され、全社的な視点が弱くなるリスクもあります。

海外市場では、規模と資本力を備えた世界的企業との競争が待っています。個々の部門が別々に戦うだけでは、十分な競争力を発揮できません。国内外のグループ会社が一つの旗の下に集まり、経営資源や知見を共有しながら総力戦で臨む。それが「ONE TAKARATOMY」が目指す姿です。新たな組織体制のもと強化·向上を図っていきます。

既に中国で拡大する「トミカ」や、スポーツとしてのブランディングが浸透し地域軸·年齢軸の拡大戦略が加速する「ベイブレード」等、海外で成果を上げているブランドがあります。「黒ひげ危機一発」のように、日本以上に海外で販売されている商品もあります。こうした実績は、当社のブランドが国や文化を越えて受け入れられる可能性を示しています。

タカラトミーグループの成長戦略

日本

安定的な事業基盤を構築

- キデイランドの出店拡大
- 定番ブランドを軸とした商品展開
- Kidults/インバウンド需要の獲得（ガチャ、ぬいぐるみ、TCG、ホビーなど）



キデイランド オモカド店
2026年4月オープン



ガチャショップ展開（羽田空港）

アジア

地域別戦略を推進

- アジア市場は特性上、施策効果が表れやすい
- 国や地域の特性に応じたブランドを展開
- Kidults需要の獲得推進（トミカ、アミューズメントマシン、TCGなど）


TOMICA BRAND STORE 広州


アミューズメントマシン展開（上海）

欧米豪

中長期的な成長エンジン

- 成長余地の大きい市場に注力
- 将来の成長に向けた先行投資により、基盤を構築
- Kidults需要の獲得（eコマースの活用）



北米展開「リカちゃん」



北米展開「ガチャ」

©Pokémon. ©Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV TM, ®,and character names are trademarks of Nintendo. ©TOMY ©T-ARTS

グローバル人財を厚くする

地域軸の拡大に向けた最大の課題は、グローバルに事業を担う人財の育成です。現在、日本から各地域で勤務する人財は約30名ですが、将来的には100名規模へ広げたいと考えています。マーケティングや営業だけでなく、ファイナンス、生産等、さまざまな職種で海外経験を積む機会を増やしていきます。

グローバルに活躍するために必要なのは、語学力だけではありません。異なる文化、商習慣、仕事の進め方や価値観を理解し、対話を重ねながら成果を生み出す力が不可欠です。そのため、実務で使える外国語力を養う研修や異文化理解の教育、海外への人財派遣を強化します。さらに、海外グループ会社の人財を日本で受け入れる取り組みも段階的に進めます。

多様な人財が集まる組織では、意見の衝突が生じることもあります。しかし、異なる視点を持つ人々が議論を重ねて導いた結論は、より質の高いものになり得ます。多様性を摩擦で終わらせず、新たな価値を生み出す「共創」へつなげることが重要です。

私がタカラトミーグループに加わって感じたのは、従業員は会社に愛着を持ち、働きやすい環境が築かれていることです。一方で、その居心地の良さが現状への安住につながる可能性もあります。世界で持続的に成長するためには、こうした良さを生かしながら、変えるべき組織文化は変えていかなければなりません。

グローバル展開を支えるケイパビリティを築く

日本には、まだ海外に十分届けられていないブランドや商品が数多くあります。「トミカ」はすでに成果が見られる中国を起点にアジア、さらに欧米豪へ展開し、グローバルブランドへ育てる取り組みもその一つです。北米では、タカラトミーアーツとTOMY Internationalが連携し、日本ではキデイランドを中心に「Kawaii」を生かした商品展開が進んでいます。こうした取り組みを個別の成功にとどめず、他のブランドや地域へ横展開することが重要です。

目指す方向は明確です。タカラトミーが持つ優れた商品とブランドを世界へ届け、日本と海外の人財が共に新たな価値を創り出す。「ONE TAKARATOMY」をはじめとする変革を一過性の施策で終わらせず、会社の強いケイパビリティとして定着させることが私の使命です。変革によって、タカラトミーの将来に確かな成長基盤を構築し、次の世代へバトンタッチする。脇目を振らず、タカラトミーのトランスフォーメーションに邁進していきます。





「Kawaii」を磨き上げ リアルでの体験価値を強みに 世界へ広がる成長を目指す

キデイランド
代表取締役社長
津村 孝彦

多様な顧客接点をものづくりへ

「ONE TAKARATOMY」におけるキデイランドの役割は、地域軸と年齢軸の双方で顧客接点を広げることです。店舗だからこそ得られる顧客の声や購買行動を商品企画やブランド育成へ還元することで、グループの成長に貢献しています。地域軸では、日本で培ってきた顧客接点やキャラクター専門店運営の強みをさらに磨き、国内外のお客様に支持されるブランドへ成長させていきます。また店舗には海外のお客様が多く来店しており、Kawaiiカルチャーの発信拠点としての「キデイランド」というブランドも広く支持されていることを実感しています。まずは好調な国内での事業の成長を確かなものとし、将来的には海外展開も見据えています。

年齢軸の拡大では、子どもだけでなく、コレクションや推し活を楽しむ大人のファン層へも接点を広げています。長く愛されているキャラクターから新たな人気IPまで幅広く取り扱うことで、世代を超えたファンを獲得できることがキデイランドの強みです。「ちいかわらんど」「スヌーピータウンショップ」「ミッフィースタイル」「すみっコぐらしshop」「リラックマストア」等、特定のIPを深く掘り下げる専門店を展開できることも当社の特徴です。

「ONE TAKARATOMY」によって、こうした強みをグループのものづくりに生かせる余地はさらに大きくなります。現在、タカラトミー、タカラトミーアーツ、キデイランドが連携し、新たなヒット商品創出に向けた取り組みを進めています。店舗で得た知見をグループ内で共有し、商品開発やブランド戦略へ生かすことが当社ならではの役割です。キデイランドは単なる販売チャネルにとどまらず、顧客理解の深化とブランド価値向上を担う重要な役割を果たしています。

キャラクター専門店舗



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

miffy style
© Mercis bv

すみっコぐらし Shop
Everyday with Sumikko.

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



新宿店
2025年4月オープン

「Kawaii」の品質を磨き続ける



グループが掲げる「アソビ」を、キデイランドでは従業員により伝わりやすいよう、「Kawaii」という言葉に置き換えて捉えています。私たちが大切にしているのは、「Kawaiiに向ける情熱」です。それは商品の品質だけではありません。商品企画、品揃え、売場演出、接客等、お客様とのあらゆる接点における体験価値を通じて「Kawaii」の品質を磨くことが重要だと考えています。

例えば、ぬいぐるみは顔のわずかな違いで印象が大きく変わります。私たちは、少しでも「Kawaii」と思っていただける商品を届けたいという想いを持って向き合っています。だからこそ、「これではお客様に『Kawaii』と思っていただけない」と感じれば、メーカーへ改善を相談することもあります。そうした一人ひとりのこだわりと情熱が、キデイランドらしい商品企画や品揃えにつながっています。

もう一つの強みが、多様なキャラクターと出会える場であることです。新しいIPを売場で紹介し、お客様の反応を直接把握できるため、有望なIPの早期発掘や育成につなげることができます。人気が高まれば専門店へ発展させ、そこでしか買えない商品やイベント、写真を撮りたくなる空間などを通じて体験の幅は広がります。単に商品を販売するのではなく、「ここへ来たからこそ味わえる価値」を提供できることが、リアル店舗の競争優位性です。

「キャラクターの聖地」を世界へ

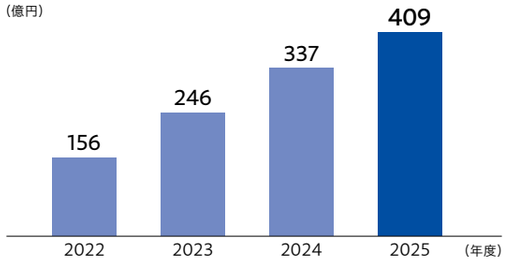
2026年3月期の売上高は409億円と、2025年3月期の337億円から約120%の水準に伸長しました。外部環境では、SNSや動画配信の普及により、新しいキャラクターIPの認知が短期間に加速度的に拡大する環境が整ったこと、また消費行動が「モノ消費」から推し活をはじめとした「コト消費」へ変化したこと、さらに日本IPの人気を背景にインバウンド需要が拡大したことが追い風になっています。

一方で、こうした追い風だけが成長要因ではありません。約20年前からキャラクターの専門店化を進めてきたことによる多様なIPを継続的に育成できる事業基盤や、現場がライセンサーの皆様と長い時間をかけて築いてきた信頼関係があります。その蓄積があったからこそ、「ちいかわ」のような成長期待の高いIPを早期に専門店化することもできました。

今後は、日本のお客様とインバウンドのお客様の双方が多く訪れる都市部を中心に、キデイランドと複数のブランド専門店を組み合わせた大型店を展開予定です。同時に、目指したいのは「キャラクターだったらキデイランド」と思っていただける「キャラクターの聖地」となることです。多様なキャラクターと出会える場として独自のポジションを確立していきます。そのためには、ブランド力を一段と高めるとともに、オリジナル商品の比率を高め、ものづくりの力を強化する必要があります。

そして、その先に見据えるのが海外展開です。国によって求められる商品やキャラクターの楽しみ方が異なるため、日本での成功モデルをそのまま持ち込むだけでは通用しません。各地域のニーズを捉えながら、グループのものづくり力や物流機能と、キデイランドの店舗運営を掛け合わせていきます。各社の強みを生かすことで、「ONE TAKARATOMY」だからこそ実現できる成長を形にし、世界のお客様にも身近にキデイランドを楽しんでいただける未来を作っていきたいと考えています。

キデイランド 売上高



対談 地域別戦略 | テーマ | アジア

地域ごとの市場特性を捉え成長機会を広げる ONE TAKARATOMYでアジアを拓く



専務執行役員
アジア事業統合本部長
阿部 芳和

上席執行役員
グロース&
トランスフォーメーション
グループ 副グループ長
兼 ブランドビジネス本部長
竹内 俊介

日本のコンテンツやブランドへの関心が高まるアジア市場。国・地域ごとに異なる市場特性をどう捉え、成長に繋げるのか。トミカの展開を軸に、「ONE TAKARATOMY」による組織連携や販売網の強化、次の成長ドライバーについて両責任者が語り合いました。

日本ブランドへの追い風を地域ごとの成長へ

阿部 アジアでは訪日客の増加を背景に、日本のコンテンツや製品、ブランドへの関心が高まっています。日本で触れた商品を帰国後にSNSで発信することが、アジア各地での購買に結び付く流れも生まれています。ただし、アジアを一括りにはできません。中国は独自の市場として向き合う必要がありますし、韓国等の東アジアは購買力が高い。さらに東南アジアを含む新たな市場も、開拓する必要があります。市場が大きくなってからでは遅く、将来の成長余地がある地域を今から耕し、スピード感を持って市場づくりを進めることが重要です。もちろん、日本という大きな市場をしっかり守りながら、地域軸を広げていくことが前提です。

竹内 おっしゃるとおり、地域によって市場の姿は大きく異なります。トミカがアジア展開を本格化したのは2023年です。中国では広大な市場のどこを中心に攻略すべきかから議論しました。現在は、主要都市中心にトミカの認知拡大に努めています。地域により文化も多様です。台湾や香港では、日本と同様に親子でミニカーとして楽しまれる一方、東南アジア等、コレクションとして楽しむ傾向が強い地域もあります。文化だけでなく人口動態も地域ごとの特色があります。東アジアでは少子化が進む一方、インドネシアやマレーシア等では若年層の厚みも見られます。5年、10年先を見据え、ファミリー層を含めてファンを広げることが重要です。地域ごとの遊び方や価値観を理解し、それぞれに合った展開を考える必要があります。

阿部 まさに、各地域の文化や購買行動を見極める必要があります。特に中国は市場が非常に大きく、消費者層も幅広い。すべてを同じように狙うのではなく、当社の商品価値を受け入れていただける層を見極めながら、着実に市場を広げることが大切です。

竹内 模倣品への対応も大切です。私たちはブランドストアを増やすとともに、現地のECプラットフォーム「天猫(Tmall)」等の公式旗艦店を通じて正規の商品を届けています。イベント等も活用しながら、価格だけではなく、品質やトミカならではの価値を丁寧に伝えることで、お客様が安心して本物を選べる接点を増やし、長く支持されるブランドにしていきたいと考えています。

ONE TAKARATOMYで地域全体の力を引き出す

阿部 成長を加速するには、組織の動き方も変える必要があります。「ONE TAKARATOMY」による組織変更では、企画側と販売側が連携し、各地域における売上や利益、競争力を最大化する発想を重視しています。日本で培った取り組みを展開可能な地域へ広げると同時に、IPホルダーやリテールパートナーとコミュニケーションを深めることも重要です。

竹内 ブランドによって抱える課題は違いますし、中国と東南アジアでも市場環境は異なります。地域の事情を踏まえながら、それぞれのブランドに合った商品、マーケティング、販売の形を組み立てなければなりません。商品開発だけでなく、売場やお客様への届け方まで一体で考える視点が欠かせないと思います。

阿部 そうですね。日本で展開している商品をそのまま海外へ広げることも、いずれは限界が訪れます。各国のIPホルダーとの関係を深め、その地域ならではのコンテンツを取り扱えるようにすることも成長に繋がります。既存のパートナーとの関係を強化しながら、新たなIPや販売機会を開拓していきたいですね。さらに、調達や物流、発注の仕組みをシンプルにし、現場が動きやすい体制を整備します。商品から販売、売場のオペレーションまで一体で整え、地域全体としての成長力を高めていきたいと考えています。

現地主導の開発と販路拡大を次の成長へ

阿部 成長には2つの方向があります。既存市場でシェアを広げることと、開拓途上の市場で新たな売上をつくることです。ただし、国によって競争環境も顧客ニーズも違います。同じやり方を横展開せず、現地の有力企業や大手リテーラーと直接関係を築き、市場を理解しながら販路を開いていく。パートナーとの関係づくりにも、長期目線で布石を打つことが求められます。

竹内 私も同感です。アジアのトレンドは変化が速く、商品化や意思決定のスピードをさらに上げなければなりません。将来的には注力する地域に開発やマーケティングの機能を置き、現地の判断で商品化を進められる体制も必要になるでしょう。「ONE TAKARATOMY」の連携を土台に、こうした体制をつくることが、アジアで持続的に成長するための次なる挑戦だと考えています。

対談 地域別戦略 | テーマ | 欧米豪

「Kawaii」と日本発のアソビを競争力に変え 欧米豪で次の成長エンジンを築き上げる



常務執行役員
欧米豪事業統合本部長
小野澤 香澄

タカラトミーアーツ
常務取締役
長谷川 俊夫

タカラトミーグループが中長期の成長エンジンと位置づける欧米豪市場。日本発の「Kawaii」とアソビの価値をどう世界へ広げるのか。タカラトミーアーツの企画開発力と、欧米豪事業統合本部による市場接続の役割、北米ガチャの手応えと今後の挑戦を、両責任者が語り合いました。

「Kawaii」が拓く欧米豪の大きな成長機会

小野澤 日本ではKidults市場が伸びていますが、人口減少を見据え、日本以外でも成長基盤を築く必要があります。そこで各国の市場規模と当社ブランドの強さを掛け合わせ、欧米豪での成長機会を見極めてきました。「Kawaii」を取り扱う事業については、将来的には当社グループの事業規模拡大に大きく寄与する可能性があると考えています。
特に米国では、従来の「一般的な美しさ」とは異なる、個性的でユニークな魅力を持つ「quirky」なテイストが受け入れられ始めています。例えば、「ぷちリカちゃん」の小さな等身や印象的な目のような、少しほかと違う魅力です。同時に、何が出るか分からない「ミステリーボックス」と呼ばれる購買体験も広がってきました。これは我々が得意とする「ガチャ」の購買体験と一致します。この2つが重なり、「Kawaii」と呼ぶ商品群に可能性を感じています。

長谷川 その点は、私たちも強く感じています。タカラトミーアーツは、日本で子どもからKidultsまで年齢軸を広げてきました。次に必要なのが地域軸の拡大です。米国での消費者調査から、当社の商品と現地ニーズの親和性も見えてきました。単に「Kawaii」を売るのではなく、日本ならではの価値観や世界観と、タカラトミーグループならではのアソビを組み合わせることが大きな強みになると考えています。

小野澤 私も、そこに大きな可能性があると思っています。社外での経験がある立場で強く感じるのは、当社グループには他社にはないほどの企画開発力があるということです。キャラクター商品の場合だと、キャラクターの背景まで考え、「誰かに見せたい」「SNSに載せたい」といったお客様の感情や行動を生み出すところまで創り込める。その力が、欧米豪での競争力になると考えています。

マーケットインで磨くグローバル商品力

小野澤 そうした商品力を世界で生かすためにも、組織のあり方は重要です。2026年4月より実施の組織では、地域を担うコマーシャルグループと商品をつくるブランド事業がマトリクスで連動する体制になりました。地域側とブランド側が同じゴールを見据え、欧米豪事業統合本部が日本と欧米豪における、組織やプロセス整備を進めます。

長谷川 その変化は、当社でも大きいと感じています。商品企画の起点が日本中心からグローバルへ変わり始めました。日本で売れた商品の一部を海外で展開するだけでなく、最初からグローバルで売れる商品を考える。米国で先行し、日本やアジアへ展開する商品が出て来てもいい。企画開発の視点そのものが変わってきています。

小野澤 まさに、商品の起点を消費者デマンドにすることが重要です。海外で事業を成功させるには、現地の意見を取り込み、現地で売れるものをつくる必要があります。つまり、得意とする「プロダクトアウト視点」に「マーケットイン視点」を加える必要があります。また、商談に際し、日本では商品リストから説明しがちですが、米国においては、まず「ブランドの価値は何か」「どんな消費者のデマンドに刺さっているのか？」というストーリーを求めます。ブランドの歴史や価値を言語化し、共有する仕組みづくりも進めています。

長谷川 当社は企画開発力に自信があります。いま議論しているのは、その企画開発力を活かして欧米豪市場でどう販売していくかという戦略です。そのためにも、マーケティングや販路まで含めたストーリーをつくり、欧米豪事業統合本部やTOMY Internationalと共に、世界の市場を賑わせたいと思います。

アソビの体験価値を世界の健幸価値へ

長谷川 私が最もワクワクしているのは、「ガチャ」を世界へ広げる挑戦です。「ガチャ」は単なるカプセルトイではありません。何が出るか分からないドキドキ、手にしたときの喜び、集めたくなる気持ち、SNSで見せたくなる行動まで含めた「体験価値」を提供しています。北米では2025年11月からGENDAグループが食品スーパーや映画館、飲食店等で展開するミニロケ（主に30台以下のゲーム機を設置するゲームコーナー）への設置を広げています。現地のお客様が楽しそうに「ガチャ」を回す姿を見て、この価値は国を越えて伝わると実感しました。

小野澤 グローバルの視点を入れることで、「ガチャ=ガチャマシン」という枠を超え、ブランドの価値をさらに広げることができるはずです。最終的には、現地のコミュニティづくりにも繋がると考えています。

長谷川 良質な商品と画期的なアソビを通じて、世界の人たちにドキドキ、ワクワクを届けることが、私たちの使命です。文化やトレンドの違いを理解しながら、私たちならではのアソビの価値を広げる。それがタカラトミーグループの約束として掲げる健幸価値にも繋がると考えています。

小野澤 私も、アソビには国や文化を超えて人を繋ぐ力があると思っています。実際、米国で初対面の子どもたちが「ベイブレード」をきっかけに打ち解ける姿を見たことがあります。アソビには、人と人とを繋ぐきっかけをつくる力がある。欧米豪でもアソビを通じた新たな出会いや繋がりを生み出すことで、健幸価値の拡大に繋げていく考えです。

無形資産の強化 | 企業ブランド価値



価値観が響き合い、企業ブランド力を高める。

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・空間を生み出しています。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示し、ひいては企業ブランド価値の向上につながると考えています。

Values 価値観

世界をのぞこう。
想像力や好奇心はいまも世界中を飛び交っている。
“感性のアンテナ”を世界へ向ければ、
アソビのヒントはきっと見つかる。

志考しよう。
アソビに答えはない。
だから、あらゆる角度から
自分に問い続けるしかない。
それができるかは“志”があるかどうかだ。

冒険しよう。
知らないことのほうがドキドキできる。
やっていないことのほうがワクワクできる。
“挑戦心”というより“冒険心”を
高鳴らせよう。

夢にあがこう。
あきらめの悪さは固執とは違う。
客観的に検証を重ね、
考えをどこまでも掘り下げる。
夢に終わらせないその“足掻き”に
仲間は集まる。

企業ブランド価値を強化する——価値観とバリューズ表彰

パーパス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、チームや会社に良い影響を与えた個人を表彰する制度「バリューズ表彰」を実施しています。

表彰概要　2025年度バリューズMVP表彰では、バリューズ貢献賞、MVP各部門賞、MVP大賞の3つの賞で、合計46名に贈呈されました。

41	4	1
貢献賞	部門賞	大賞

2025年度 バリューズMVP大賞

MVP大賞は、「世界をのぞこう。」「志考しよう。」「冒険しよう。」「夢にあがこう。」という4つの価値観すべてを体現し、チームや会社に良い影響を与えた最優秀社員に贈られます。

「アソビにこそ、品質を。」追求したMVP大賞

データ活用と仕組み化により、タイ工場の運営高度化を推進

タイ現地法人において、データ分析を基に工場運営の可視化と業務改善を推進。予測精度向上や意思決定の迅速化に貢献するとともに、ガバナンス強化にも取り組み、事業運営の安定化と生産性向上を実現しました。

各部門賞

「世界をのぞこう。」部門賞
市場の開拓・拡大に向けて世界へ飛び出し、多様な文化や価値観に目を向けながら、新たな機会や可能性を発見し、事業の成長につなげた1名に贈られた。

「志考しよう。」部門賞
ありたい姿を描き、本質を考え抜きながら、事業価値と社会価値の両立につながる新たな価値創造を実現した1名に贈られた。

「冒険しよう。」部門賞
前例や常識にとらわれることなく、新たな挑戦への一歩を踏み出し、変革や新たな価値の創出を実現した1名に贈られた。

「夢にあがこう。」部門賞
高い目標を掲げ、困難に直面してもあきらめることなく挑戦を続け、その実現と成果創出に大きく貢献した1名に贈られた。

無形資産の強化 | 人的資本

中長期経営戦略において、人財戦略は、企業価値向上に向けた経営戦略と連動し、タカラトミーグループの持続的成長を支える重要なコーポレート戦略の一つです。

当社グループは、「アソビ」づくりに夢中になれる組織・環境・人財への変革を人財戦略の基本方針とし、事業戦略の遂行に必要な人財の確保・育成・活躍を通じて、競争力の強化を図ってまいります。

国内外の多様な人財が自走的かつ継続的に価値創造に取り組み、グローバルでより大きな成果を生み出すため、以下の組織を実現すべく取り組んでいます。

目指す組織の姿

多様性受容と共創	多様な人財が自走的かつ継続的にグローバルでより大きな価値を創造する組織
ONE TAKARATOMY	サイロ化を打破し、会社、部署の壁をこえたグループの総力をあげて協働する組織
新しい挑戦への応援	世界でのアソビづくりというグローバルな挑戦を歓迎・支援する風土をもつ組織

ガバナンス

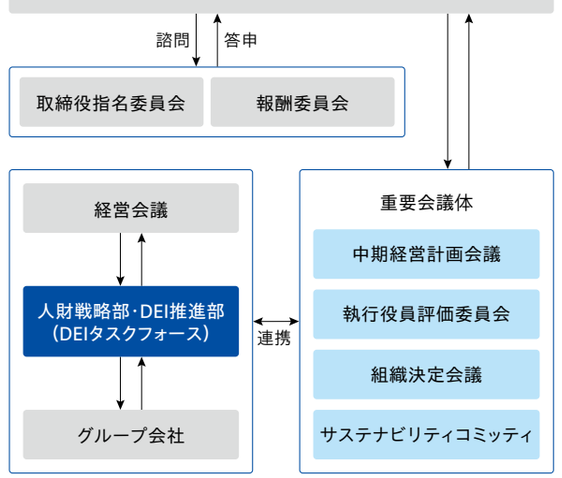
タカラトミーグループにおける人的資本に関わるガバナンスは、取締役会による監督のもと、代表取締役社長が議長を務める常務会を中心とした業務執行体制により推進しています。取締役会は、人財戦略を含む重要な経営課題について決議または報告を受け、業務執行の監督を行っています。

業務執行においては、代表取締役社長が議長を務める常務会において、人財戦略、組織改編、人財配置、職場環境整備等、人的資本に関わる重要事項の審議及び意思決定を行っており、その結果は必要に応じて取締役会へ付議または報告されます。

また、人的資本に関する具体的施策の企画・推進は、人財戦略部及びDEI推進部を中心に行い、国内外のグループ会社と連携しながらグループ横断的に展開しています。

さらに、中長期経営戦略の進捗管理、執行役員の評価・選任、組織戦略の検討、サステナビリティ及びESG課題への対応等については、中期経営計画会議、執行役員評価委員会、組織決定会議、サステナビリティコミッティといった重要会議体において報告・審議がなされ、人的資本に関する取組みの実効性向上と適切なガバナンスの確保を図っています。

人的資本に関するガバナンス体制

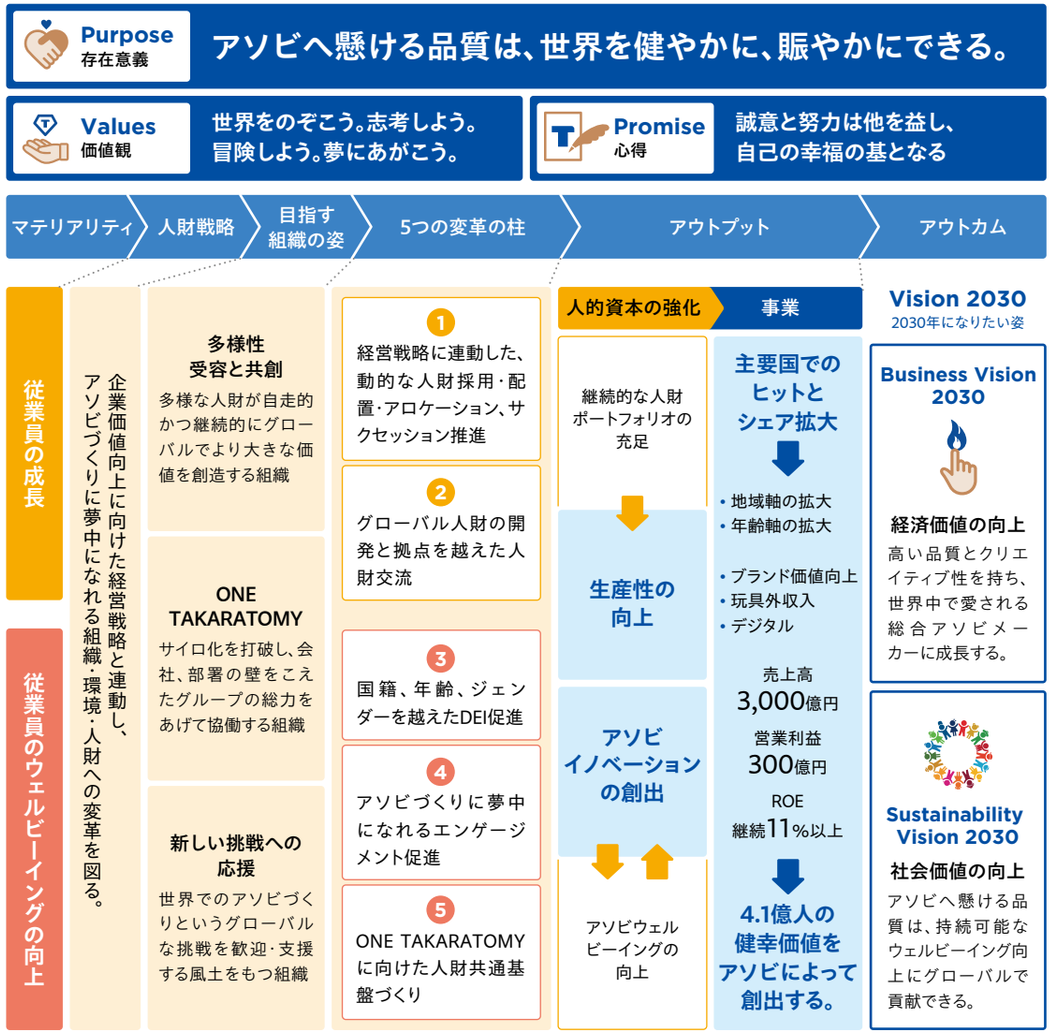




戦略

タカラトミーグループでは、人財戦略で示す目指す組織の姿を実現するために、5つの変革の柱を掲げています。各柱に紐づく具体的な施策に取り組むことで、継続的に人財ポートフォリオを充足させるだけではなく、生産性の向上やアソビイノベーション※1の創出を促進し、従業員のアソビウェルビーイング※2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一層強固なものにしていきます。

人的資本における価値創造ストーリー



(注) 本戦略は、当社グループ全体の戦略と位置付けておりますが、(株)キデイランドについては、従業員に占めるパート・有期労働者比率が高いため、本戦略に加えて個別の戦略を別途検討しております。

※1 アソビイノベーション：多様な人財の共創を通じて、新たなアソビの価値を生み出す技術・アイデア・デザインや事業機会を創出する一連の取り組み。(特許・意匠・商標の創出や、新規事業への展開を含む)

※2 アソビウェルビーイング：多様な人財が協働しながら自律的に挑戦し、アソビづくりに夢中になる(没頭する)フロー状態を通じて、最大限のパフォーマンスを発揮している状態。

指標と目標

タカラトミーグループでは、「中長期経営戦略 2030」における具体的な人財施策の実行に際して、各施策がBusiness Vision 2030で掲げている経営目標や事業戦略にどのように結びついているか整理をした上で、それぞれの人財戦略や施策に対しての指標と目標を設定し、進捗をモニタリングしています。

また、指標の設定にあたっては、他社との比較可能な指標だけにとどまらず、人財戦略上重要と考えられる当社グループ独自の指標も組み込んで施策を推進していきます。

5つの変革の柱	区分	指標	実績	目標	
			2026年3月期	2027年3月期	2031年3月期
1 経営戦略に連動した、動的な人財採用・配置・アロケーション、サクセッション推進	連結	後継者充足率の進捗と対策を協議するための人財コミッティの年1回開催	未実施	年1回	年1回継続
2 グローバル人財の開発と拠点を越えた人財交流	連結	海外トレーニー参加人数	年2名	年4名	年8名
	連結	クロスカルチャートレーニング提供数	未実施	年2回	5回
3 国境、年齢、ジェンダーを超えたDEI促進	連結	女性管理職比率	26.7%	30%	30%
	単体		21.4%	23%	27%
	単体	男性労働者の育児休業取得率※1	108.3%	100%	100%
	単体	男性労働者の育児休業取得日数29日以上の割合	75%	75%以上	75%以上
	単体	有給休暇平均取得日数	10.4日	11日	11日
	単体	法定時間外・法定休日労働時間の各月平均時間かつ年間平均総残業時間	月17時間かつ年間196時間	月30時間未満かつ年間250時間未満	月30時間未満かつ年間250時間未満
	単体	障害者雇用率	1.7%※2	2.7%	2.7%
4 アソビづくりに夢中になれるエンゲージメント促進	連結	従業員ワークエンゲージメントスコア※3 肯定的回答割合	未実施	グローバル実施	継続的上昇
	単体		67.4%	継続的上昇	継続的上昇
5 ONE TAKARATOMYに向けた人財共通基盤づくり	連結	グローバル共通グレード・MBO・報酬プログラム整備	進行中	社内承認	運用中

※1 育児休業取得率は、「当該年度に育児休業を取得した人数÷当該年度の育児休業取得対象者数」により算出しています。
なお、育児休業は出生年度と異なる年度に取得される場合があるため、取得率が100%を下回る、または100%を超える場合があります。

※2 障害者雇用率は、2026年3月31日時点では2.7%となります。継続的に多様な人財が活躍できる職場を目指していきます。

※3 第三者(クアルトリクスジャパン合同会社)によるエンゲージメントサーベイを実施しています。
エンゲージメントスコアは、「自発的な行動」「ポジティブな感情」の項目が含まれています。
2025年度より調査会社を変更しているため、中期サステナビリティ目標・KPIに設定している「ワークエンゲージメントの継続的上昇」の考え方は維持していますが、調査手法の違いにより過年度との直接的な比較には一定の制約があります。当年度の結果を起点として継続的な上昇を目指していきます。

グローバル人財の開発と拠点を越えた人財交流

次世代のグローバル人財を計画的に育成する方向へと変革するとともに、拠点を越えた人財交流を促進することで、多様な価値観と専門性を掛け合わせたイノベーション創出につなげます。

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。



アソビづくりに夢中になれるエンゲージメント促進

タカラトミーグループでは、「アソビづくりに夢中になれる組織」の実現に向け、従業員一人ひとりの意欲や状態を継続的に把握し、組織の課題を可視化するため、エンゲージメント調査を実施しています。本調査は、従業員の働きがいや主体性、組織への共感といった状態を定量的に把握するとともに、職場単位での課題の把握、改善施策の立案・実行につなげることで、自走的に成長し続ける組織づくりと企業価値向上の実現を目指しています。

上記の目的のもと、右記の取り組みを推進しています。

最重要KPIの設定

「アソビイノベーション」を創出する原動力となる組織状態を測る指標として、従業員の「自発的貢献意欲」と「仕事から得る達成感」を重要指標（ワークエンゲージメント）に定めています。

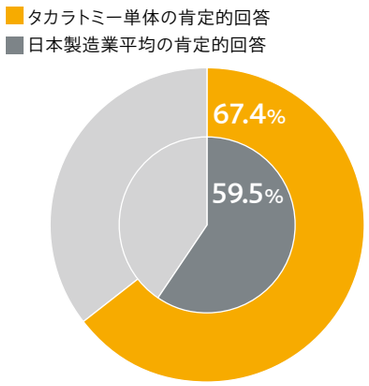
調査のグローバル展開

「共通基盤づくり」の一環として、エンゲージメント調査を国内のみならず海外拠点にも拡大し、グローバル規模での従業員の意欲・組織状態の可視化を行っています。

データに基づいた組織改善

調査結果をダッシュボードを通じて各管理職へ公開し、組織ごとの課題の把握や改善施策の立案・実行につなげています。

ワークエンゲージメントスコア（2025年度）



- 本年度より、グローバルでの測定および結果活用の強化を目的として、調査システムを変更しました。
- 2025年度のタカラトミー単体の回答率は97%（前年比+6pt）となり、過去最高を記録しました。従業員の声を継続的に把握し、組織運営や職場環境の改善に活用する基盤が整っています。
- エンゲージメントスコアは67.4%となり、日本製造業平均を7pt上回る水準となりました。従業員の組織への共感や働きがいは高い水準を維持しています。

※ 第三者（クアルトリクスジャパン合同会社）によるエンゲージメントサーベイを実施しています。
※ エンゲージメントスコアは、「自発的な行動」「ポジティブな感情」の項目が含まれています。

エンゲージメント向上に向けた主な取組み

課題	風土・マネジメント施策	制度・環境整備施策
インクルージョン（共創）	**●組織活性化施策** チームビルディング研修や課題のある部門への管理職・基幹職にグループヒアリングを実施。 **●意識改革の推進** 管理職向けのハラスメント特化研修や、女性管理職・基幹職による座談会、マネジメント入門研修を実施。	**●再雇用人事制度の改定** 2025年より、再雇用嘱託社員の人事制度を改定し、現役世代同等の報酬水準に引き上げ。 **●「子の出生休暇」の強化** 2025年より、対象を祖父母になる社員にも拡大。孫が生まれる際の立ち合いや孫の世話などで利用できる特別休暇を導入。
個人の自立と成長	**●キャリア対話の定着** 「キャリア開発シート」を活用し、自身のありたい姿やキャリアパスについて上長と深く話し合う機会を全社で提供・継続。 **●教育体系の再構築** 経営戦略に直結する専門スキル（マーケティング・DX等）研修を拡充し、研修満足度ランキングの開示等を通じて教育の質を可視化・向上。	**●海外トレーニー制度の拡充** 従来の企画開発・生産技術職に加え、2026年度より対象拠点・職種を拡大し、若手層の海外実地経験を加速。 **●次世代リーダー育成** 経営層・役員を対象とした「グローバルリーダー育成プログラム」を実施。
ウェルビーイング	**●タカラトミーグループファミリーデーの実施** 従業員の子どもやパートナー、両親、孫などのご家族を招待し、仕事や職場への理解を深めるとともに、一緒に働く上司や同僚との交流を図るファミリーデーを計2日間実施。	**●キャリア採用者への休暇優遇** 2026年より、正社員キャリア採用者を対象に社会人経験年数を当社勤続年数とみなし、入社初日から最大日数の有給休暇を付与する新制度を運用。 **●両立支援制度の強化** 2024年度より、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・導入。

知的資本戦略について

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」「ベイブレード」「Gacha」「リカちゃん」「プラレール」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つを方針として掲げ、グローバルでIPを最大限活用していくために万全の体制を整えてまいります。

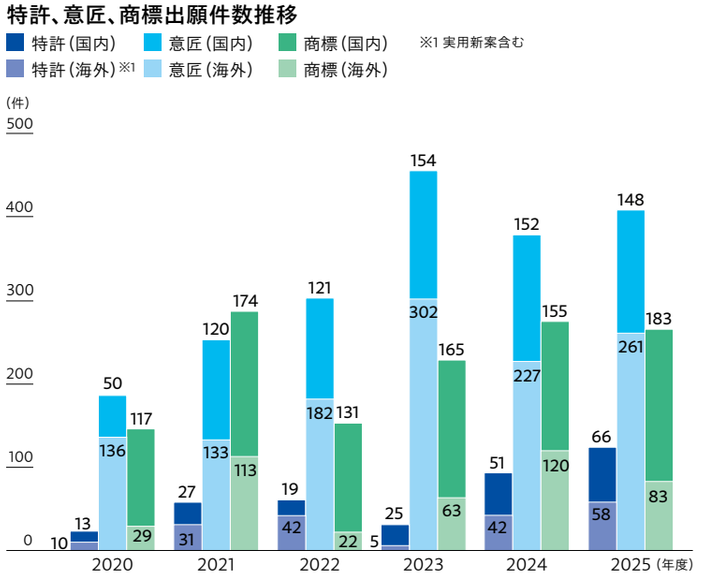
知的資本の獲得・保全

「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。

例えば、「BEYBLADE X」については、アソビのコアとなる超加速ギミック「X（エクストリーム）ダッシュ」に関する特許権をはじめ、コマのデザインに関する意匠権、ブランド・商品名に関する商標権等、知財ミックスによる保護を推進しており、国内外で多数の知的財産権を保有しております。

なお、日本における出願登録件数は全業種でも上位であり、2025年における商標登録件数は12位、意匠登録件数は13位でありました※2。

特許、意匠、商標出願件数推移



※2 特許行政年次報告書2026年版〈統計・資料編〉より

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はなく、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、積極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、これらの模倣業者に対して、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活用し、オンラインでの模倣品出品の削除にも取り組んでおります。


倉庫内で発見された「ベイブレード」の模倣品

タカラトミーグループのサステナビリティ

サステナビリティビジョン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。

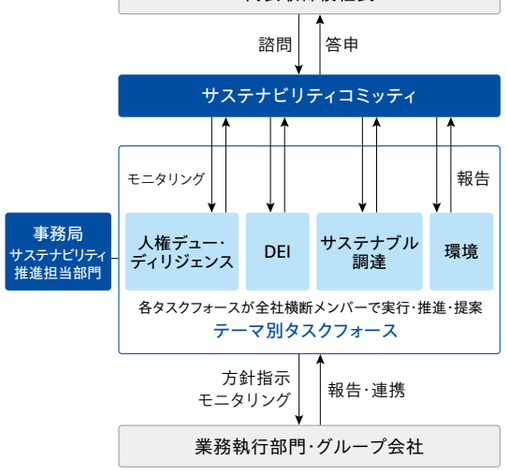
タカラトミーグループは、社会価値の向上を追求するサステナビリティビジョンを制定しています。当社グループの経済価値の向上はもとより、グローバル社会の一員として、持続可能な社会の実現に向けた取組みを通じて社会価値の向上を追求していくことが、当社グループのビジネスをよりサステナブルなものとし、持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

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月から、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への取組みを実行しています。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、広範かつ多様な観点から課題や取組みの方向性について審議を行っています。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については、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・推進及び新たな提案をしています。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、モニタリングを通じて取組みの強化を図っています。

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に付議・報告されます。

推進体制図



2025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（2025年7月30日）	• 中期サステナビリティ目標・KPI（FY2024-2026）の進捗報告 • タスクフォースからの報告：①環境（気候変動）、②環境（エコデザイン）、③DEI
第2回（2026年1月16日）	• サステナビリティの潮流と当社グループの取組み状況報告 • 中期サステナビリティ目標・KPI（FY2024-2026）の進捗報告 • タスクフォースからの報告：①環境（エコデザイン）

マテリアリティの特定プロセス

サステナビリティビジョン「アソビへ懸ける品質は、持続可能なウェルビーイング向上にグローバルで貢献できる。」を実現するためにタカラトミーグループでは、「我々の情熱」と「我々の責任」からなる5つの主題の設定と、11のマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）を特定しました。

STEP1 社会課題の把握・整理

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

STEP2 ステークホルダーとの対話

抽出した24項目のマテリアリティについて、お客様や従業員、株主・投資家、パートナーを対象にヒアリングとアンケートを実施。従業員と子どもたちが対等な立場で意見交換する場として小学3～6年生を対象に「子ども座談会」を設け、当社グループだからこそできる貢献のヒントを探りました。

ステークホルダー	対話の形式
従業員	従業員アンケート（国内外）
お客様	お客様アンケート／子ども座談会
株主・投資家	投資家アンケート
パートナー	取引先アンケート
社会	有識者との対談 ※ STEP4で実施

有識者との対談
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/expert_comments/expectation2023.html

子ども座談会
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/story/2023/meeting_of_children/

STEP3 マテリアリティ候補の絞り込み

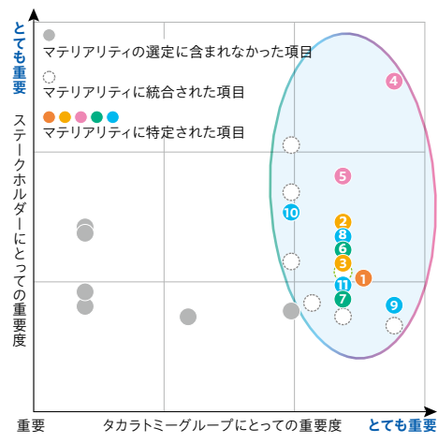
24項目について、「当社グループにとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の2軸による重要性評価を、グループ会社役員が参加する役員勉強会で行いました。その結果、18項目が重要であると評価されました。

STEP4 マテリアリティの特定

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

マテリアリティ

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



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

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。

2025年度の取組みの進捗・成果をご紹介いたします。

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





© TOMY

タカラトミーグループ
サステナビリティアンバサダー
のほほん族　ふんわりホワイト



◎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）	FY2025達成度	FY2025の取組み進捗・成果
我々の情熱 アソビを通じて“健やか”で夢のある社会づくりへの貢献	1 アソビを通し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 ワークショップによるUDリーダー制度の推進 フラッグシップ2アイテムが、日本おもちゃ大賞共遊玩具部門で大賞と優秀賞を受賞 ● 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169名（2024年度から36名増加） ● 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として「小さな凸」を国内外タカラトミーグループすべての電子玩具に適用継続中
世界中で注目され愛されるアソビを作り出す仕事に夢中になれる職場	2 従業員のウェルビーイングの向上	● 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	◎	● タカラトミー単体の従業員ワークエンゲージメント肯定的回答比率※67.4% ※ 2025年度より調査会社を変更して実施しています。中期サステナビリティ目標・KPIの考え方は維持していますが、調査手法の違いにより過年度との直接的な比較には一定の制約があります。当年度の結果を起点として継続的な上昇を目指していきます。ご参考：日本平均63.0%、日本製造業平均59.5%。
				● 公平な人事評価制度によるグループ女性管理職比率30%	○	● グループ連結女性管理職比率　26.7%（2026年3月末時点） ● 応援手当の制度化、両立支援制度の拡充、国内グループ各社の人的資本におけるKPI進捗の可視化と課題分析を通じて制度・環境整備を中心に推進
	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	○	● 過去に実施した研修プログラムへ従業員がいつでもアクセスできるようコンテンツをアーカイブ化し、社内イントラネットで「タカラトミーグループアカデミープログラム」として公開 ● 自己啓発・義務研修・選抜型研修の受講者数は延べ1,290名 ● 多様な働き方や自走的なキャリア形成に対する従業員の成長実感を測るため、従業員エンゲージメント調査に設計 →タカラトミー単体肯定的回答比率 72.2% ● 従業員の自走的なキャリア形成のため、「キャリア開発シート」を新たに導入。期首の目標設定のタイミングで、自身の強化したいスキル・行動、自己啓発目標について上司との面談の実施
				● 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	○	● 2025年度海外トレーニー制度実績：TOMY（VIETNAM）：2名（開発、生産）3か月間 ● 執行役員、一部グループ会社役員を対象とした「グローバルリーダー育成プログラム」を3か月間計7回実施

◎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）	FY2025達成度	FY2025の取組み進捗・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し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	◎	・化学物質管理システム運用を主要工場へ展開し、適用範囲を拡大 ・「タカラトミーグループ製品規制物質リスト」の更新
		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）	◎	・VOCを起点とした商品・サービス改善を進め、品質向上につながる成果を17件創出（2024年度5件）
	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 脱炭素社会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：自然災害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CO_2削減率（2022年度比）2030年50%、2050年実質ゼロ	◎	・CO_2排出量の月次データ管理を開始 ・本社における高効率空調への切替を実施し、エネルギー使用に伴う環境負荷の低減を推進
					・再生可能エネルギー比率：2030年40%	◎	・国内主要拠点を中心に再生可能エネルギーの導入を推進し、国内外事業拠点における使用電力の30%再生可能エネルギー化を実施
					・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）	◎	・特定の製品カテゴリーにおいてマテリアルリサイクルを開始し、実務フェーズへ移行
		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	・ステークホルダーが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	・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	◎	・トミカ単品商品のパッケージを紙製の箱パッケージへ一元化 ・ガチャにおけるメッシュカプセルの商品発売 ・商品パッケージの森林認証紙への切替推進
	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	・人権デュー・ディリジェンスの体制構築とその運用	◎	・当社グループ会社（タカラトミーアーツ、タカラトミーテック）の一部お取引先に対し人権監査の実施 ・当社グループ国内外拠点に対する人権監査の実施 2025年度14拠点実施 ・人権に関する社内啓発活動の実施（ポスター掲示、メール発信） ・外国人雇用の把握とその対応検討（タカラトミー、キディランド） ・国内取引先様向けのコンプライアンス通報・相談窓口の開設
		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）	◎	・当社グループでは、重要な取引先として、最終製品の梱包を担う262工場を「重要工場」として定義。 これら重要工場に対し、以下のCSR調達の取り組みを実施： ・CSR調達ガイドラインの同意書回収率：100%（2026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）：212社 （実施期間：2024年4月～2026年3月末） ・CSR調達ガイドラインに基づく監査：96工場に対し、フォローアップを含む延べ109回の監査を実施（実施期間：2025年4月～2026年3月末）
		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	○	・内部通報システムの周知率96% ・アジア6拠点へのヒアリングを通じて内部通報システムの活用課題を抽出し、改善施策の検討を実施
		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 ・法令や社会規範に違反した場合、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	○	・国内外グループに対して、コンプライアンスに関する研修2025（タカラトミーグループビジネス行動指針（COBC））を実施し、計画に対して98%受講



© TOMY

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250種類以上の共遊玩具を発売し、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づくりを目指し、社内風土の醸成にも取組んでいます。UDを積極的に学び、知見をアソビの開発に活かす「UDリーダー」の育成を2022年から始めました。また、スイッチ等への凸表示の工夫を、原則、当社グループすべての電子玩具に適用しました。これは、電源スイッチのON側に凸点、電池カバー開閉のためのビス穴の周囲に凸リングを付け、触って識別できるようにする工夫です。その他、「共遊玩具」をはじめとしたUDの普及や障害への理解促進に向けて、大学等での講演やワークショップ等にも取組んでいます。

関連URL
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/universal_design.html



トイ・ストーリー ポンジャン © Disney/Pixar

パイには、種類が触って識別できるよう刻印マークと点字を追加し、盤面には、パイや点数チップが置きやすいよう、触ってわかる目印や凸線を入れる等の工夫をしました。（日本おもちゃ大賞2026共遊玩具部門大賞受賞商品）



ディズニープリンセス まほうのキラキラオーブンキッチン © Disney

イチゴやバター、クリーム等を「はめ込む」仕組みで触ってもくずれにくい工夫や、カトラリー類・まな板等の「置き場所」を設けて目が見えなくても遊びながら小物類を探しやすく見つけやすい工夫をしました。

盲導犬マーク

うさぎマーク

アソビを通じたTOMY InternationalグループのDEIの取組み

北米、英国、欧州、オセアニアの海外事業を担うTOMY Internationalグループは、「ダイバーシティ（多様性）」、「エクイティ（公平性）」、「インクルージョン（包括性）」を推進することを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、その取組みを通じて得られた多様な視点や価値観を商品開発にも活かしています。固定的な役割や決められた遊び方にとらわれることなく楽しめるアソビを子どもたちに提供することで、創造力や主体的な学びとともに、多様性への理解や受容を育んでいます。





マイマリオ おふろで遊ぼう！ しかけいっぱい どかんセット © Nintendo

おふろであわあわ♪ コーヒーメーカー

自由に組み合わせ遊びができるバストイです。それぞれのペースで楽しめる体験につなげ、さらに保護者との入浴時間におけるコミュニケーションを促進します。



Donut Dunk（ドーナツ ダンク）
本商品は主に色合わせによる視覚的な遊びを中心としていますが、より幅広い利用者が楽しめるよう、ユニバーサルデザインの考え方を取り入れ、音声ガイダンスを採用しています。

© TOMY

次世代教育支援活動

タカラトミーでは、「人生ゲーム」や「アニア」などの当社のアソビを活用した学びのプログラムを通じて、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など、次世代教育支援の取組みを行っています。

これらの活動は、子どもたちの探究心や主体性を高めるとともに、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。参加した子どもたちは累計93,500名にのぼります（2026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発展させました。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ナゾトキ教室」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。アソビを通じた持続可能な社会を支える次世代人財の育成に寄与できるよう、引き続き努めてまいります。

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。
©1968,2026 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型のオンライン授業。





動物の特徴をリアルに再現した「アニア」を使い、シルエットを見て名前を当てる「アソビのマナビ」を学校の教材として提供しています。本アソビを通して、非認知能力を育みます。

海外の社会貢献活動

TOMY Internationalグループは、米国、英国、欧州、オセアニアで地域に根ざした多様な活動を行っています。

TOMY Internationalグループでは、従業員が集まりチームとなって、慈善活動に従事するTOMY COMMUNITY（トミーコミュニティ）を発足しました。この取組みを通じてTOMY COMMUNITYメンバーは地域に貢献することに加え、同じ目的に向かって活動をともにする仲間としての絆も深まっています。商品やサービスだけでなく、社会貢献を通じて直接人々と関わり笑顔をもらえることが、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「アウトフィットパック」を梱包し、支援を必要とする家庭に届けています。



© TOMY

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

多様な人財が活躍し続けられる環境づくり

タカラトミーグループは、多様な人財の活躍を持続的な成長と企業価値向上の源泉と位置づけています。多様な経験や価値観を持つ人財が力を発揮し、新たな「アソビ」の価値を創造できる組織づくりを進めています。多様な経験や価値観を持つ人財が能力を発揮し、新たな「アソビ」の価値を創造できる組織づくりを推進しています。人的資本への投資を通じて、従業員エンゲージメントの向上やイノベーションの創出を促進し、競争力の強化に取り組んでいます。

女性の活躍推進

女性リーダーの育成と登用を通じて、多様な視点を経営や事業運営に取り込み、意思決定の質の向上と組織力強化を目指しています。2025年度は、女性管理職との座談会や次世代リーダー育成研修を実施するとともに、グループ各社の登用状況を継続的にモニタリングしました。

2026年3月末時点の女性管理職比率は、グループ全体で26.7%（前年度24.4%）、タカラトミー単体で21.4%（前年度17.7%）となり、いずれも前年度から上昇し、タカラトミー単体では目標を達成しました。今後は、グループ全体での女性リーダーの育成と計画的な登用を進めていきます。

多様なキャリア人財の活躍推進

多様な知見や経験を持つ人財の採用・活躍を促進しています。国内グループ会社におけるキャリア採用人数は52人から73人へ増加しており、多様な人財の参画を通じて組織活性化や新たな価値創造につながっています。2026年4月には、キャリア採用者を対象とした新たな年次有給休暇制度を導入し、ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援しています。

キャリア採用者向け年次有給休暇制度の概要

- 入社前の社会人経験を勤続年数として通算し、入社時から年次有給休暇を付与
- 最大付与日数：社会人経験7年以上で20日
- 目的：早期定着と活躍を支援

仕事と家庭の両立支援の取組み

従業員がライフステージの変化にかかわらず安心して働き続けられる環境づくりを推進しています。育児・介護・不妊治療等を対象とした両立支援制度を整備し、28日以上の育児休業取得を支給要件とする出産育児祝金制度などを通じて男性の育児参画を促進しています。こうした取組みにより、2025年度の男性育児休業取得率は100%を達成しました。今後も多様な人財の定着と活躍を支える職場環境の整備を進めていきます。

主な両立支援制度

制度	内容
ライフサポート休暇	育児・介護・家族の看護等に利用可能
短時間勤務制度	育児・介護・不妊治療に対応
出産育児祝い金	子ども1人につき200万円を支給
応援手当制度	休業・短時間勤務取得者を支える従業員に支給

障害者活躍推進（タカラトミーファーム）

障害の有無にかかわらず、一人ひとりが能力を発揮できるインクルーシブな職場づくりを推進しています。2026年2月には農園型就労支援施設「タカラトミーファーム」を開設し、障害のある従業員の安定した就労機会の創出と活躍支援に取り組んでいます。こうした取り組みにより、タカラトミー単体の2026年3月末時点の障害者雇用率は2.7%となりました。収穫した野菜は福利厚生の一環として従業員へ配布するほか、子ども食堂へ提供しており、従業員の活躍が社内のつながりや地域社会への貢献につながっています。今後は本業領域における活躍機会の拡大やグループ会社への展開を進め、多様な人財の能力を発揮できる環境づくりを推進していきます。

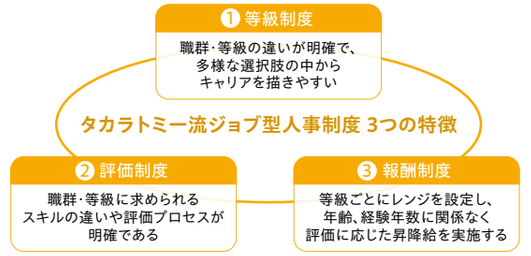
従業員の成長

該当するマテリアリティ 3

人財開発の強化

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。

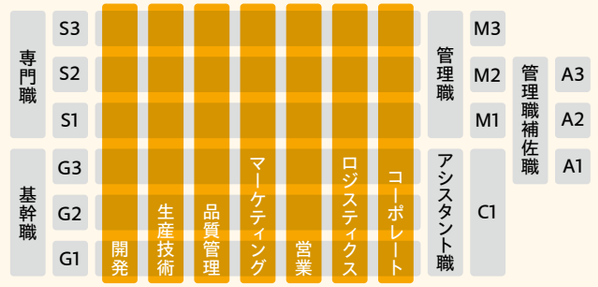


等級制度

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。

従業員は、それぞれの職種で専門性を磨き「専門職」へとキャリアアップする、様々な職種を経験して「管理職」を目指すなど、タカラトミー流のジョブ型等級制度のもとで、多様なキャリア形成が可能となっています。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せるようにしています。

ジョブ分類と職群・等級構造



教育研修の取組み

人財戦略のもと、従業員一人ひとりが自らキャリアを考え、スキルや能力の向上を目指し、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。

2025年度には、自己啓発・義務研修・選抜型研修を実施し、受講者数は延べ1,290名でした。

キャリア採用に関する取組み／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・配偶者の転勤等のやむを得ない事由、または学業・留学・転職等のキャリアアップを事由に、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



© TOMY

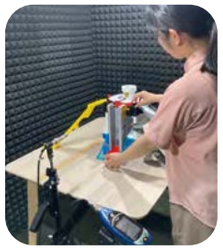
安心·安全·高品質なアソビ

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。



外部検査機関による公的検査に加え、自社内でも独自基準に基づく評価·試験を実施（本写真は音響試験の様子）

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「タカラトミーグループ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。

欧州で先行的に実施している化学物質管理体制をアジア圏にも段階的に展開するとともに、化学物質管理システムの運用を主要工場へ拡大しています。また、「タカラトミーグループ製品規制物質リスト」を随時更新し、化学物質の適切な管理と安全品質の確保に努めています。製品に含有する化学物質管理の取組みは下図の通り進めています。

化学物質管理の仕組み

サプライヤー／製造委託先へ使用化学物質の調査と管理を依頼 → 生産工場の監査 → 製品の含有化学物質情報をシステムに登録 → 化学物質情報の検証と製品検査 → 生産 → 最終検査 → 出荷

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（お客様の声）を大切にした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·品質向上等の取組みを適切に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「安全品質統括室」と連携するとともに、タカラトミー代表取締役社長を統括責任者とした危機管理対策本部を設置し、迅速かつ適正な対応を行い、被害を最小限に止めるとともに、再発防止対策を講じるものとしています。お客様に関する個人情報の取扱いに関しては、情報の分散を防ぎ、セキュリティが保たれた状態で管理するために、プライバシーマーク（Pマーク）を取得しているタカラトミーアイビスにできる限り集約するよう努めています。

取組み

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VOC（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。2025年度には、VOCを起点とした商品·サービス改善を進め、品質向上につながる成果を17件創出しました。

VOCを起点とした商品·サービスの品質向上につながる成果の一例

トミカワールド コースがのび~る!2WAYにぎやか高速どうろ



© TOMY

お客様からの「橋脚部分が倒れることがある」というお声を受け、組み立て後に安定して遊んでいただけるよう橋脚部分を改善しました。

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



© TOMY

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組みを総合的に把握し、広範かつ多様な観点から課題や取組みの方向性について審議いたします。横断的な取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、推進しております。

戦略（リスクと機会）

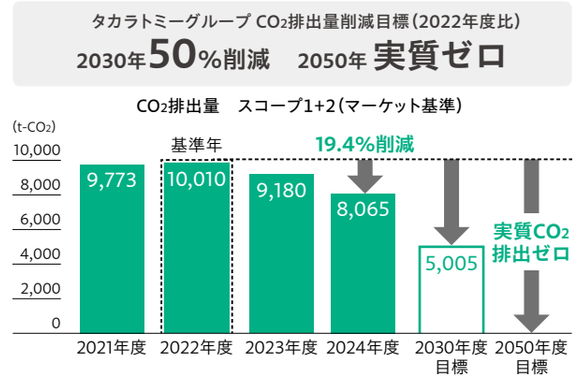
タカラトミーグループでは、気候変動及びそれに付随するさまざまな影響により生ずるリスクと機会を以下のように特定しました。

タカラトミーグループに影響を与えると考えられる項目（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拠点の機能停止 • 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 • 自然災害へ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CO_2排出量（スコープ1+2）を基準年である2022年度対比で50%削減すること、2050年にはCO_2排出量実質ゼロを目指す長期目標を設定しました。また、2030年までに購入電力の40%を再生可能エネルギー由来の電力にすることを目標として掲げ、CO_2排出量削減の取組みを推進しております。なお、2024年度の実績は、基準年比で19.4%削減となりました。



関連URL　気候変動への対応
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/climate_change.html

環境負荷低減への取組み

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）。

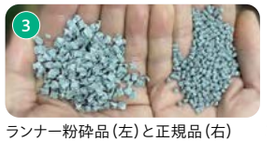
当社グループの国内販売会社であるタカラトミーマーケティングの物流部門では、使用済み空き段ボールにおいて100%のリサイクルを実現しています。リサイクルのプロセスは自動化を図っており、商品のピッキング時に発生した空き段ボールは、決められた投入口から専用のベルトコンベアを通じて集積場所まで運ばれ、圧縮機械によってキューブ状に圧縮、一定量が溜まった段階で回収された後に、新たな段ボールとして再生リサイクルされます（⑤～⑦）。



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



ランナー粉砕品（左）と正規品（右）



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



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/

自然資本への対応

方針・考え方

タカラトミーグループは、マテリアリティに「気候変動への対応」、「パッケージ・商品のエコデザインの推進」を特定し、当社グループのバリューチェーン全体で「地球環境との共存」に向けた取組みを推進しています。

当社グループの事業活動は石油由来プラスチックをはじめとした様々な資源の利用、自然からインスピレーションを得た商品企画など、多様な側面で自然に依存しインパクトを与えながら成り立っていることから、水資源、土壌、生態系といった自然資本との関わりは当社グループにとって重要な課題と認識しています。

今回、当社グループの事業と自然資本の関係性について明らかにすべく、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース / Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）が推奨するフレームワークに基づいて、当社グループの事業における自然への依存とインパクトの特定、およびリスクと機会の分析・評価を実施しています。

ガバナンス

代表取締役社長のもと、サステナビリティコミッティが統括する部門横断の「環境タスクフォース」、または「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。

戦略

タカラトミーグループにおける事業と自然資本との関係を明らかにするためにLEAP（Locate , Evaluate, Assess, Prepare）アプローチを活用し分析を行いました。

全事業における自然資本への依存・インパクトの把握

当社グループの全事業・バリューチェーンに対して、ENCORE※を活用し、自然資本への依存・インパクトを調査しました。

ENCOREでの調査の結果、自然資本への依存・インパクトの関係がわかりました。特にプラスチックを原材料として多く使う当社グループの事業特性を踏まえ、バリューチェーン全体を通じて、プラスチック廃棄による水質汚染のインパクトが大きいと認識しました。また、自社事業活動において自然からインスピレーションを得た商品企画など、文化的サービス（芸術）に依存していることがわかりました。

※ ENCORE：経済が自然にどのように依存しており、影響する可能性があるのか、環境の変化がどのようにビジネスのリスクを生み出すかを可視化するためのツール。

特定したリスクと機会（2025年10月時点）

移行リスク	・規制強化に伴うエネルギー使用量削減要請への対応、物流コストや代替素材の調達コスト増加 ・お客さまの環境配慮商品への関心向上による未対応商品の売上減少 ・環境に配慮した新たな商品開発のための技術開発・投資コスト増加 ・販売拠点でのプラスチックの過度な使用や不適切な廃棄・製造拠点での汚染物質の排出基準超過など、生態系毀損によるブランドイメージ低下
物理的リスク	・自然災害の激甚化による自社やサプライチェーン上流の製造拠点の生産停止や物流網停止 ・自然災害やパンデミック発生による店頭販売やイベント実施機会の消失 ・気候変動や水の枯渇による原材料の収量減少に伴う調達コストの増加
機会	・環境配慮した商品開発や高品質で世代を超えて愛されるおもちゃ・アソビの継続的な創出 ・石油由来のプラスチック使用を削減した商品開発 ・エコトイ（再生材料活用、原材料削減等）や次世代教育支援（SDGs人生ゲーム、親子エコ教室）による当社グループの環境配慮への支持・共感の獲得 ・お客さま、お取引先さまのサステナビリティ意識の高まりによる、取組み再評価・コーポレートブランド向上 ・製造における部品・廃材リサイクル取組みの拡大 ・地域社会との協働によるエンゲージメントの向上

指標と目標

当社グループでは、マテリアリティに「気候変動への対応」、「パッケージ・商品のエコデザインの推進」を特定し、中期サステナビリティ目標・KPI（FY2024-2026）を設定し取組みを推進しています。

100年先も子どもたちが“笑顔”で遊べる環境を守るため、グループのバリューチェーン全体で、気候変動への対応とともに商品・パッケージのエコデザインを一体となって推進し、おもちゃ・アソビのサーキュラーエコノミーの構築を目指します。

関連URL
自然資本への依存・インパクトヒートマップ
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/natural_capital/#procedure2

関連URL
自然資本への対応
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/environment/natural_capital/

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11の環境配慮基準「エコトイ基準」を1つ以上クリアした商品です。パッケージに「エコトイ」マークを表示してお客様に環境配慮の工夫をわかりやすく伝えるとともに、おもちゃ市場におけるグリーン購入の普及に努めています。

エコトイマーク


エコ直線（曲線）レール



エコマーク
当社は業界他社に先駆けて、“おもちゃではじめて”エコマークを取得いたしました。エコマークは、環境保全に役立つと（公財）日本環境協会エコマーク事務局によって認定された商品につけられるマークです。環境にやさしく暮らしたいと願うお客様が、商品を選択しやすいようにすることを目的としています。

© TOMY

省資源

再生材配合


エコ直線レール

50%以上配合


トミカパーキングケース24

パウ・パトロール チェイス ポリスカー


※トミカ（ミニカー）は別売です。

©2026 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.


メッシュカプセル
©1991,GRAPESTONE Co., Ltd.

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

トミカワールド 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



えらべる回転 6WAY
ジムにへんしん
メリープラス くまのプーさん



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

環境配慮の心を育む

遊びを通して
エコへの気づき



環境に配慮した紙の使用


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
※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

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



© TOMY

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。

本方針策定にあたり、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ました。今後も、ステークホルダーとの対話を重ねながら、人権デュー・ディリジェンスの実効性向上と継続的な改善を図り、すべての事業活動において人権尊重を推進してまいります。

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/

推進体制

代表取締役社長のもと、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年より国内タカラトミーグループを対象に、2025年度からは対象を海外グループに拡大し、主要20拠点（タカラトミーおよびタカラトミーグループ会社計35社のうち17社）において、第三者機関による職場の人権・労働に関する監査を実施しました。

監査を受けた国内外グループ拠点において、右記の不適合事項が指摘され、改善に向けた取組みを進めています。第三者監査は、今後もグループ各拠点へ順次展開してまいります。

不適合事項	タカラトミーグループ拠点	対応
消防設備の整備	国内	消防法に適合した設備の設置を完了
	海外	2026年度までに対応予定
応急処置用品の管理	国内・海外	使用期限を含めた備品管理体制を整備
安全衛生トレーニング体制の不備	国内	「安全衛生・衛生委員会規程」を策定し、2026年4月より施行開始
	海外	2026年度までに対応予定

持続可能な調達

該当するマテリアリティ 9

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、「タカラトミー製造会社行動規範」の見直しに取組み、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・サービス等からなる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実施し、同意書の回収を進めてきました。さらに2025年度は、当社グループにおける重要な取引先として最終製品の梱包を担う262工場を「重要工場」と定義し、重点的にCSR調達の取組みを推進しました。結果として、2026年3月末現在ではCSR調達ガイドラインの同意書回収率は100%になりました。また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を実施し、212社からの回答を頂いています（実施期間：2024年4月～ 2026年3月末）。そしてガイドラインに基づく監査においても、96工場に対し、フォローアップを含む延べ109回の監査を実施しました（実施期間：2025年4月～ 2026年3月末）。

TOMY Hong Kongグループの取組み

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《一番大切なお客様である子どもたちが憧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、「正々堂々と事業しよう」の実践に向け、コンプライアンス教育・啓発活動を継続的に実施しています。

コンプライアンスリーダー制度では、毎年、国内グループ各社・各部門から“コンプライアンスリーダー”を選出し、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おります。

2025年度はリスクマネジメントに関する理解のさらなる定着に向けて研修内容を見直し、基本に立ち返ってリスクマネジメントプロセスを基礎から体系的に学ぶプログラムを年間通じて実施しました。コンプライアンスリーダーはリスクの特定から分析・評価、対応策の検討までを実践的に体験しながら理解を深め、事業活動におけるリスクマネジメントの重要性を学びました。また、各回の研修後にはリーダーが所属部門のメンバーへ内容を展開するカスケード型研修を実施し、学びを各職場へ浸透させることで、グループ全体のリスク感度向上とコンプライアンス意識の醸成を図りました。

また、「コンプライアンスを考える日」として、国内グループの全役員や従業員がコンプライアンスの重要性を再確認するとともに、企業活動における責任や倫理について考える機会を設けています。万が一当社グループ内でコンプライアンス上の問題が発生した場合には、本イベントを通じてその内容や原因、対策を共有し、再発防止に活かしております。

2025年度はコロナ禍以降継続していた映像配信形式から対面形式へと実施方法を変更し、「不正リスクを知る・気づく・防ぐ」をテーマに、経営層や代表従業員らによるパネルディスカッションを実施しました。対話を通じて職場での実践事例を共有し、「正々堂々と事業する」ために必要な考え方や行動について理解を深めるとともに、コンプライアンスを自らの業務と結び付けて考え、職場で対話するきっかけづくりを推進しました。

コンプライアンスリーダーを起点とした継続的な学びと、「コンプライアンスを考える日」で得た気づきにより、従業員一人ひとりがリスクに主体的に向き合い、適切な判断と行動ができる組織文化の醸成を進めること、「正々堂々と事業しよう」を実践するガバナンス基盤の強化に取り組んでおります。

コンプライアンス通報・相談窓口

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のお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。通報者のプライバシーの尊重、通報者に対する不利益な取扱いの禁止を徹底するとともに、中立かつ公正な調査・是正を通じて実効性の高いコンプライアンス体制の構築に努めています。

内部通報制度（タカラトミーグループホットライン）

タカラトミーグループでは、従業員の人権の尊重及び保護、リスクコントロール並びに社会的信頼を確保することを目的として、タカラトミーグループホットライン（内部通報制度）を設けています。

利用対象者は、タカラトミーグループの役員および従業員（タカラトミーグループ出向社員、契約社員、嘱託社員、パート・アルバイト、派遣社員、退職者を含む）です。通報窓口には、①Webによる通報窓口、②社内の通報窓口（本社及びグループ各社に設置）、③社外の法律事務所の複数の窓口があります。なお、Web窓口の場合、24時間／ 365日通報可能であり多言語に対応しています。

通報があった場合には速やかに事実を確認し、違反行為を発見した場合には是正、再発防止活動に努めています。また、通報者は通報したことによる不利益な扱いを受けることがないよう社内規程に定め、通報者のプライバシーが守られる体制になっています。すべての通報は、その内容及び調査結果等について、代表取締役社長及び社外取締役等が参加する「リスク／コンプライアンス委員会」に報告されます。

「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実施しております。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のお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
コンプライアンス
https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/organizational_governance/compliance.html

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/

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。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

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。

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Index（2025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。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年より継続して選定されています。

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

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

英国のFTSE Russell社が提供する株価インデックス（指数）です。各セクターにおいて相対的にESG（環境・社会・ガバナンス）の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを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、FTSE JPX Blossom Japan Index、FTSE JPX 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。これらはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について特定の対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、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。

2026 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。

2026 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 エフィシェント 指数

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数（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 GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2026

Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（2024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 Discloser 2025

CDP

CDPは英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）であり、グローバルな環境データベースを保有しています。タカラトミーはCDPの回答要請に基づき、気候変動、水セキュリティに関する情報を開示しています。タカラトミーは、「気候変動レポート2025」において「A-」、「水セキュリティレポート 2025」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

2023年認定 くるみん 子育てサポートしています

くるみん認定（2023年認定。タカラトミーとしては2007年以降5回目の取得）

次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けています。

女性が活躍しています！

えるぼし認定　3つ星を取得（2023年認定）

「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。

DC Excellent Company 奨励賞 2026

DCエクセレントカンパニー認定（2026年受賞）

当社は、「DCエクセレントカンパニー 2026」において、「継続教育部門 奨励賞」を受賞しました。従業員の制度理解と主体的な資産形成を支援するため、Webセミナーやeラーニング等による学習機会の拡充に加え、年代・ライフイベント別の情報提供や個別フォローの強化など、継続的なDC教育の取り組みが高く評価されました。

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

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：2025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 → P3 タカラトミーグループの理念 → P41 無形資産の強化｜企業ブランド価値 → P53 マテリアリティ1：アソビを通した豊かな社会への貢献 → P57 マテリアリティ4：安心・安全・高品質なアソビ → P58 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：67.4%（業界平均59.5%） ● グループ連結女性管理職比率：26.7%（目標30%） ● 教育研修※受講者数のべ：1,290名 ● 海外トレーニー実績：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	● 人的資本における価値創造ストーリーの推進 → P42 無形資産の強化｜人的資本 → P55 マテリアリティ2：従業員のウェルビーイングの向上 → P56 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）：10.7%（目標 継続11%以上） ● 年間配当金：年間64円/株 ● 総還元性向：76.0%（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 → P27 コーポレート戦略 → P71 社外取締役によるステークホルダーとの対話 → P84 株主・投資家との対話
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 → P63 マテリアリティ8：人権の尊重 → P64 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CO_2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CO_2排出量の見える化対応 タカラトミー本社における高効率空調への切替を実施し、エネルギー使用に伴う環境負荷の低減を推進 ● 国内主要拠点を中心に再生可能エネルギーの導入を推進し、国内外事業拠点における使用電力の30%再生可能エネルギー化を実施 ● 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	● CO_2削減ロードマップの推進 ● CO_2排出量の見える化対応 ● 自然資本に関するリスク・機会の継続的な把握と情報開示の充実 → P53 マテリアリティ1：アソビを通した豊かな社会への貢献 → P59 マテリアリティ6：気候変動への対応 → P62 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

※ 2026年3月末現在の実績

社外取締役によるステークホルダーとの対話

2025年12月9日、機関投資家16名の皆様にご参加いただき、当社全社外取締役（5名）とのスモールミーティング（Web形式）を開催いたしました。


三村社外取締役


殿村社外取締役


伊能社外取締役


安江社外取締役


有沢社外取締役

社外取締役としての視点と経営参画のスタンス

Q 社外取締役の役割をどう捉え、どのような姿勢で経営参画しているかお聞かせください。

三村 社外取締役の役割は監督と助言だと考えています。私は、当社初の女性社外取締役として2018年に就任しました。当時は、女性管理職が少なかったため、まずDE&Iに注力すべきと考え、女性活躍の後押しや、取締役会での共有・議論を進めてきました。現在は、DE&Iを特別に掲げなくても、女性が活躍できる会社へと変化しています。今後は地域軸の拡大が重要と捉え、社外取締役として支援を続けています。

伊能 当社は、『おもちゃ』の会社から『アソビ』の会社になると宣言し、地域軸・年齢軸の拡大に取り組んでいます。エンターテイメント業界に長く携わってきた私の経験を活かし、当社の企業価値向上に向けた取り組みを支援していきたいと考えています。

取締役会について

Q 取締役会の雰囲気や特徴（他社との違い）について教えてください。

有沢 当社の社外取締役を務めると同時に、いすゞ自動車でCHROを担当しており、これまでは人事を中心に経験を積んできました。当社の取締役会の特徴は、オープンなディスカッションが行われている点です。時間の許す限り議論を重ね、企業価値向上という目標を共有していると感じます。特に、経営戦略と人財戦略の連動を重要なテーマとして位置づけ、人的資本経営を当社の『アソビ』における競争優位性やコーポレート戦略にどう結び付けるかについて、各取締役がそれぞれの専門性を活かし、議論を深めています。



中長期経営戦略2030について

Q 達成に向け、課題となることは何だとお考えでしょうか。

殿村 中長期経営戦略については、財務面から見て順調に進捗していると捉えています。年齢・地域の軸の両面から成長戦略を推進しています。年齢軸については『トミカプレミアム』をはじめとした、Kidults向け商品展開による成長を図っています。地域軸では、グローバル市場を見据え、各地域特性に応じた展開を進めています。グローバル商材・IPの強化、グローバル組織やオペレーティングモデルの構築、ものづくりとグローバルサプライチェーンの連動など、多くの挑戦・課題がありますが、いずれも企業の成長に向けた重要課題として取り組んでいます。

安江 着実に目標達成に近付いていますが、グローバルでの成功が課題です。グローバルでIPを成長させ、ガバナンスを含めグローバルで通用する組織を作るなど、グローバルを見越したサプライチェーン構築に向けて取り組みを強化していく必要があると認識しています。



海外事業について

Q 北米で収益性を上げていくことについて、どのような議論がなされているのでしょうか。

殿村 社外取締役として、北米事業の収益性は重要課題だと認識しています。中長期経営戦略では、年齢軸に加えて、地域軸を拡大する中で、グローバル商材をいかに共有・強化するかが鍵となります。これまでは地域別に商材を展開してきましたが、ガチャの北米展開のように、グループ全体で商材をグローバルに捉え、作り込むことで、商品力向上を目指しています。その実現にはグローバルでの組織力強化が不可欠です。日本企業の課題である組織運営を見直し、サプライチェーンの最適化を含め、グループ全体の収益性向上に取り組んでいます。



事業ポートフォリオ

Q 見直しについて、どのような議論をされていますか。

有沢 社外取締役は将来の企業価値の向上が最大の目的であり、株主様・投資家様の期待に添うこともその一つです。事業ポートフォリオを市場環境や各事業の成長性に合わせて変化させることや、莫大な資産であるIP資産をどのように見直すか、毎回、取締役会で議論します。皆様のご期待に応えるべく、引き続き議論を重ねていきます。

伊能 当社のビジネスは、玩具に集約していた感じがしていました。それが、『アソビ』の会社になるのであれば、他業種・他分野との連携を通じた様々な価値創出ができるのではないかと考えています。自社のみで取り組むのではなく、どのようなパートナーと協業し、どの市場を攻めていくのか、あるいは新たに市場そのものを創出するのかといった点について議論を重ねています。



買収防衛策廃止について

Q 買収防衛策廃止の議論について教えてください。

三村 会社の価値をどう高めていくか、そのひとつの選択肢として買収防衛策廃止があると考えていました。仮に防衛策が無くても、買収の意向を示す第三者が現れた時に、きちんとコミュニケーションを取り、どのように対応するかの準備をしておけば良いのではないか。そうした考えの元で今回の決断に至りました。



ガバナンス強化

Q 今後の執行側への期待やガバナンス強化に向けた意気込みをお願いします。

有沢 社外取締役の皆様は、専門領域、知見のバラエティに富んでいる方が多いです。執行サイドに対する透明性も高いと思います。執行サイドを巻き込みながら、ガバナンス面からの管理、監督ができていますと、他社と比べても自信を持って言えます。

Q 取締役会としてどのような方針で監督しているのかお聞かせください。

三村 取締役会の実効性評価については第三者機関を活用して実施しました。外部によるアンケート、個別インタビューの結果を踏まえ、取締役会では活発かつ建設的な議論が行われています。一方で、海外マーケットへの拡大を図っていく中で、グループ全体としてのガバナンスには、なお強化の余地があると認識しています。今後は取締役会の監督機能の高度化を通じてグループガバナンス強化に向けた取り組みを進めてまいります。

経営者のサクセッションプラン

Q 富山氏が代表取締役に就任されたことについて、どのようにお考えでしょうか。

殿村 社長選任については、経営戦略の『アソビ』の実現、品質、健やかさ、賑やかさ、グローバルといった人財要件を抽出し、社内外から選定しました。『アソビ』のエバンジェリスト、伝道者として、富山は最適な人材と考えます。社内においても玩具を『アソビ』の世界まで引き上げるリーダー役として、若手からシニアまで牽引できる存在です。また、TOMY Internationalで、実績を上げてきた経緯があり、グローバル組織変革を力強く推進していると認識しています。

株主価値向上と長期的な企業成長への考え方

Q 企業価値をどう高めていくのか、どのように考えられていますか?

三村 タカラトミーが100年間培ってきた価値、ブランド、品質へのこだわりは、脈々と受け継がれてきました。品質へのこだわりを持ち続けていくことが企業価値向上に繋がると考えます。



社外取締役対談



有沢 正人
社外取締役

三村 まり子
社外取締役
監査等委員

タカラトミーグループは、「中長期経営戦略2030」のもと、その目標を達成するための柱として、「地域軸·年齢軸の拡大」という成長戦略を掲げています。ここでは、監査等委員会設置会社への移行をはじめとしたガバナンスの強化に向けた取り組みや、戦略の進捗と今後の課題、企業価値向上に向けた社外取締役および取締役会が果たすべき役割について、2人の社外取締役に語り合っていただきました。

Q 監査等委員会設置会社への移行によって、取締役会はどのように変わりましたか。

三村 今回の移行の大きな目的は、執行と取締役会の役割をより明確にすることです。執行側に権限を委譲し、事業に関する意思決定を迅速に進めてもらう一方、取締役会はモニタリングを中心に担う。そうした役割分担を明確にするところから議論が始まりました。
移行に向けて約1年にわたり議論する中で、経営層が改めてガバナンスについて学び、「タカラトミーグループにとってどのような機関設計が望ましいのか」を話し合えたことにも大きな意味があったと思います。監査等委員会と取締役会の関係について共通認識が深まり、指名委員会や報酬委員会も含め、ガバナンス全体について考える良い機会になりました。

有沢 監査等委員である取締役と、それ以外の取締役が同じ立場で議論を交わすことで、これまで以上に多角的かつ客観的な視点から議論できるようになりました。これからタカラトミーグループがグローバルで成長していくことを考えれば、今回の機関設計の移行は必然だったと捉えています。
また、監査等委員の方々と私たちが集まる機会は、公式、非公式を問わず増えました。立場による垣根を感じることなく、同じ土壌で議論できていることも大きな変化だと思います。

三村　取締役会で扱うテーマも変わり始めています。以前は個別の投資案件等、執行に近い事項の審議に多くの時間を割いていましたが、現在はそうした判断を執行側へ委ねることで、取締役会では「長期的な視点での成長」「企業価値をいかに高めていくのか」といった、より本質的な経営課題の議論に注力しています。

有沢　その前提になるのが、執行側との良好な距離感です。当社グループは執行と社外取締役との距離が近く、課題について率直に相談できる関係があります。一方で、社外取締役として客観的な視点を保ち、必要な場面では執行にブレーキをかけることも重要です。権限を委譲して任せきりにするのではなく、互いの役割を踏まえて率直に議論できる関係性は、当社グループの強みだと感じています。

Q 「中長期経営戦略 2030」の進捗と、今後の課題をどのように評価していますか。



有沢　富山社長からは、当社グループが将来どうありたいのか、その姿がかなり具体的に示されています。取締役会でも、グローバル市場でどのように存在感を高めていくのか、どの地域や事業に注力していくべきかといった点まで踏み込んで議論しています。Kidultsへのアプローチを主軸とした年齢軸の拡大では、着実に成果が表れ、その手応えを市場にも示すことができたと感じています。一方、地域軸の拡大のスピードや戦略の確からしさは、これからの大きな課題です。商品やIP、ブランドの力を、「ONE TAKARATOMY」のもとでいかに世界へ広げていくのか。取締役会でもグローバルをテーマとする議論は非常に多くなっています。

三村　地域軸の拡大については、なお大きな成長余地があります。だからこそ現在の経営陣もグローバル戦略に力を入れており、取締役会でも個別案件より「グローバルでどう成長するか」という議論が増えてきました。タカラトミーグループの存在意義であるパーパスが明確になり、国内では従業員が同じ方向を向いて、自ら考え行動する土台もできてきました。次に必要なのは、それを海外まで浸透させることです。世界中の従業員一人ひとりまで広げ、同じ目標を見据えて成長していける組織にしていくことが重要だと考えています。

有沢　その意味でも、人財は非常に重要です。グローバル経験や知見を持つ人財を外部から迎え、要所に配置する動きは進んでいます。ただし、それだけでは十分ではありません。社員一人ひとりが「自分たちはグローバルで戦っていく」という意識を持つことに加え、世界で活躍できる人財を増やしていく必要があります。そうした考えのもと、人を単なるコストではなく、将来に向けて投資する「資本」として捉える意識が経営に浸透してきています。さらに重要になるのがサクセッションプランです。社長だけでなく、さまざまなキーポジションについて計画的に次世代を育成していく。30年、50年、100年先もタカラトミーが成長し続けるために、避けて通れないテーマだと考えています。



三村　資本コストを意識した経営が浸透してきたことも評価しています。玩具ビジネスでは長年培ってきた経験や勘も重要ですが、以前はそうした感覚に判断を委ねる面もないとは言えませんでした。現在は、投資に対してどのようなリターンを得るのかという視点が定着し、資本効率を踏まえて投資の優先順位を議論する姿勢が明確になってきたと感じています。

有沢　売上規模だけではなく、収益とのバランスを見る意識も高まっています。収益は株主還元だけでなく、次の成長投資を生み出す源泉でもあります。グローバルでさらに成長していくためにも、売上と収益の双方を見ながら中長期の財務戦略を考えていくことが重要です。

Q 持続的な企業価値向上に向け、今後どのようにガバナンスを強化していきますか。

三村　監査等委員会として目指しているのは、「経営監査」をしっかり行える組織になることです。会計やコンプライアンスだけを見るのではなく、執行側が描く成長戦略を理解したうえで、それを実現する仕組みやインフラが整っているのかを確認していく。海外を含むグループ会社の経営層とも直接対話し、その結果を執行側へフィードバックしていきたいと考えています。

私たち監査等委員は、同時に取締役でもあります。経営の適法性だけでなく妥当性まで見ながら、「会社としてどこまでリスクを取るのか」という判断を後押ししていく。守りだけではなく、成長を支える「攻めのガバナンス」に貢献できる監査等委員会を目指していきます。

有沢　報酬委員会では、これまでの制度や議論の継続性を大切にしながら、マーケットから見て公正で競争力のある報酬制度を考えていきます。優秀な人財に選ばれ、長く活躍してもらえる適正な報酬水準であることが重要です。

また、報酬と評価は切り離せません。今後はグローバルな視点やリスク管理も踏まえながら、役員の評価制度についてもさらに議論を深める必要があります。客観的で公正、かつ可視化された制度をつくるためには、社外取締役だけで考えるのではなく、社内取締役や執行側の意見も聞くことが大切です。指名委員会とも連携しながら、人的資本経営と報酬·評価·人財配置を一体で考えていきたいと思います。

三村　株主·投資家との対話もさらに大切になります。その一環として、社外取締役だけで投資家の皆様と対話する機会も設けています。そこでいただいた率直な声を取締役会に持ち帰り、議論を通じて経営に反映することで、資本市場との信頼関係をさらに強めていきたいと考えています。そして、タカラトミーグループには、会社や商品を心から愛してくださる個人株主の方が非常に多くいらっしゃいます。機関投資家の皆様だけでなく、こうした個人株主を含む幅広い株主の声に目を向けることも重要です。多様な株主の視点を踏まえながら、企業価値の向上に貢献していきたいと思います。

有沢　当社グループはまだ成長の途上ですが、人財、商品、IPをはじめ、成長するための基盤は十分に備わっていると私は考えています。一方で、当社グループが持つ実力や成長の可能性を、資本市場、とりわけ海外の投資家に十分に伝え切れていない面があります。今後は海外投資家との対話を含め、グローバルなIR活動を一層強化し、当社グループの価値を広く発信することで、資本市場におけるグローバルなプレゼンスを高めていくことも重要です。執行と取締役会が同じ方向を向き、それぞれの役割を果たすことで、こうしたポテンシャルを着実に成果へとつなげていきます。ぜひ、これからの当社グループに期待していただきたいと思います。



コーポレートガバナンス

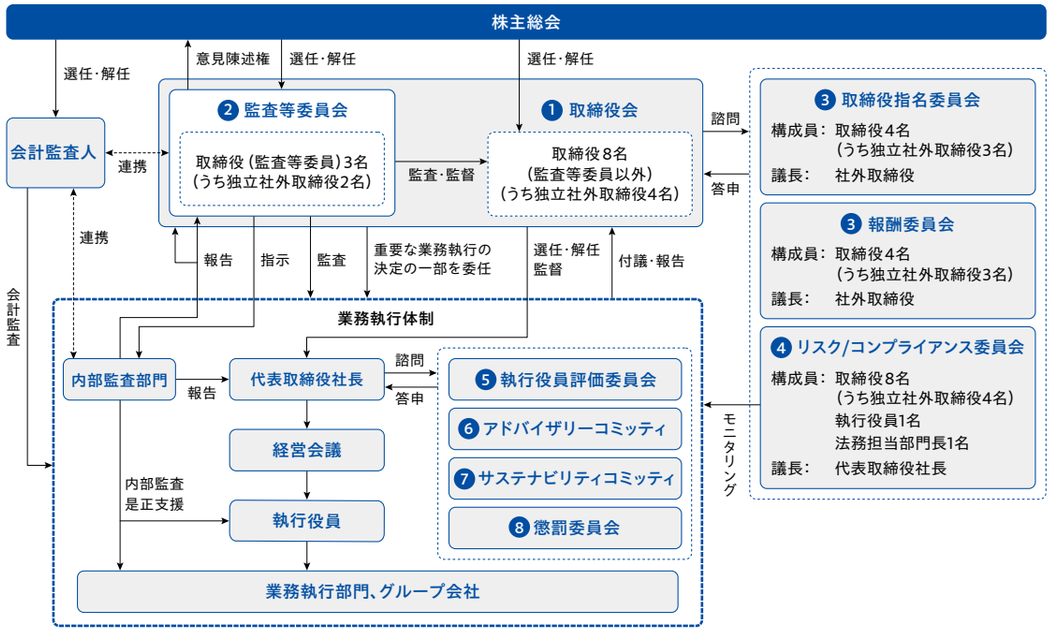
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

タカラトミーグループは、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。」のもと、アソビを通じた健幸価値の創出を目指しています。こうした価値創造を持続的に実現するためには、経営の透明性・公正性を確保するとともに、環境変化に迅速かつ適切に対応する実効性の高いガバナンス体制が不可欠であると考えています。当社グループはコーポレートガバナンスを企業価値向上の重要な経営基盤と位置付け、取締役会による監督機能の強化と適切なリスクテイクを通じて、中長期的な成長と持続可能な社会の実現を目指しています。

監査等委員会設置会社への移行

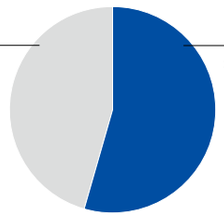
当社グループは、取締役会の監督機能をより一層強化し、経営の透明性および客観性の向上を図るため、2026年度に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会設置会社への移行により、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が取締役会の構成員となる体制を構築しています。



取締役会における独立社外取締役比率

45.5%
社内取締役5名

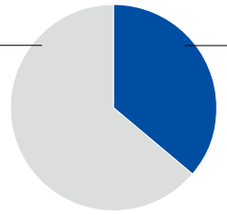
54.5%
独立社外取締役6名



取締役会における女性比率

63.6%
男性取締役7名

36.4%
女性取締役4名



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示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

❶ 取締役会

取締役会は取締役11名、（うち、社外取締役6名）で構成されており、議長は代表取締役社長が務めています。

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

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。

2025年度 取締役会、監査役会への出席状況

	取締役会（15回開催）		監査役会（14回開催）※1	
氏名	出席回数（回）	出席率（%）	出席回数（回）	出席率（%）
小島 一洋	15	100	—	—
富山 彰夫	15	100	—	—
宇佐美 博之	15	100	—	—
伊藤 豪史郎	15	100	—	—
三村 まり子	14	93	—	—
殿村 真一	15	100	—	—
伊能 美和子	15	100	—	—
安江 令子	15	100	—	—
有沢 正人※2	11	100	—	—
松木 元	15	100	14	100
山口 祐二	15	100	14	100
西 理広	14	93	14	100
原 夏代※3	11	100	10	100

※1 当社は2026年6月25日開催の第75回定時株主総会において監査等委員会設置会社へ移行しましたが、移行前の2025年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）において、当社の監査役会は14回開催されました。
※2 有沢正人氏は、2025年6月26日に就任しており、出席状況は就任日後に開催された取締役会を対象としております。
※3 原夏代氏は、2025年6月26日に就任しており、出席状況は就任日後に開催された取締役会、監査役会を対象としております。

❷ 監査等委員会

監査等委員会は取締役3名（うち、社外取締役2名）で構成されています。

監査等委員会は、原則として取締役会開催日にあわせて月1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、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・決定を行います。また、定例の重要会議への出席や不定期に開催される各種会議等において、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ることとしています。

❸ 取締役指名委員会・報酬委員会

当社では、指名委員会及び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

❹ 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、代表取締役社長を委員長とし、社外取締役等で構成される「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、その結果を取締役会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

❺ 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事項について、代表取締役社長に助言を行っています。

❻ アドバイザリーコミッティ

社内外の取締役により構成される「アドバイザリーコミッティ」を設置して、必要に応じて社外アドバイザー（専門家）を招聘することで、当社及び当社グループの業務執行の有効性に関する事項について、代表取締役社長に助言･提言を行っています。

❼ 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に付議･報告しています。

❽ 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を行っています。

社外取締役のサポート体制

社外取締役に対して、コーポレートセクレタリー部門のスタッフで構成される取締役会事務局が取締役会の開催に際しての案内や議案の概要に関する可能な範囲での事前説明、その他必要情報の提供等を行っています。

取締役会による経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名

取締役の資格及び選解任･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、高い倫理観を有する者を複数名選任します。なお、監査等委員である取締役については、上記に加え、監査機能を適切に果たすため、財務･会計･法務等に関する専門性及び豊富な経験を有する者を選任します。
2) 取締役の選任については、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役等で構成される「取締役指名委員会」を設置します。
3) 取締役指名委員会では、取締役の評価･選任の基準に係る基本方針を策定し、取締役会に答申します。
4) 取締役の選任は毎年、株主総会決議によるものとし、新任取締役候補者については、取締役指名委員会における公正かつ透明性の高い審査を経たうえで、取締役会にて決議し、株主総会に付議します。
5) 取締役は、当社グループの事業のよき理解者であるために、当社グループの理念に共感していただける者を選任しています。
6) 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、その審議を受けた上で、取締役会にて決議し、株主総会に付議します。
7) 監査等委員である取締役の選解任については、上記に加え、監査等委員会の同意を得た後、取締役会で決議し、株主総会に付議します。

取締役会全体の実効性に関する分析･評価

評価方法

当社は、取締役会の実効性を評価するため、2025年度から第三者評価機関による、取締役会の全出席者（取締役･監査役）へのアンケートと個別インタビューを実施し、その評価結果を踏まえ、課題の共有や今後の対応についての議論等、取締役会の機能向上に向けた改善に取り組んでいます。

アンケート実施期間：2025年7月～2025年10月

アンケートの項目

(1) 取締役会の戦略的方向
(2) 取締役会の構成
(3) 事前準備
(4) 取締役会の運営･アジェンダ
(5) 経営幹部の選任･育成
(6) 取締役会の諮問機関
(7) その他
(8) 過去に認識された課題解決･改善状況

評価結果の概要

- 当社の取締役会は、第三者評価機関による実効性評価の結果、概ね良好に機能していることを確認するとともに、重要事項の意思決定及び業務執行の監督が適切に行われていると評価しました。
- 独立社外取締役を中心とした構成や任意の取締役指名委員会及び報酬委員会の活用により、取締役会の独立性･客観性は確保されています。また、取締役会に先立ち、付議事項について事前説明を実施することにより、活発な議論の下で審議が行われていることを確認しました。
- 一方で、中長期経営戦略 2030の実現に向けた戦略認識のさらなる共有及び具体化に関する議論の深化、並びに経営幹部の育成･登用等が課題として認識されました。当社は、これらの課題を踏まえ、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた取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（監査等委員である取締役を除く）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4名となりますが、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

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信託を用いた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、主要な業績指標（KPI）の達成度を反映した現金報酬として賞与を支給します。その支

給額は、各取締役の役割及び職責に応じて決定した基準額をベースに、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及び連結売上高の計画達成率に応じた範囲内（0%～ 200%）で具体的な支給率を決定します。

3 株式報酬

株式報酬は、2021年6月23日開催の第70回定時株主総会において決議されたとおり、信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。なお、当社は、2024年5月14日の取締役会の決議により、当該制度と同じ内容で、2024年度から3事業年度延長しています。当該制度は、当社及び当社が金銭を拠出することにより設定する信託（以下「本信託」という）が当社株式を取得し、各取締役（監査等委員である取締役、非業務執行取締役及び国内非居住者を除く）に対して、本信託を通じて、当社から各業務執行取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式を交付する、という株式報酬制度です。2024年度から3事業年度を当初対象事業年度とし、該当事業年度の連結自己資本利益率（ROE）を業績指標（KPI）とします。なお、2026年3月31日で終了する事業年度における連結自己資本利益率の実績値は10.7%となり、業績連動係数は1.00となりました。

社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、客観的かつ独立した立場から業務執行を監督及び監査することから、固定報酬（基本報酬）のみ支給します。監査等委員である取締役の報酬は、報酬委員会が監査等委員会からの諮問を受けて答申し、株主総会で決議された総額の範囲内において、監査等委員である取締役の協議により決定します。

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（2026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	業績連動型株式報酬	ストックオプション		
取締役（社外取締役を除く）	370	153	140	77	—	77	4
監査役（社外監査役を除く）	18	18	—	—	—	—	1
社外取締役	56	56	—	—	—	—	6
社外監査役	31	31	—	—	—	—	3
計	477	259	140	77	—	77	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

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4名となりますが、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。2025年度は、報酬委員会を9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	2025年4月	2024年度役員賞与支給の審議
2	2025年4月	2024年度役員賞与支給の審議
3	2025年8月	報酬委員会規程に関する検討
4	2025年9月	報酬委員会規程に関する検討
5	2025年11月	監査等委員会設置会社移行に関する審議
6	2025年12月	監査等委員会設置会社移行後の取締役の報酬に関する審議 取締役の業績連動賞与改定に関する検討
7	2026年1月	報酬委員会規程に関する検討 取締役向け株式交付規程改定に関する審議 取締役の業績連動賞与改定に関する検討
8	2026年2月	取締役の役位変更に伴う報酬変更に関する審議
9	2026年3月	次期報酬委員会の構成に関する検討 報酬委員会規程に関する検討
10	2026年4月	取締役の業績連動賞与改定に関する審議
11	2026年4月	2025年度役員賞与支給に関する審議 監査等委員会設置会社移行に伴う株主総会議案に関する審議
12	2026年4月	報酬委員会規程に関する検討 役員報酬制度改定に関する検討（報酬水準、報酬構成割合、業績連動報酬としての役員賞与及び株式報酬の設計）

※ 参考のため2026年4月まで記載

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いきます。

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 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」の審議を踏まえ、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、取締役（監査等委員である取締役を含む）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、その結果を取締役会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監査部門が、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等委員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」の審議を踏まえ、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います。

また、不測の事態が発生した場合には、速やかに「経営リスク対策本部」等を設置し、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、再発防止対策を講じます。製品の安全性に関しては安全品質統括部門を中心に、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部門」を中心に対応しています。

取締役会で議論した主なテーマ

当社の取締役会では、重要な投資案件や中長期経営戦略・経営計画等を重点テーマとして審議をしています。特に成長戦略に関する議論に多くの時間を配分し、事業環境の変化や今後の成長機会を踏まえながら、多角的な視点から検討を重ねています。2026年度からは取締役会オフサイトミーティングも開催し、中長期戦略と企業価値向上について、より深い意見交換を行っています。

ガバナンスの進化を支えた主要な議論

持続的な企業価値向上を支える重要な経営基盤としてコーポレートガバナンスを位置付けています。事業環境の変化やグローバルでの成長機会を踏まえ、取締役会の監督機能と戦略議論の更なる強化に取り組むなかで、2025年度は以下のテーマについて重点的な議論を行いました。

ガバナンスの進化を支えた主要な議論

監査等委員会設置会社への移行

監督機能の強化 × 意思決定の質・スピード向上

機関設計の変更、取締役会構成、会議体規程、権限移譲、内部監査・内部統制のあり方までを一体で審議。制度変更そのものではなく、グローバル成長を支える監督基盤の強化として位置づけました。

取締役会の実効性評価の刷新

実効性を継続的に向上させる仕組みへ進化

評価手法やプロセスを見直し、戦略議論の質や取締役会の機能発揮を多面的に検証。抽出した課題への対応を通じて、企業価値向上を支える取締役会運営の進化につなげました。

成長戦略・事業投資

- 中長期経営戦略・年度経営計画
- 国内外の事業投資検討
- IP・ブランドと新規コンテンツ開発
- Kidults、海外市場など成長領域

グローバル経営・組織人財

- ONE TAKARATOMYの方向性
- グローバル人財の登用と役員人事
- 組織改編、グループ責任体制
- 役員報酬・インセンティブ設計

資本政策・株主還元

- 自己株式取得、剰余金処分
- 株主総会議案
- 投資家との対話・IR活動報告

監督・リスクマネジメント

- 実効性評価の方法・プロセス見直し
- 内部監査、内部統制、会計監査
- コンプライアンス・重要リスク対応

株主・投資家との対話

タカラトミーグループは、すべてのステークホルダーとの信頼関係を基盤に、株主・投資家との建設的な対話を重視しています。適時・適切かつ公平な情報開示に努めるとともに、対話を通じて得られたご意見やご期待を経営に反映し、「タカラトミーグループの約束」の実践を通じて持続的な価値創造を推進し、パーパスの実現と中長期的な企業価値向上を目指します。

2026年3月期　具体的な対話機会

	当社グループ対応者	2026年3月期実績	内容
決算説明会 （機関投資家向け）	代表取締役社長 CEO、 常務取締役 CFO	オンライン・対面： 第2四半期・第4四半期	事業進捗・業績予想 中長期経営戦略
	常務取締役 CFO	テレフォンカンファレンス： 第1四半期・第3四半期	
決算説明会 （個人投資家向け）	代表取締役社長 CEO	オンライン： 第2四半期	事業進捗・業績予想 中長期経営戦略
スモールミーティング （機関投資家向け）	代表取締役社長 CEO・常務取締役 CFO／ 取締役副社長・常務取締役 CFO	オンライン： 証券会社主催カンファレンス（各1回）	事業進捗・業績予想 中長期経営戦略 ガバナンス体制
	社外取締役	オンライン	中長期経営戦略 ガバナンス体制
個別ミーティング （機関投資家向け）	常務取締役 CFO／IR担当者	対面・オンライン	事業進捗・業績予想 中長期経営戦略
海外IR	代表取締役社長 CEO、 常務取締役 CFO	証券会社主催カンファレンス（NY）	事業進捗・業績予想 中長期経営戦略 ガバナンス体制
SR面談	常務取締役 CFO、 上席執行役員コーポレート統合本部長	当社株式保有 議決権行使ご担当者面談	中長期経営戦略 ガバナンス体制
事業所見学会 （機関投資家向け）	株式会社トミーテック 常務取締役、 IR担当者	トミーテック本社工場 ※ 2026年4月実施	生産・技術・ナレッジ共有体制
個人株主向けイベント	上席執行役員コーポレート統合本部長、 株式会社キデイランド 代表取締役社長、 IR担当者	キデイランド 新宿店	新規店舗内覧会

対話の主なテーマ・関心事項

事業環境	• 関税や地政学リスク、インフレなど外部環境変化の業績影響 • 消費者動向やインバウンド需要の状況 • 「ガチャ」やホビー等の事業を取り巻く市場環境の見通し
中長期の成長戦略	• 主要ブランド・IPの価値向上による成長機会 • 地域軸拡大の進捗状況 • 年齢軸拡大による購買の変化（Kidults層、ホビー・コレクション市場等） • 海外事業の収益性向上のための施策 • 新規IP創出やデジタル・AI活用による成長機会の創出
キャッシュアロケーション	• 成長投資の優先順位 • 主要ブランド・IP、人財等への投資方針 • 株主還元方針 • 資本効率向上に向けた取り組み

マネジメント | 取締役 (2026年6月25日現在)

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
常務取締役
CFO

宮森 洋
取締役
専務執行役員

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

和佐原 征一郎
取締役
監査等委員

三村 まり子
社外取締役
監査等委員

原 夏代
社外取締役
監査等委員



マネジメント ｜ 取締役のスキルと選任理由（2026年6月25日現在）

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繋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財の中から、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／AI	財務・会計	法務・コンプライアンス・企業倫理	人的資本	ESG・サステナビリティ
 代表取締役 社長 CEO 富山 彰夫	862,100株	15／15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	44,642株	15／15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。	–	●	●	●	●	●					
 常務取締役 CFO 伊藤 豪史郎	12,906株	15／15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 専務執行役員 宮森 洋	88株	2026年6月就任	国内外における事業運営および組織マネジメントに携わり、戦略遂行や組織横断的な課題解決に関して豊富な経験と実績を有しております。当社が推進している、地域軸・年齢軸の拡大を通じた持続的成長の実現や、グローバルでの事業運営体制の再構築、役割・責任の明確化、組織・人財の変革において、これらの知見を活かし大きく貢献できると判断し、選任しています。	–	●	●		●	●		●	●	●	
 社外取締役（独立役員） 殿村 真一	0株	15／15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。	Capgemini Asia Pacific 副代表／キャップジェミニ株式会社代表取締役会長兼社長／縄文アソシエイツ株式会社社外取締役／大日コーポレーション株式会社社外取締役	●		●	●		●				
 社外取締役（独立役員） 伊能 美和子	409株	15／15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／株式会社ギフティ社外取締役／株式会社久世社外取締役	●	●	●			●				
 社外取締役（独立役員） 安江 令子	1,156株	15／15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	●		●	●		●				
 社外取締役（独立役員） 有沢 正人	0株	11／11回（100%）	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。	不二ラテックス株式会社社外取締役 監査等委員 ／ワークスアイディ株式会社社外取締役／フジテック株式会社社外取締役	●			●			●		●	
 取締役 監査等委員 和佐原 征一郎	3,335株	2026年6月就任	経営企画、IR、広報、社長室など企業経営の中枢に関わる幅広い実務経験を有し、資本政策、適時開示、投資家対応などコーポレートガバナンスの重要分野に長年携わってきました。特に、IRおよび広報責任者として国内外の投資家との対話を主導するとともに、情報開示・危機対応に直接関与するなど、リスク管理や内部統制に関する高い見識を有しております。また、当社グループ会社の代表取締役社長としての経営経験を通じて業務執行に対する理解も深く、常勤監査等委員として日常的に業務執行を把握し、実効性の高い監査・助言を行うことができると判断し、選任しています。	–	●	●		●			●	●	●	●
 社外取締役 監査等委員（独立役員） 三村 まり子	0株	14／15回（93%）	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に監査の実施および監督、助言等をいただくことを期待し、監査等委員である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／株式会社田中貴金属グループ社外取締役／株式会社MICIN 社外監査役／サントリービバレッジ&フード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（非常勤）／アンドファーマ株式会社社外監査役	●			●				●		●
 社外取締役 監査等委員（独立役員） 原 夏代	0株	11／11回（100%）	大手監査法人での監査業務および監査関連業務、規制対応やグループのガバナンス向上など多岐にわたる豊富な経験と知見を有しております。公認会計士・税理士としての専門的な知識や経験を生かし、監査の実効性を高めていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。	原夏代公認会計士事務所所長／ライフネット生命保険株式会社社外取締役 監査等委員／カシオ計算機株式会社社外取締役 監査等委員／原夏代税理士事務所所長	●			●			●		●	

※ 有沢正人氏、原夏代氏は、2025年6月26日に就任しており、出席状況は就任日後に開催された取締役会を対象としております。
※ 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。

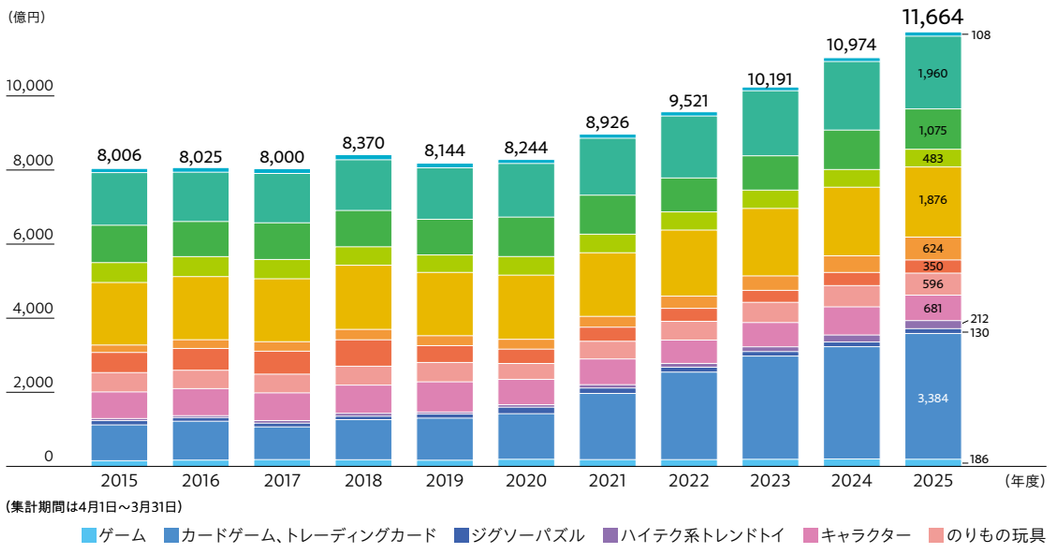
※ IP（Intellectual Property）：知的財産権は、エンターテイメント業界において主にキャラクター、タイトルを表すことに使われます。

市場の動向

日本では少子化が進行する一方で、2025年度の国内玩具市場規模は1兆1,664億円となり、玩具市場は拡大を続けています。トレーディングカードゲームやぬいぐるみ、ホビーなどのカテゴリーが市場成長を牽引しており、その背景には、Kidults層をはじめとする顧客層の広がりがあると考えられます。加えて、世界の玩具市場においても、Kidults層の需要拡大等を背景に成長が続いており、玩具市場は子ども向け中心の市場から、より幅広い世代と地域を対象とする市場へと変化しています。

日本の玩具市場

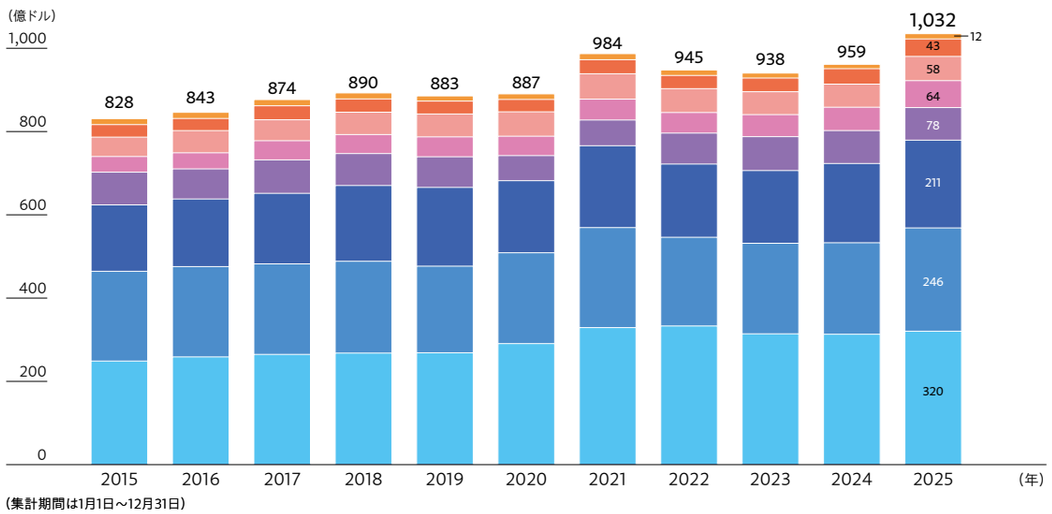
（出所：一般社団法人日本玩具協会）



（集計期間は4月1日～3月31日）

世界の玩具市場

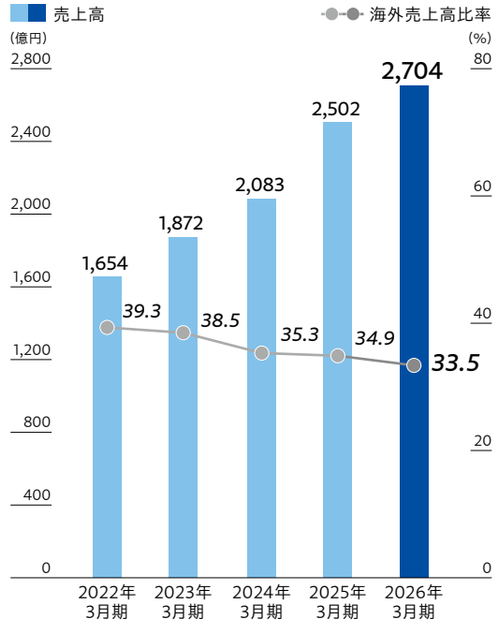
（出所：Euromonitor International）



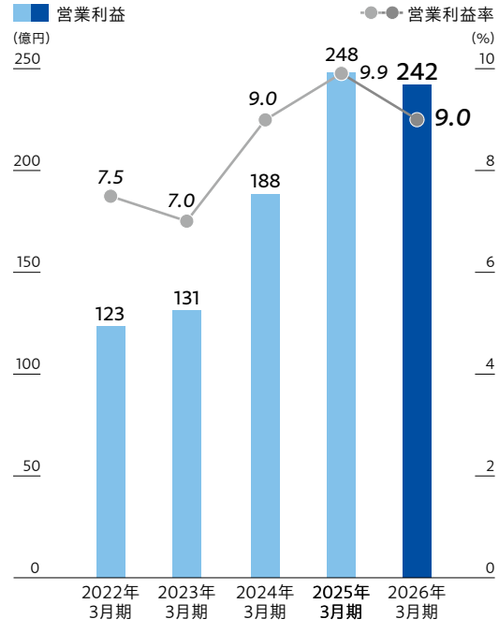
（集計期間は1月1日～12月31日）

財務ハイライト

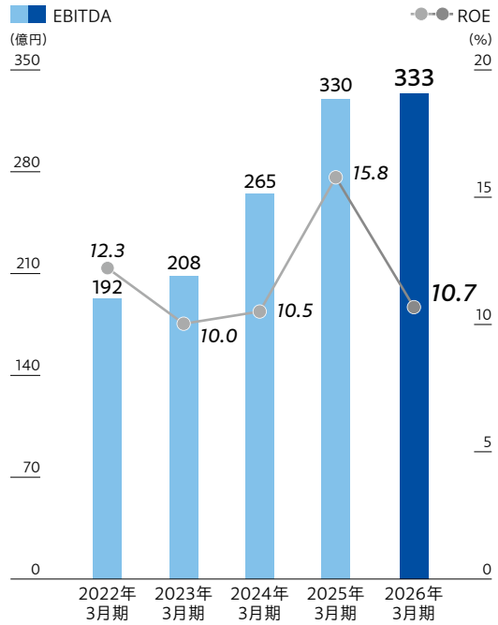
売上高／海外売上高比率



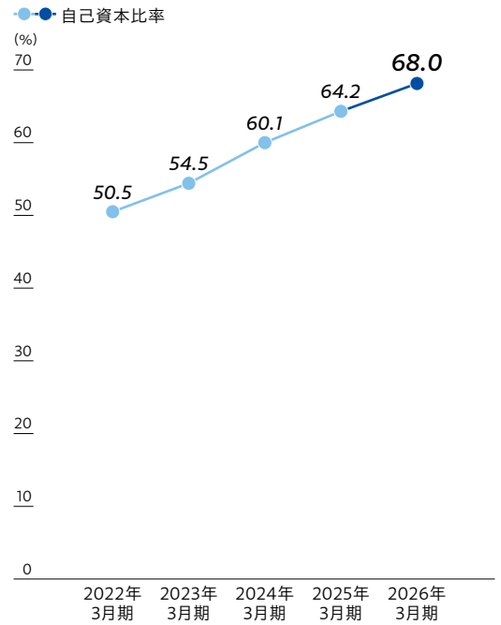
営業利益／営業利益率



EBITDA[1]／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

11年間の財務・非財務サマリー（連結）

（百万円）

	2026年3月期	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
売上高	**270,455**	250,235	208,326	187,297	165,448	141,218	164,837	176,853	177,366	167,661	163,067
売上総利益	**108,912**	101,349	84,960	72,348	66,606	55,256	66,364	73,478	72,217	63,736	57,339
販売費及び一般管理費	**84,666**	76,478	66,141	59,229	54,261	48,177	55,681	59,071	59,018	55,992	54,641
営業利益	**24,246**	24,870	18,818	13,119	12,344	7,079	10,683	14,407	13,199	7,744	2,698
経常利益	**24,551**	24,033	17,807	12,043	12,666	7,170	10,204	14,303	12,420	7,823	1,459
税金等調整前当期純利益	**19,104**	23,805	14,869	11,642	13,772	7,462	7,601	13,784	9,967	7,127	△6,711
親会社株主に帰属する当期純利益	**11,679**	16,350	9,808	8,314	9,114	5,374	4,507	9,302	7,962	5,372	△6,703
EBITDA[1]	**33,374**	33,061	26,564	20,804	19,241	14,246	18,723	22,490	22,311	16,275	11,692
研究開発費	**6,723**	5,852	4,971	4,542	4,607	4,066	4,666	3,963	3,533	3,225	3,144
減価償却費+のれん償却費	**9,128**	8,191	7,746	7,685	6,897	7,166	8,040	8,082	9,111	8,531	8,994
営業活動によるキャッシュ・フロー	**20,053**	16,999	29,175	16,223	16,405	18,064	9,006	21,492	16,346	24,896	8,675
投資活動による キャッシュ・フロー	**△8,054**	△8,099	△5,324	△2,134	△2,488	△8,606	△3,381	△4,038	△3,692	△3,793	△3,974
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△18,251**	△16,771	△27,149	△13,689	△12,991	6,817	△12,274	△10,057	△24,670	△1,927	△6,014
（期末）											
総資産	**163,360**	165,770	166,252	159,519	156,090	147,614	129,253	143,364	139,815	157,693	145,652
純資産	**111,167**	106,398	99,999	87,167	79,174	69,928	67,410	67,315	56,322	51,611	37,824
有利子負債	**700**	4,172	10,364	29,121	35,357	42,363	29,655	35,465	42,793	64,748	71,776
1株当たり情報（円）											
当期純利益	**131.38**	182.20	107.73	90.66	98.23	57.07	47.30	97.85	84.74	61.88	△78.74
年間配当金	**64.00**	64.00	50.00	32.50	32.50	17.50	30.00	24.00	14.00	10.00	10.00
純資産	**1,266.19**	1,186.44	1,104.07	950.39	860.74	742.45	703.07	700.26	591.00	548.45	432.87

注：1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

	2026年3月期	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
主要指標											
売上高営業利益率（%）	**9.0**	9.9	9.0	7.0	7.5	5.0	6.5	8.1	7.4	4.6	1.7
海外売上高比率（%）	**33.5**	34.9	35.3	38.5	39.3	38.2	32.9	33.7	36.5	36.8	41.6
自己資本当期純利益率（ROE）（%）[1]	**10.7**	15.8	10.5	10.0	12.3	7.9	6.8	15.2	14.9	12.2	△ 15.7
総資産経常利益率（ROA）（%）[2]	**14.9**	14.5	10.9	7.6	8.3	5.2	7.5	10.1	8.3	5.2	1.0
自己資本比率（%）[3]	**68.0**	64.2	60.1	54.5	50.5	47.1	51.6	46.5	39.9	32.4	25.5
配当性向（%）[4]	**48.7**	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）	**2,602**	3,466	2,813	1,481	1,221	1,005	762	1,142	1,092	1,113	822
株価収益率（PER）（倍）	**19.8**	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]	**87,770**	89,650	90,543	91,554	91,623	93,656	94,797	95,239	94,343	93,103	85,814
会社データ											
子会社数（社）	**34**	35	35	35	34	34	32	33	34	35	34
従業員数（連結）（人）	**2,574**	2,496	2,423	2,476	2,418	2,379	2,568	2,665	2,199	1,951	2,042
従業員数（単体）（人）	**630**	578	553	562	557	547	541	509	504	495	491
従業員平均年齢（単体）（歳）	**42.1**	42.8	44.3	44.0	43.9	43.2	42.3	41.5	41.8	41.3	40.9

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。

トミカ



© 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、大人向けブランド「tomica」のライセンス展開（2016年～）や、「トミカ」最大級のイベント「トミカ博」の実施（2000年～）、さらに専門店「トミカ・プラレールショップ」（2005年～）の展開に加え、2024年9月には初の海外オフィシャルストア「TOMICA BRAND STORE（トミカブランドストア）」を上海にオープンするなど商品以外の展開も広げています。



プラレール

© TOMY

「プラレール」は、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、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2,174種類、1億9,532万個以上を販売しています（2025年12月末現在）。

リカちゃん

1967年に誕生した着せ替え人形「リカちゃん」は、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

タカラトミーが作り出した“日本の玩具発”コンテンツで、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る、世界中で大人気の変形ロボットキャラクターです。



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5.6億個以上を記録する、対戦型の次世代ベーゴマです。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。出荷数が累計82億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。



© TOMY © 1968,2023 Hasbro. All Rights Reserved. © TOMY ©Homura Kawamoto, Hikaru Muno, Posuka Demizu, BBXProject, TV TOKYO TM and © 2026, Wizards of the Coast, Shogakukan, WHC © TOMY © ShoPro

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年に日本に上陸したカプセルトイを、「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展開し、ファン同士や家族の交流を高め、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」の楽しいセット。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。



©2024 Pokémon. ©1995-2024 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. Developed by T-ARTS and MARV ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの登録商標です。 ©T-ARTS/OAP PROJECT 「ガチャ」「GACHA」は株式会社タカラトミーアーツの日本国登録商標です。 © TOMY 「トミカ」は株式会社タカラトミーの登録商標です。

グループ（国内）

KIDDY LAND
株式会社キデイランド

玩具、ファンシーグッズ、キャラクター商品を販売しており、近年では、「キャラクター専門店舗」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

すみっコぐらし shop
Everyday with Sumikko.

すみっコぐらしshop

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

リラックマストア



TOMYTEC
株式会社トミーテック

「鉄道模型」国内トップクラスのシェアを誇る、商品の企画開発、生産、販売、サービスまで担う総合ホビーメーカーです。

TOMY International（海外）

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。



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。



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。



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」に代表されるロングセラーブランドから『The Traitors』や『Splatterbrain!』等、世代や地域を超えて、多くの人々を夢中にするアソビを生み出しています。

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
アートル

長年にわたり精巧に再現された農耕車両のレプリカを展開してきたブランド。世代を超えファンの心をつかみ続けています。

TOMY PLUS
トミープラス

ファンの想いをカタチに。
人気のポップカルチャーの名場面やキャラクターの魅力を、コレクターズアイテムとして展開しています。

©2023 Fat Brain Toy Co., LLC. All rights reserved. © 2026 Deere & Company. John Deere's green and yellow color scheme, the leaping deer symbol, and JOHN DEERE are trademarks of Deere & Company. / All rights reserved. BLUEY TM and BLUEY character logos TM & © Ludo Studio Pty Ltd 2018. ©2026 CNH Industrial LLC. The Traitors © IDTV Film & Video Productions BV and RTL Nederland (Media Services) 2026. Licensed by All3Media International Ltd. All rights reserved. (c) '26 Momiji. © Nintendo / HAL Laboratory, Inc. ©2026 CNH Industrial America LLC. All rights reserved. © Universal City Studios LLC. All Rights Reserved. “General Motors Trademarks used under license to Tomy International” TM & © 2026 CBS Studios Inc.

統合報告書 外部からの評価

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。

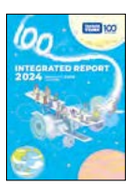
2025



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「2024/2025 Vision Awards」
世界トップ100社ランキング20位
コンシューマー部門 ゴールド賞
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)

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

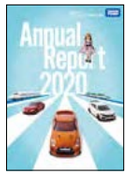
2021



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

会社情報

商号	株式会社タカラトミー
本社所在地	〒124-8511 東京都葛飾区立石7-9-10
設立	1953(昭和28)年1月17日
資本金	34億5,953万円
主な事業内容	玩具・雑貨・カードゲーム・乳幼児関連商品等の企画、製造及び販売
従業員数 (2026年3月31日現在)	2,574人(連結)　630人(単体)
子会社数	34社

主要グループ会社

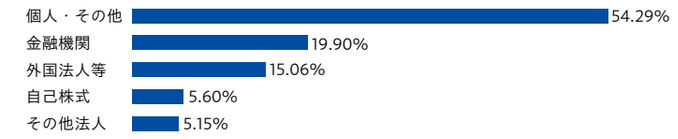
国内
株式会社タカラトミーアーツ
株式会社タカラトミーマーケティング
株式会社ペニイ
株式会社キデイランド
株式会社トミーテック
株式会社タカラトミーフィールドテック
株式会社タカラトミーアイビス

海外
TOMY International, Inc.
Fat Brain Holdings, LLC.
TOMY Asia Limited.
TOMY SOUTHEAST ASIA PTE. LTD.
TOMY (Shanghai) Ltd.
T-ARTS Korea Co., Ltd.
TOMY (Hong Kong) Ltd.
TOMY (Shenzhen) Ltd.
TOMY (Thailand) Ltd.
TOMY (Vietnam) Co., Ltd.
T-Licensing Inc.

株式情報(2026年3月31日現在)

発行可能株式総数: 384,000,000株
発行済株式の総数: 93,616,650株
単元株式数: 100株
株主数: 216,110人

所有者別株式数比率



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)	11,001,700	12.45
司不動産株式会社	6,565,312	7.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,309,472	3.74
富山　幹太郎	1,708,866	1.93
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	1,519,310	1.72
JP MORGAN CHASE BANK 385781(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,170,831	1.32
管理信託(富山章江口)受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,000,000	1.13
JPモルガン証券株式会社	913,436	1.03
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	900,000	1.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	896,122	1.01

1. 当社は、自己株式を5,244,022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602千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。