

企業名：タカラトミー

レポート名：INTEGRATED REPORT 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。タカラトミーはパーパスとして「アソビへ懸ける品質は、世界を健やかに、賑やかにできる。」を掲げている。“INTEGRATED REPORT 2024”（以下、統合報告書と記述）によると、同社の提供価値である「アソビ」は、人々が夢中になる時間・空間を生み出して子供の創造力を広げるのみならず、アソビを楽しむ家族や友人間で絆が芽生え、人々のウェルビーイング向上につながる、としている。また、このパーパスを実現するために、中長期経営戦略 2030 では「Business Vision 2030」と「Sustainability Vision 2030」を掲げ、前者は「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」、後者は「アソビへ懸ける品質は、持続可能なウェルビーイング向上にグローバルで貢献できる」というビジョンを明記している。

上記のパーパス及びビジョンを実現するために、統合報告書及び中長期経営戦略 2030 では年齢軸・地域軸の拡大を重点戦略においている。年齢軸ではブランドごとに年齢戦略を策定し、ユーザー当たり付加価値の増加と新規ユーザーの拡大によるユーザー数の拡大を進めていく、としている。また、地域軸ではブランドごとに地域戦略を策定し、中国市場をはじめとして欧米豪でも「ベイブレード」を中心としたアソビの拡大を進めていく、としている。上記をまとめると、タカラトミーが将来目指す姿とそれに向かうための経営戦略が統合報告書で示され、会社の目指す姿を理解できる、と言える。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。タカラトミーは「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」「ベイブレード」などの知名度が高いブランドを保有しており、このうち「トミカ」「プラレール」「リカちゃん」は 50 年以上、「ベイブレード」は 25 年以上の歴史を持っている。このように長年に亘って収益を生み出す IP を複数抱えていることがタカラトミーの強みであり、ブランド価値による参入障壁の高さが玩具業界における競争優位を生み出していると言える。

タカラトミーは統合報告書の中で、既存の IP のブランド価値を高めて年齢層・市場地域を広げていくだけでなく、キャラクターのライセンス事業やスマホアプリ・ゲーム機向け専用ソフトの開発など、玩具外収入の強化にも力を入れていくことを述べている。「トミカ博」や「プラレール博」のようなイベント展開も合わせて進めることで、デジタル化が進む現代においても玩具という「モノ」を販売する同社のプレゼンスを高め、競争優位を維持・構築しようとしている姿勢が窺える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

理解できる。タカラトミーは統合報告書の中で無形固定資産投資について触れており、「守り」と「攻め」の両面から投資を積極的に進めることを述べている。ここでいう「守り」とは、数年スパンで模倣品の対策を講じてブランド価値の毀損を防止するとともに、積極的に知的財産権を取得するなど、参入障壁を持続させるための IP 戦略である旨が統合報告書で記されている。また、ここでいう「攻め」とはブランド力強化のための投資を積極的に進めることであり、玩具やキャラクターグッズの専門店にしてタカラトミーの完全子会社である「キデイランド」に親子で訪れることや、トミカ博・プラレール博を体験してもらうことなどの提供価値を高め、既存 IP のブランド価値向上を進めていく、としている。

日本国内で競争優位を持続させる戦略を展開すると同時に、国外においても自社 IP の展開を進め、事業領域の拡大を狙っていることも統合報告書の中で記されている。中国を中心とするアジア地域では「トミカ」や「ベイブレード」をはじめとする人気コンテンツを投入し、欧米豪では「ベイブレード」を中心としつつガチャガチャ文化やぬいぐるみなどのジャンパカルチャー商品を投入することが報告書で言及されており、国外においても自社ブランドの展開による競争優位の構築を狙っていることが推察できる。以上をまとめると、タカラトミーは自社が保有する無形固定資産への積極的な投資と海外展開を通じて、現在保有している自社ブランドの価値をさらに向上させ、競争優位性を持続しようとしていることが分かる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

概ね達成できると考える。タカラトミーは統合報告書の P28～29 において、「無形固定資産の強化」と題して人的資本戦略を述べている。詳細を検討すると、まず「中長期経営戦略 2030」で掲げた人材戦略 Vision について簡単に触れ、その後に「パーパス・ビジョン・バリューズ・プロミス実現への人材育成」と「タカラトミー流ジョブ型人事制度」を戦略として打ち出している。

まず前者について、統合報告書ではパーパス・ビジョン・バリューズ・プロミスの 4 つの新理念を実現するために、従業員の能力開発の支援や人事制度改革に取り組むとともに、新理念について従業員の浸透を深める、としている。また、これらの理念が従業員にどれほど浸透しているかを示したグラフも掲載されている。個人的な所感としては、確かに従業員が企業の理念を理解することは重要であるが、これらの新理念が具体的にどのようなものなのについて、統合報告書の中でもう少し触れても良いように感じられた。

次に後者について、同社では①等級制度、②評価制度、③報酬制度、の 3 点を軸とした新人事制度を 2024 年 7 月から開始したことが報告書で言及されている。①の等級制度は管理

職をキャリアの目標とする旧来の人事制度を刷新したもので、「特定の職種で専門職を目指す」か「複数の職種を経験して管理職を目指す」、という2通りのキャリアを選択できるようになっている。②の評価制度はそれぞれの職種で求められるスキルを評価基準とし、業績に関係なくスキルが一定の水準にあれば昇格できる、という制度になっている。③の報酬制度は世帯手当や子手当のような、属人的で主に男性が対象となる手当を廃止し、昇格に応じた等級と業務の成果に応じた報酬制度になっている。これら3つの制度により、従業員が自発的にキャリアを選択した上でそれに必要なスキルを自ら習得し、スキルに見合った報酬を受け取れるという人事制度が構築できている。もし自分が入社したとしても、自分自身の人的資本の価値を向上させ、それに見合う報酬を受け取れると考えられるため、タカラトミーの人事制度は人的資本の価値向上を概ね達成できると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

タカラトミーの統合報告書の良かった点として、詳細な内容に入る前に年表形式で企業の概略を説明し、同時に年代ごとに販売した玩具の写真を載せることで、同社が具体的にどのようなビジネスを営んでいるのかを視覚的に把握しやすくしていることが挙げられる。誰もが知る自社製品の玩具の写真を多数掲載することで、タカラトミーという企業ならではの特色を伝え、企業の独自性をアピールしていると考えられる。また、冒頭に社長メッセージや価値創造プロセスといった企業を概括する項目を載せ、その後に経営戦略・無形固定資産・サステナビリティ・コーポレートガバナンスといった非財務情報を満遍なく載せることで、企業の情報を適切に投資家に伝えられるような内容になっていると言える。さらに、報告書の最初に2030年度（中長期経営戦略の末年度）の目標とする財務数値を載せていたり、最後に財務情報を掲載していたりするのも良い点であると感じた。特に後者はグラフを適宜用いて主要な財務情報を伝えているため、非財務情報と財務情報を統合報告書のみで十分理解できるようになっていることも良い点だと感じられた。

一方で改善点としては、前述の人的資本戦略において、やや具体的な説明が不足しているように感じられた点が挙げられる。新理念の具体的な内容についてもう少し言及すると、人事制度との関連がわかりやすくなると感じた。また、新理念が従業員に浸透しているということを示すのであれば、報告書内で具体的な説明を入れるほか、実際に働いている従業員の声などもインタビュー形式などで取り入れると、人的資本戦略の浸透度合いが現場の声として伝わるため良いのではないか。

以上のように、タカラトミーの統合報告書は改善余地が多少見受けられるものの、全体として完成度が高く、企業の情報を正確に伝えられていると考えられる。

【参考文献】（2025 年 7 月 28 日最終閲覧）

・タカラトミー 統合報告書（2024 年 3 月期）

https://ssl4.eir-parts.net/doc/7867/ir_material_for_fiscal_ym7/167803/00.pdf

・キデイランド 会社概要

<https://www.kiddyland.co.jp/company/data/>