



HAPPINET REPORT 2025

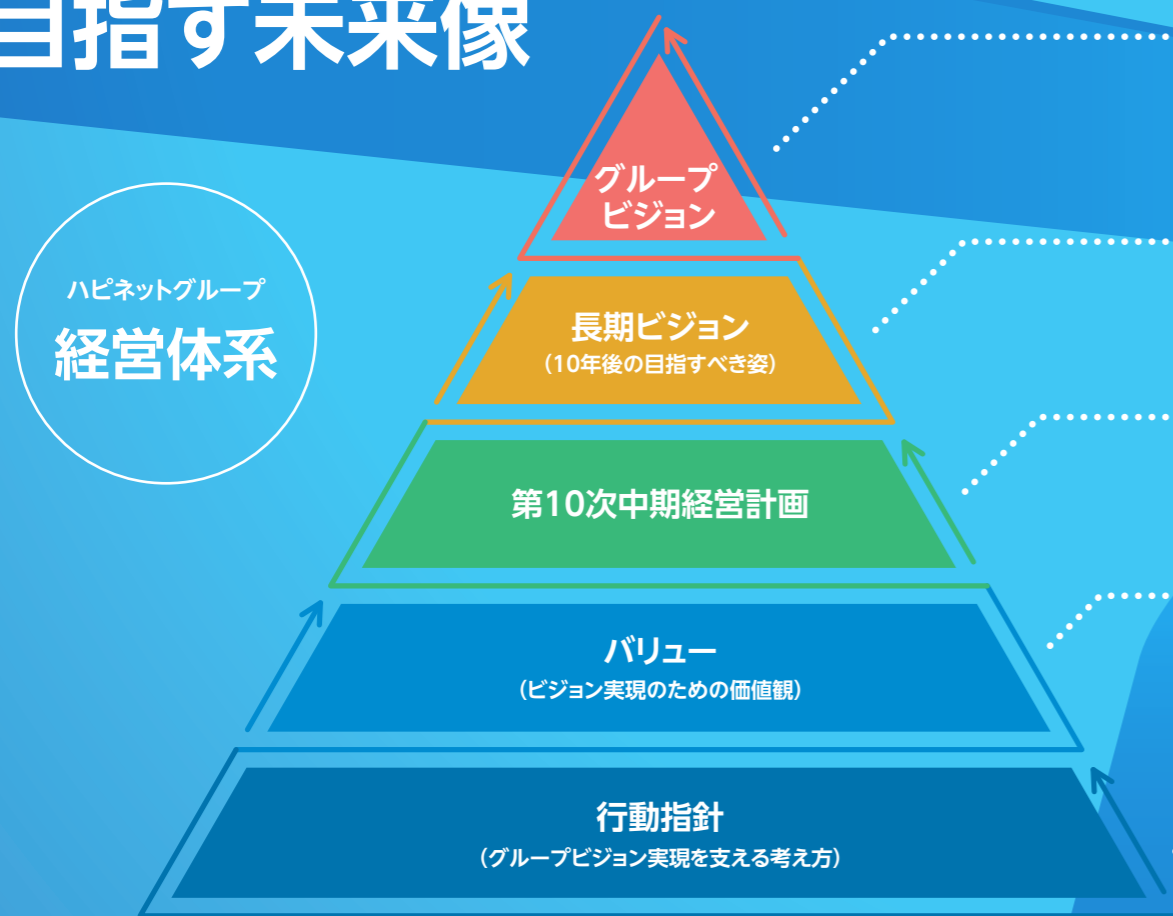
2025年3月期 統合報告書



株式会社ハピネット
〒111-0043 東京都台東区駒形二丁目4番5号 駒形CAビル
TEL: 03-3847-0521 (代表)

<https://www.happinet.co.jp/>

ハピネットグループが目指す未来像



私たちハピネットグループは、人々に感動を提供するエンタテインメント事業を通して多くの方の心を豊かにし、「夢のある明日づくり」によって社会的価値を生み出せる企業でありたいと考えています。

“ハピネス・ネットワーキング”とは、社名の由来でもあり、当社グループの事業コンセプトを表します。「人々の幸福な人生 (Happiness) の実現に貢献する」という信念のもと、グループを取り巻くあらゆるステークホルダーとの間で積極的なコミュニケーションを図りながら (Networking)、豊かなライフスタイルの提供を目指しています。

私たちはハピネス・ネットワーキングを展開し、エンタテインメント・スタイルの創造により人々に感動を提供し、夢のある明日をつくります。

エンタテインメントの可能性を追求し、“from”ハピネットで世界をワクワクさせるクリエイティブカンパニー

グローバル展開とバリューチェーン変革による意欲的成長

“世界をワクワクさせる”を支える私たちの3つのエネルギー

創造性 × 主体性 × 組織力

創造性 (Creation) : 事業・商品・コンテンツ・サービスを創造する意志
 主体性 (Challenge) : 自身が主体的に決断・行動する意志
 組織力 (Capability) : 全体のチームワークを結集し相乗効果を得る意志

常に「何が大切か、何が正しいか」を考え、行動します。

OUR VISION

ABOUT US

ハピネットグループは、玩具を中心に、映像・音楽ソフト、ビデオゲーム、アミューズメント関連商品を、いずれもトップクラスのシェアにて取り扱うエンタテインメント総合会社です。オリジナル玩具、映像作品、ビデオゲームソフト等の企画・製作にも注力するなど、エンタテインメント商材を通して「夢」を届ける事業を展開しています。

「HAPPINET REPORT 2025」編集方針

ハピネットグループは、幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、当社グループの中長期的な成長性や企業価値向上のための取り組みに対する理解を深めていただくことを目的に、2023年3月期より統合報告書「HAPPINET REPORT」を発行しています。当レポートの編集に当たっては、IFRS (国際財務報告基準) 財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しています。

将来見通しに関する注意事項

当レポートは、当社グループの計画・見通し・戦略・業績などに関する将来の見直しを含んでいます。この見直しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見直しとは大きく異なる結果となることをご承知おください。将来の見直しに影響を与え得る要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。ただし、見直しに影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

(注) 当レポートの内容は、2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)の実績に基づいています。(ただし、一部2025年4月以降の情報を含まず)

統合報告書の位置付け

財務情報

統合報告書「HAPPINET REPORT」
https://www.happinet.co.jp/ir/library/integrated_report.html

▶ 当社Webサイト
 「株主・投資家の皆さまへ」
<https://www.happinet.co.jp/ir/index.html>

▶ 有価証券報告書
<https://www.happinet.co.jp/ir/library/securities.html>

▶ 説明会資料
<https://www.happinet.co.jp/ir/library/presentation.html>

非財務情報

当レポートでは、ハピネットグループの企業価値創造に向けた成長戦略や事業戦略、ESG情報などの財務・非財務双方の情報をコンパクトにわかりやすく発信しています。

▶ 当社Webサイト「サステナビリティ」
<https://www.happinet.co.jp/sustainability/index.html>

▶ コーポレート・ガバナンス報告書
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/7552/tdnet/2641101/00.pdf>

CONTENTS

SECTION 01 ハピネットについて

ハピネットグループの強み — 02
 挑戦の軌跡 — 04

SECTION 02 ハピネットグループの価値創造

トップメッセージ — 06
 価値創造プロセス — 10

Close-up

「バリュー」発揮の事例：
 海外事業推進室の取り組み — 12

SECTION 03 経営戦略・事業戦略

ハピネットグループの中長期ビジョン — 14
 海外戦略 — 18
 情報戦略 — 19
 財務戦略 — 20
 事業戦略 — 22
 物流機能 — 32

SECTION 04 持続的成長に向けて

ハピネットグループのサステナビリティ — 34
 ハピネットグループのESG — 36
 環境 — 36
 社会 — 39
 ガバナンス | 役員紹介 — 44
 ガバナンス | 社外取締役メッセージ — 46
 ガバナンス — 48

SECTION 05 データ関連

財務ハイライト — 54
 非財務ハイライト — 55
 会社情報 — 56
 株式情報 — 57

ハピネットグループの強み



1 取引先数の多さ

さまざまな商品を仕入れ、それぞれに適したチャンネルに販売することで、中間流通業としてエンタテインメント商材を消費者さまへ届けることが可能です。

MAKER

メーカーさま

約 **700** 社

STORE

販売店さま

約 **1,200** 社

2 4つの事業をトップシェアで展開

エンタテインメント商材の中間流通業として、4事業にわたる幅広い商品をいずれも業界トップクラスのシェアで取り扱い、強固な収益基盤を構築しています。

523億円 (Amusement)

780億円 (Video Games)

1,694億円 (Toys)

645億円 (Video/Music)

3 最適流通システムによる付加価値提供

メーカーさまには販売状況や消費者ニーズなどの商品開発・生産数量検討に役立つ情報を、販売店さまには店舗特性を活かした売場づくりやイベント企画を提供しています。

付加価値を創造

商品・情報を集約

Happinet

メーカーさま ↔ 販売店さま

商品の流れ (青い矢印) 情報の流れ (緑い矢印)

4 事業領域の拡大

中間流通業のみにとどまらない、全事業での川上・川下領域への進出を継続しています。

Happinet R/C

SERIES

ハピネットR/Cシリーズ

Happinet

HAPPINET PHANTOM STUDIOS

Happinet Indie Collection

gashacoco

※2025年3月期 セグメント別売上高実績

01 | ハピネットグループの強み
02 | ハピネットグループの価値創造
03 | 経営戦略・事業戦略
04 | 持続的成長に向けて
05 | データ関連

挑戦の軌跡

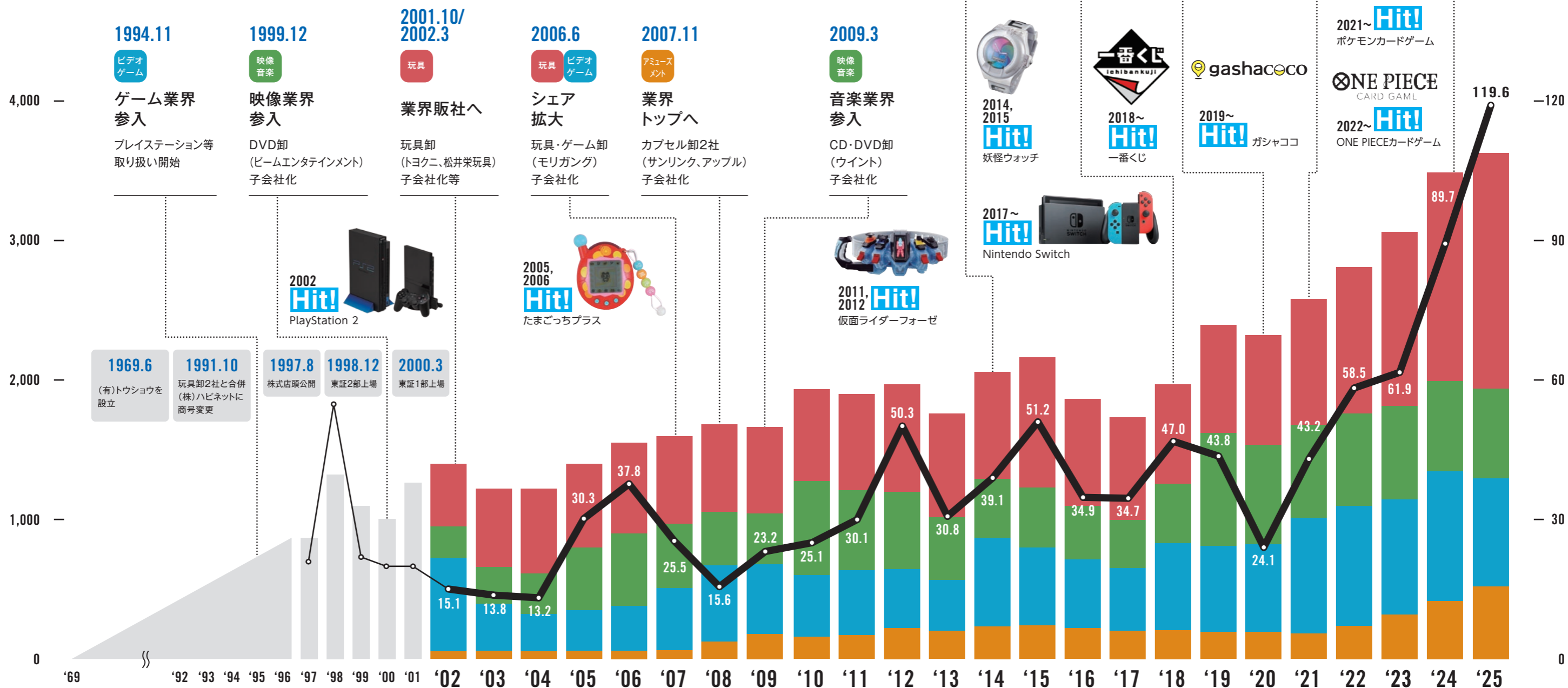
エンタテインメント
総合商社への軌跡

当社は、1969年に設立された個人商店(有)トウショウとしてスタートしました。その後、玩具卸2社と1991年10月に合併し、名称を現在の(株)ハピネットに改め、全国流通網を構築しました。(株)ハピネットとなった後も、より大きな成長を目指して20社を超えるM&Aを行い、DVD/ブルーレイ・CD・ビデオゲーム・カプセル玩具・カードゲームなど取扱商材を拡大し、エンタテインメントに関する、多くの商品を世の中にお届けしてきました。今後も当社グループは玩具をはじめとするさまざまな商材を取り扱うエンタテインメント総合商社として、多様化するお客さまのニーズに高い次元でお応えしながら、事業を展開していきます。

売上高・経常利益の推移(億円)

* '97~'01は、セグメント別では開示しておりません

売上高(左目盛り) 玩具事業 映像音楽事業 ビデオゲーム事業 アミューズメント事業
経常利益(右目盛り)



- 2013.7** ビデオゲーム シェア拡大
ゲーム卸(トイズユニオン)子会社化
- 2018.3** 映像音楽 シェア拡大
星光堂の卸売事業承継
- 2019.11** 玩具 模型玩具市場参入
模型玩具卸(イリサワ)子会社化
- 2020.10** 映像音楽 メーカー業強化
映画配給・制作会社(ファントム・フィルム)子会社化
- 2023.6** 玩具 映像音楽 ビデオゲーム アミューズメント クリエイティブ機能強化
コンテンツ制作会社(プロックリー)子会社化

©Sony Interactive Entertainment Inc. ©BANDAI・WIZ 2004 ©石森プロ・東映 ©LEVEL-5/妖怪ウォッチ プロジェクト・テレビ東京 Nintendo Switchのロゴ・Nintendo Switchは任天堂の商標です。©BANDAI SPIRITS 2008 ©Pokémon.
©Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. 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。©尾田栄一郎/集英社 ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション

01 ハピネットグループの価値創造
02 ハピネットグループの価値創造
03 経営戦略・事業戦略
04 持続的成長に向けて
05 データ関連

事業領域をさらに拡大し、 「エンタテインメント業界全体の プラットフォーム」として、 世界に新たな価値をお届けします

代表取締役社長
兼最高執行責任者 **水谷 敏之**



社長就任にあたって

エンタテインメント市場の 変革期に挑む

私は2025年に入社32年目を迎えましたが、そのうち30年間は玩具事業一筋で歩んできました。日本各地でGMS(総合スーパー)や家電量販店を中心としたお客さまに営業活動を行ってきましたが、商材は変わらなくても、担当エリアや販売店さまの業態が変わることで、さまざまな商慣習や市場特性を学ぶことができました。

玩具業界の30年を振り返ると、最大の変化は「エンタテインメントの定義の変化」だと考えています。携帯電話、そしてスマートフォンの普及により、子どもたちの遊び方が根本的に変わりました。

今や「玩具」という言葉は業界内でしか使われず、一般的には「エンタメ」「グッズ」という表現に置き換わっています。さらに、子どもだけでなく大人も楽しむ市場への移行など、エンタテインメント市場における大きな変化を的確に捉えることが必須の時代となりました。

市場の変革期に社長に就任したわけですが、私が経営者として最も大切にしたい価値観が、創業者・河合最高顧問の教えである「常に「何が大切か、何が正しいか」を考え、行動します。」という当社グループの行動指針です。これは仕事だけでなく、人生全般に通じる普遍的な価値観です。この行動指針のもと、グループ全社員とともに市場の変革期に挑んでまいります。

ハピネット 行動指針 10カ条

- 第1条 自分の目標を創れ
- 第2条 目標を達成するための計画を持て
- 第3条 既成の概念をぶちこわせ
- 第4条 数値で判断せよ
- 第5条 上手くいっていると思うな
- 第6条 悪い情報こそ早く報告せよ
- 第7条 言い訳するな
- 第8条 本音で言い合え
- 第9条 自己啓発を怠るな
- 第10条 素直な心を持て

第9次中期経営計画の振り返り

川上・川下領域への本格展開

第9次中期経営計画(以下、中計)は、当社グループにとって大きな転換点となる3年間でした。最も重要な成果は、川上・川下領域への事業拡大の土台を築けたことです。川上領域では、自社コンテンツ制作や他社IPも含めた他社ライセンス・自社コンテンツ発のリアルグッズ製作を手掛ける(株)ブロッコリーのグループ入りにより、念願のクリエイティブ機能を獲得しました。これにより、IPの創出から流通まで一貫して手掛けることが可能になりました。実際、ブロッコリーが持つライブ運営やイベント企画のノウハウは、他の事業にも波及効果をもたらしています。IPの周年を祝うファンイベントの開催やポップアップショップの運営などを通じて、IPの育成と並行して、消費者の皆さまと直接的なタッチポイントを持てるようになったことは大きな財産です。

川下領域では、カプセル玩具専門店「gashacoco(ガシャココ)」が137店舗まで拡大しました(2025年3月末現在、フランチャイズ含む)。また、(株)バンダイナムコアミューズメントさまとの共同運営店舗も順調に増加しています。特筆すべきは、2024年に設立したHappinet America Inc.(テキサス州ダラス)を通じた米国進出です。2025年8月末時点でテキサス州ダラスに3店舗を開業し、「カプセル玩具」という日本独自の文化を世界に広げるための第一歩を踏み出すことができました。

しかし、その中でいくつかの課題も明らかになりました。1つ目は、独自の文化や商慣習が存在する海外事業において知見が不足していたこと、2つ目は、川上・川下領域への展開を進めるにあたり、従来の中間流通業での考え方や手法との間にギャップがあったことです。これらの課題については、第10次中計で修正していく必要があると考えています。

第9次中期経営計画の振り返りの詳細は、P.14~をご参照ください。



2023年6月にグループインした(株)ブロッコリーは、「FOR SMILES & EMOTIONS」という企業ビジョンのもと、コンテンツの企画・制作とキャラクター商品の企画・製作・販売を展開しています。同社が持つ開発力により創出されたコンテンツを当社グループの4事業に展開することで、当社グループのビジネスを拡大し、エンタテインメントビジネスにおけるさらなる成長を目指します。

第10次中期経営計画の展望

グローバル展開と バリューチェーン変革

第10次中計のテーマは、「グローバル展開とバリューチェーン変革による意欲的成長」です。第9次中計で築いた土台の上に、さらなる成長を積み上げ、長期ビジョンの達成を目指します。具体的には、以下の3つの基本戦略を掲げています。

| 1 | 全事業でのグローバル展開の加速

2028年3月期に海外売上高150億円を目標としていますが、その中核となるのが、米国におけるカプセル玩具ショップの60店舗展開です。テキサス州を中心に、3年間で飛躍的な成長を目指します。日本国内で市場シェア60%を誇る当社グループのノウハウを活かし、アメリカ中南部という競合の少ない地域から展開していきます。

| 2 | バリューチェーン変革への資源配分で 事業ポートフォリオの再編を実現

3年間で190億円の戦略投資を実行し、経常利益に占める川上・川下領域の比率を30%まで高めます。これは単なる数値目標ではありません。事業ポートフォリオそのものを変革し、より付加価値の高いビジネスモデルへと進化させる決意表明です。

| 3 | 企業価値向上に貢献する サステナブル経営体制への進化

グローバル展開に対応できる本社機能の構築、DX推進による業務効率化、そして何よりも人的資本の最大化を図ります。D&IからDEI&B(多様性・公平性・包括性・帰属性)への進化により、全ての社員が活躍できる環境を整備したいと考えています。

これらの基本戦略の実行のベースにあるのが、ビジョン実現のために全社員が持つべき価値観として制定した「バリュー」です。時代の変化を捉えて事業を創造する「創造性」、社員一人ひとりが自ら考え行動する「主体性」、それらをまとめる「組織力」を発揮して、各取り組みを推進します。

バリュー(ビジョン実現のための価値観)

“世界をワクワクさせる”を支える私たちの3つのエネルギー

創造性 × **主体性** × **組織力**

創造性(Creation) 事業・商品・コンテンツ・サービスを創造する意志

主体性(Challenge) 自身が主体的に決断・行動する意志

組織力(Capability) 全体のチームワークを結集し相乗効果を得る意志

第10次中期経営計画の詳細は、P.15~をご参照ください。

バリューチェーン全体での価値創造

第10次中計の基本戦略の中で言及はしていませんが、当社グループの事業基盤である中間流通業を忘れてはいけません。この中間流通業こそが、当社グループならではの価値創造を可能にする源泉であると確信しています。従来の中間流通業は、メーカーさまがつくった商品を販売店さまに届けることが主な役割でした。しかし、これだけでは成長に限界があります。私たちが目指すのは、中間流通業とのシナジーを発揮することによるバリューチェーン全体における価値の最大化です。

例えば玩具事業では、単に商品を流通させるだけでなく、誰に向けてどのような販促活動を行うか、まだ認知度の低いIPをどう育てるか、といったマーケティング機能も担っています。コンビニエンスストアさまでの独占流通商品の企画や店頭キャンペーンの実施など、メーカーさまと販売店さまの橋渡し役を超えた付加価値

を提供しています。映像音楽事業では、ハリウッドメジャー5社との包括ライセンス契約により、パッケージ制作から流通まで一貫して請け負う体制を構築しました。パッケージ市場が縮小する中でこのような契約を結べたのは、長年培ってきた信頼関係と、当社グループの持つ流通網の価値が認められた結果です。ビデオゲーム事業では、自社主催イベント「ハピネットゲームフェス!」の開催を通じて、積極的なプロモーションを展開し、独占流通商品の販売拡大を目指しています。さらに、数多くのゲームタイトルを取り扱う強みを活かし、消費者の皆さまに多様なゲーム体験を提供しています。そして、アミューズメント事業では、自社運営店舗を持つことで、消費者の皆さまの生の声を直接聞き、それを商品開発や売場づくりにフィードバックしています。また、自社企画商品の開発により、他社との差別化も図っています。

このように、当社グループは「エンタテインメント業界全体のプラットフォーム」となることで、従来の枠を超えた価値の創造を目指しているのです。

次世代に誇れる企業文化の醸成

サステナビリティ経営の根幹は、「人」にあると考えています。私が最も重視するのは、社員一人ひとりが自分の仕事にやりがいを感じ、自発的に行動できる環境をつくることです。2025年8月から、グループ全社員約1,100人とのビジョン浸透プログラムを実施しています。約40回に分けて、全社員と直接対話する機会を設けるプログラムです。前社長の榎本誠一（現取締役副会長兼最高グローバル責任者）が過去3年間のプログラムで基礎を築いたおかげで、私はより具体的な対話に注力したいと考えています。社員から事前に質問や意見を集め、それに対して私の考えを伝えるとともに、一人ひとりの声に耳を傾けたいと思います。

特にエンタテインメント業界では、若い世代の感性が極めて重要です。私自身、IPや商品の選択には一切口を出さないようにしています。なぜなら、ターゲット層に近い感性を持つ社員自身が主体的に考え、行動することこそが、より市場に響く価値を創出でき

ると考えているからです。例えば、20代の社員が「このIPはおもしろい」と言ってきたら、素直に耳を傾ける。30代から40代の社員がビジネスとして成立させる。このような世代間の役割分担とバランスが当社グループの強みだと言えます。

DX推進も重要なテーマです。ただし、これは単なる効率化ではありません。作業に追われる時間を削減し、市場との対話や創造的な活動に時間を使えるようにすることが目的です。自動発注システムの構築や、AIを活用した資料作成の効率化など、具体的な取り組みを進めていきます。

女性活躍推進についても、形式的な数値目標ではなく、実質的な環境整備を重視します。性別にかかわらず、能力を最大限に発揮できる評価制度や働き方の選択肢を用意することが重要です。

社長として私が目指すのは、単に業績を伸ばすことではありません。10年後、全ての社員が「当社グループに入って良かった」と思える会社をつくることです。成長し続ける会社、次世代が誇れる会社、そして何より「働きやすい環境」を実現する会社を目指します。



中期経営計画を達成するには、計画内で示されているビジョンを社員一人ひとりが納得し、自分事として捉える必要があります。社員にビジョンの自分事化を促し、行動に結び付け実践してもらうことを目的に、2023年3月期よりビジョン浸透プログラムを開始しました。2026年3月期は第10次中期経営計画のスタート年度であることを踏まえ、以下の目的でプログラムを実施しています。

- 1 新社長によるビジョンメッセージを直接社員に届け、対話の機会を設ける
- 2 第10次中期経営計画の中期ビジョンの浸透を図る
- 3 カンパニーを超えた社員交流により、全社一体感の意識を高める

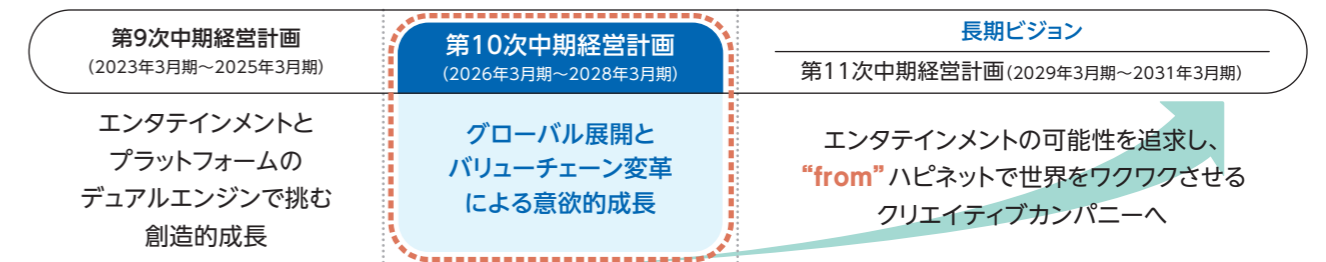
エンタテインメントの可能性は無限大

エンタテインメントは生活必需品ではありません。しかしながら、人々の心を豊かにし、生活に彩りを添える、なくてはならないものです。特に困難な時代にこそ、エンタテインメントの持つ力が重要になると考えています。当社グループの存在価値は、まさにここにあり。私たちは単なる中間流通業者ではなく、感動をつくり、届ける「クリエイティブカンパニー」です。日本が誇るIPやコンテンツを世界に発信し、世界中の人々にワクワクを提供する。これが私たちの使命です。

エンタテインメントには明確な定義がありません。だからこそ、可能性は無限大だと感じています。今後も、海外展開、バリューチェーン変革、顧客ターゲット軸の拡大という3つの軸で、積極的に事業領域を広げていきます。2025年3月期は、売上高3,644億円、経常利益119億円という過去最高の業績を達成しました。しかし、これは通過点に過ぎません。第10次中計最終年度の2028年3月期には、売上高4,400億円、経常利益140億円を目指します。

当社グループは、短期的な業績変動ではなく、10年後の姿を見据えて経営を行っていきます。配当性向40%を維持しながら、成長投資とのバランスを取り、持続的な企業価値向上を実現します。お取引先の皆さまとは、これまで以上に深いパートナーシップを築いていきたいと考えています。ともに市場を創造し、ともに成長する関係を目指します。そして社員の皆様には、変化を恐れず、挑戦し続けてほしいと考えています。失敗を恐れる必要はありません。「何が大切か、何が正しいか」を考えて行動する限り、私は全力でサポートします。

ステークホルダーの皆さまには、当社グループの長期的な成長ストーリーにご期待いただければと思います。エンタテインメントの可能性を追求し、「from」ハピネットの世界をワクワクさせる—この壮大な目標に向かって、グループ全社が一丸となって邁進してまいります。



日本が誇るIPやコンテンツを
世界に発信し、世界中の人々に
ワクワクを提供する。
これが私たちの使命です

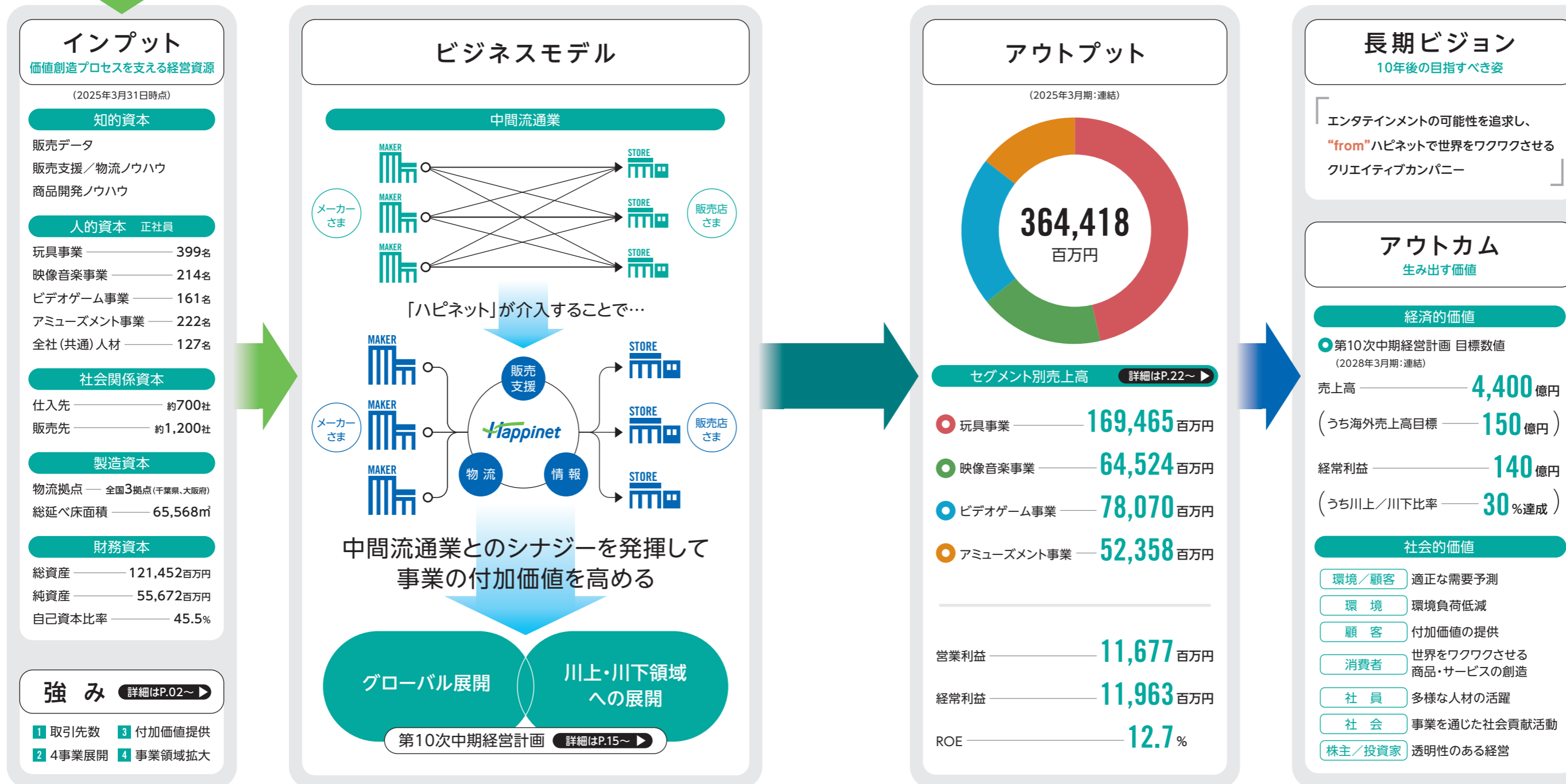


価値創造 プロセス

ハピネットグループは、経営資源をエネルギーとしてグループビジョンの実現を目指し、中間流通業をメインとしたビジネスモデルを進化させながら、エンタテインメント商材を通して「夢のある明日をつくる」事業を展開しています。事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に向けた責任を果たすとともに、あらゆるステークホルダーに対して当社グループの価値を創造していきます。

グループビジョン

私たちはハピネス・ネットワーキングを展開し、エンタテインメント・スタイルの創造により人々に感動を提供し、夢のある明日をつくります。



バリュー 詳細はP.01▶

サステナビリティ基本方針 マテリアリティ 詳細はP.34~▶

経営基盤 (コーポレート・ガバナンス/コンプライアンス/リスクマネジメント) 詳細はP.44~▶

ハピネットグループの長期ビジョン達成に向けて、
バリューを発揮し、挑戦を続ける取り組みを紹介します。



“from”ハピネットで 世界にワクワクを届ける第一歩 アメリカカプセルトイ市場へ進出

海外事業推進室 阿久津 昇栄

ハピネットグループの長期ビジョン

エンタテインメントの可能性を追求し、
“from”ハピネットで世界をワクワクさせる
クリエイティブカンパニー

海外事業推進室の10年ビジョン

“from”ハピネットで、世界を繋ぎ、
未来を創るグローバル事業を創出する

テキサス州から始まるグローバル展開

アメリカ市場へワクワクを届ける挑戦

私が所属する海外事業推進室では、当社グループの10年後の目指すべき姿である長期ビジョンの実現のために、室の10年ビジョンとして「“from”ハピネットで、世界を繋ぎ、未来を創るグローバル事業を創出する」を掲げ、継続的に成長の可能性がある海外市場の調査と事業性の検討を進めてきました。そして、海外事業の柱を打ち立てる第一歩として、2024年3月にアメリカ・テキサス州に海外子会社Happinet America Inc.を設立し、同年10月より(株)バンダイのオリジナルカプセルトイブランド「ガシャポン®」の専門店「GASHAPON BANDAI Official Shop」のアメリカでの店舗運営を開始することで、アメリカのカプセルトイ市場へ進出しました。

アメリカでは、日本のカプセルトイ専門店が西海岸や東海岸を中心に展開されていますが、中南部に位置するテキサス州ではまだ出店数が限られています。さらに、同州は人口約3,000万人を擁し、アメリカ第2位の経済規模を誇ることから、将来的な成長を期待できるターゲット市場として選定しました。国内のカプセルトイ市場は、インバウンド需要も取り込みながら好調に推移し、2024年の市場規模は1,200億円(前年比150%、バンダイ調べ)

と拡大が続いています。そのカプセルトイ市場で流通シェア60%(当社調べ)を占める当社グループのカプセルトイ専門店の運営・集客ノウハウをベースに、テキサス州での店舗展開を加速し、2025年8月末現在、3店舗の「GASHAPON BANDAI Official Shop」を運営しています。さらに、テキサス州各地で開催されるさまざまなイベントにも積極的に出展することで、ユーザーとのタッチポイントを増やし、「ガシャポン®」の楽しみ方を広くアピールしています。

※「ガシャポン」は株式会社バンダイの登録商標です。



テキサス州ダラスで開催された秋祭りの様子

日本のノウハウを活かしたアメリカでの挑戦

創造性と主体性が生み出す、 魅力ある店舗づくり

日本で培ったカプセルトイ専門店の運営・集客ノウハウを駆使し、アメリカでも質の高い店舗運営を実現しています。具体的には、季節ごとの店内装飾や店内BGM、商品イメージを伝えるサンプル品の展示とその定期的な交換、スタッフによる声掛けといった工夫を重ね、初めて来店されるお客さまからリピートで訪れるお客さままで、誰もが楽しめる空間づくりに注力しています。

また、店舗の魅力をより多くの方に届けるために、X(旧Twitter)やInstagramなどのSNSを活用し、現地の文化や好みに合わせた情報発信を展開しています。今後は、現地スタッフとの連携をさらに強化し、商品情報やイベント告知を通じて、リアルとデジタルを融合したマーケティング施策を推進していきます。



店内に並ぶ
自販機の上には
ディスプレイも

広い店舗で
ゆっくりと見て
購入していただける
店舗づくり



公式SNS
アカウント



挑戦を支える組織力

時差・距離を越えたチームの連携

Happinet America Inc.の設立は、文化や商慣習の違い、制度やシステムの未整備といった課題が山積する中、ゼロから全てを構築していく毎日の連続でした。それでもメンバー全員が力を合わせ、課題を整理しながら一つひとつ解決策を見いだしたことで、着実に前進することができたと感じています。

また、これまでの国内事業と異なり、「時差」が大きな壁となりました。テキサス州との時差は14時間あり、日本勤務のメンバーとテキサス州勤務のメンバー、お互いの業務時間が重なる時間帯が限られているため、円滑なコミュニケーションは非常に困難です。それでも、オンラインでの定期的な打ち合わせやメール、社内ツールの活用を通じて、関係部署との連携を密に取りながら、アメリカでのカプセルトイ事業を進めています。距離や時差を超えてつながるチームの力が、事業の土台を支えています。

ワクワクを世界へ広げる挑戦

「ガシャポン®」が生み出す“体験価値”

「ガシャポン®」の魅力は、商品そのものの価値だけではなく、「何が出るかわからない」という偶発性やそこから生まれる出会い、他者との共有体験など、体験そのものが人々の心を豊かにする価値を持っています。

しかし、アメリカではまだ日常的に親しまれているとは言えません。認知度や浸透度には地域差があり、専門店の展開エリアも限定的です。こうした中で、まずは出店を増やすことでお客さまとの接点を拡大し、より多くの方に「ガシャポン®」の魅力を経験していただくことが重要だと考えています。「商品が出る時のドキドキ感、ワクワク感」「お気に入りのキャラクターとの偶然の出会い」「商品を通じた家族や友人とのコミュニケーション」など、「ガシャポン®」ならではの体験価値を通じて、アメリカでの認知度や価値を高め、より身近で必要とされる存在を目指していきます。

第10次中期経営計画の3年間では、テキサス州を中心に60店

舗の出店を計画しており、「ガシャポン®」特有の豊富なラインナップで、子どもから大人まで幅広い世代の方が楽しめる、地域に根差した「ワクワク」の提供を継続していきます。

そして、将来的には、アメリカに限らず世界中の人々にワクワクを届けられるよう、さらなる海外展開にも挑戦したいと考えています。Happinet America Inc.は、当社グループの海外展開の第一歩です。私たちの挑戦が、これからのグループの成長と可能性につながっていくことを信じています。今後の展開に、ぜひご期待ください。



テキサス州1号店
「GASHAPON
BANDAI Official
Shop US Grapevine
Mills」での集合写真

長期ビジョン

当社グループは2022年4月より、10年後の目指すべき姿である「長期ビジョン」を掲げています。人々に感動を提供し、夢のある明日をつくるための「エンタテインメントの可能性を追求」し、業界や流通経路などの枠を超えた楽しみ方やライフスタイルの提案も含めた、新しいエンタテインメント・スタイルを「from」ハピネット]で発信していきます。

長期ビジョン
10年後の目指すべき姿

エンタテインメントの可能性を追求し、
“from”ハピネット]で世界をワクワクさせるクリエイティブカンパニー

第9次中期経営計画の振り返り

各事業の振り返りは、P.22~をご参照ください。▶

長期ビジョン達成のための最初の3カ年(2023年3月期~2025年3月期)の取り組みとして、「第9次中期経営計画(中期ビジョン)」を掲げ、基本戦略のもと取り組みを推進しました。

第9次中期経営計画
中期ビジョン

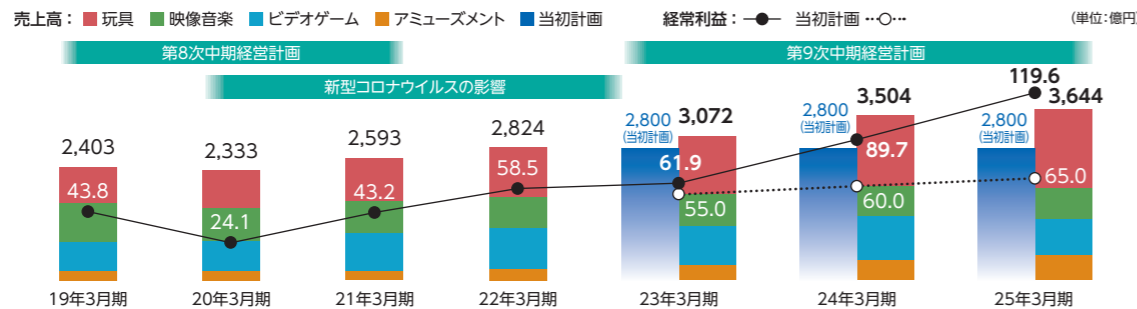
エンタテインメントとプラットフォームの
デュアルエンジンで挑む創造的成長

エンタテインメント事業(=サービス・コンテンツの創造)とプラットフォーム事業(=サービス・コンテンツの発信)の2つをコアエンジンとして、創造的な成長を図ることを掲げました。当社グループが持つ中間流通としての強みを活かしながら、クリエイティブ機能を強化することにより、シナジーを発揮して事業の価値を高めていくことをテーマとして設定しました。

評価	基本戦略	成果	今後の方向性
1	全事業での川上・川下領域施策の展開	<ul style="list-style-type: none"> 「gashacoco」100店舗出店 ブロッコリー子会社化、川上拡大 「うたの☆プリンスさまっ♪」等、自社IPの展開・創出推進 	<ul style="list-style-type: none"> 中間流通との相関性の高い川下領域への注力 クリエイティブ領域での継続的な取り組み 新市場参入・ターゲット開拓
2	第5の柱となる新規事業への積極的な投資と海外展開への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> 米国でのカプセルトイ事業をスタート(現地法人立ち上げ) 複数事業で海外展開 	<ul style="list-style-type: none"> 米国カプセルトイ事業の展開スピードUP 全カンパニーが海外事業を推進 グローバル対応可能な本社機能構築
3	サステナブルな経営体制構築に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 本社機能の一本化による効率化 ビジョン浸透プログラムによる長期ビジョン・中期経営計画の全社浸透 サステナビリティ施策推進 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材を適切に評価できる人事制度の導入 サステナビリティ施策の継続 業務改善並びに効率化を実施

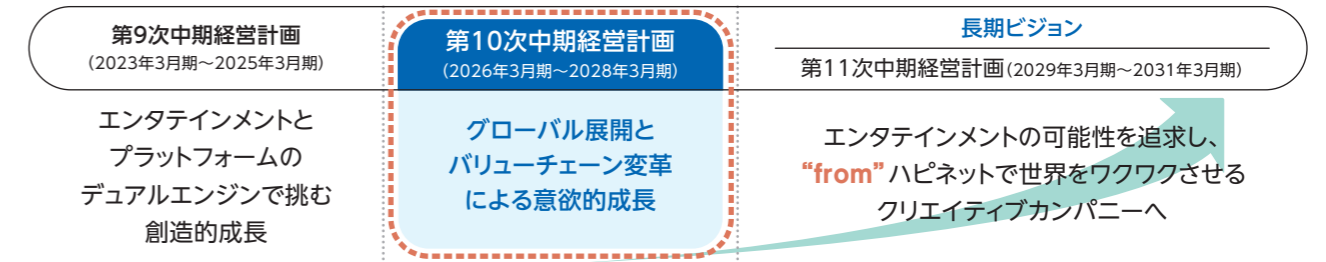
実績

第8次中期経営計画期間から、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による巣ごもり需要によって、売上高・利益は好調に推移していましたが、第9次中期経営計画期間もトレーディングカードゲームやくじ関連商品といったヒット商品があった玩具事業や、インバウンド需要を取り込み市場が大きく拡大したアミューズメント事業が好調に推移したことにより、3年間で売上高・利益面ともに大きく成長し、当初の計画を大きく上回る過去最高の売上高・利益で着地することができました。



第10次中期経営計画の概要

「長期ビジョン」達成に向けた第2フェーズとして、2026年3月期より3カ年の「第10次中期経営計画(中期ビジョン)」をスタートしました。第9次中期経営計画で軌道に乗った取り組みを大きく加速させながら、さらなる成長・発展に向けた取り組みを全事業で展開していきます。



本中期経営計画では、「グローバル展開(=「from」ハピネット]で海外へサービス・コンテンツを展開)とバリューチェーン変革(=川上・川下領域拡大へのさらなる挑戦)による意欲的成長」をテーマとして掲げました。

当社グループの基幹事業である中間流通としての強みを活かしながら、国内から海外へフィールドを広げ、クリエイティブ・メーカー領域、また、小売領域への展開を加速することにより、事業領域を拡大し、意欲的な成長を図ります。

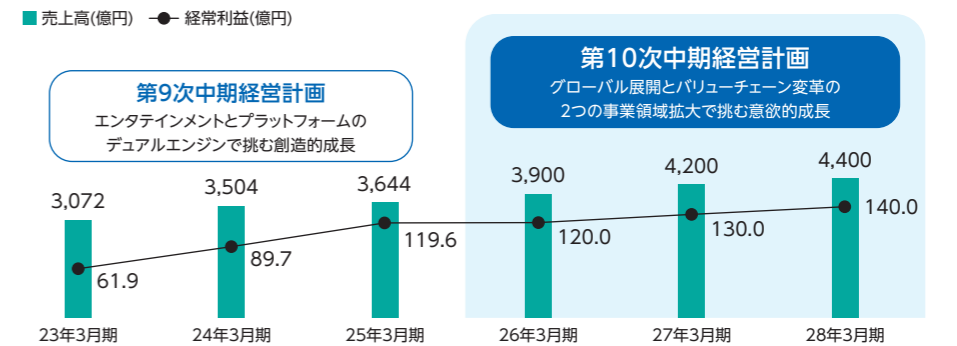
現状認識 外部環境と当社グループにおける課題認識 (策定時点：2025年3月期)

当社グループの主力4事業は、少子化やデジタル化、配信市場の拡大、市場構造の変化など、さまざまな脅威にさらされています。しかし、大人需要を取り込んだターゲットの拡大やグローバル・インバウンド市場の拡大など機会も多く、各事業における成長余地は大きいと捉えています。

脅威	機会	脅威	機会
<ul style="list-style-type: none"> 少子化により、低年齢層向けの玩具は中長期的には縮小見込み 子どものデジタルデバイスに触れる年齢が低年齢化、デジタルコンテンツへの置き換えが加速予想 中間流通業については、商材やチャネルのすみ分けがなされており均衡状態 	<ul style="list-style-type: none"> ハイターゲット向け商材が好調 商品や消費者ニーズが多様化 トレーディングカードゲーム大幅伸長を背景に直近の玩具市場は過去最高規模 	<ul style="list-style-type: none"> 家庭用ゲーム機の市場ではダウンロード販売が伸長 ゲームの流通構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 小売店各社はファミリー層の囲い込み、生涯ファンづくりに向けて玩具・ゲームの取り扱いを強化 グローバルゲーム市場は引き続き拡大傾向
<ul style="list-style-type: none"> 映像音楽の配信への移行は継続 パッケージ市場は引き続き縮小 人材不足によるコンテンツの安定的な供給が困難になりつつある 	<ul style="list-style-type: none"> ライブ・映画館はコロナ前以上の好調な市況 デジタル×ライブなど技術を活かした新たな形のエンタテインメントが誕生 邦画・洋画は低調、アニメが好調 	<ul style="list-style-type: none"> GMS、ゲームセンターは店舗数縮小傾向 市場成長に伴う競争環境激化によりカプセル筐体の設置スペースが減少、飽和化が進む 	<ul style="list-style-type: none"> 市場の認知度向上と客単価が増加傾向 大人需要、インバウンド需要など引き続きユーザー層が拡大 海外ではカプセルトイ市場が未形成

中期数値計画

各事業におけるグローバル展開や川上・川下領域における経営資源の重点配分により、本中期経営計画の3年間で売上高・利益ともに成長を目指します。



第10次中期経営計画の基本戦略・資本戦略

各事業の基本戦略は、P.22~をご参照ください。

本中期経営計画を達成するために掲げた3つの基本戦略と資本戦略について紹介します。

基本戦略 1 全事業でのグローバル展開の加速

エンタテインメントを基軸としたコトモノ輸出を、全事業においてグローバルで推進し、“from”ハピネットで世界をワクワクさせる体験価値の提供に挑戦します。

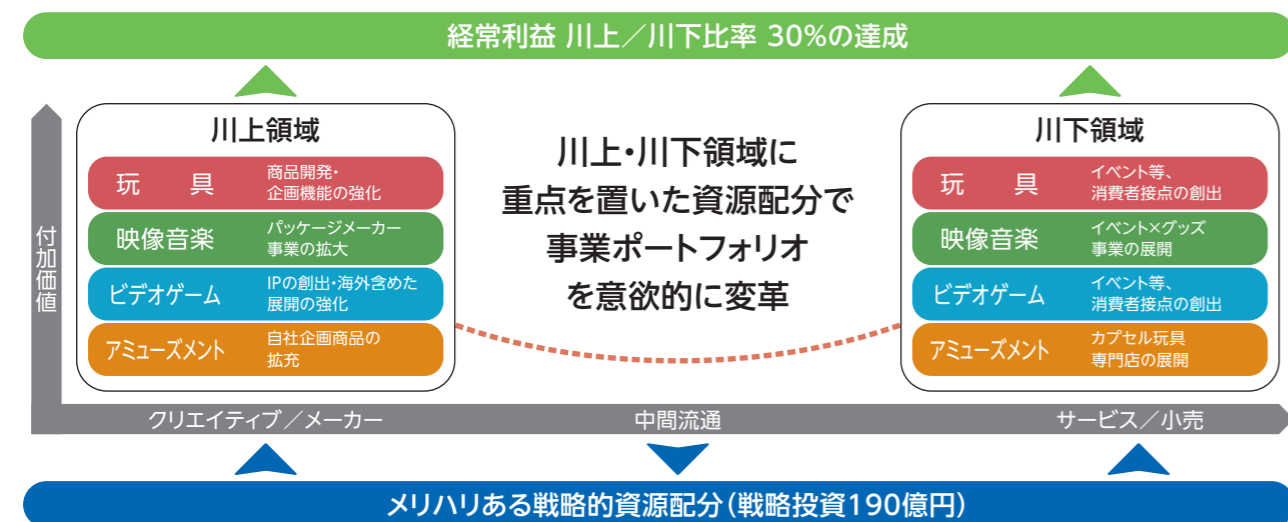
本中期経営計画の最終年度である2028年3月期には、施策の実行により、グループ全社で海外売上高150億円を目標として掲げています。



基本戦略 2 バリューチェーン変革への資源配分で事業ポートフォリオの再編を実現

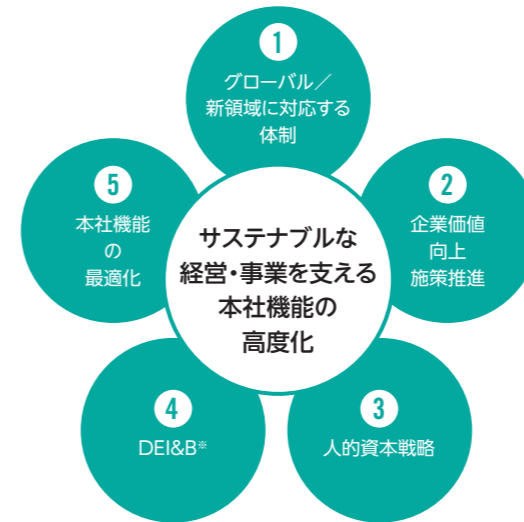
前中期経営計画で注力すべき方向性が明確になったバリューチェーン上の川上・川下領域に重点を置いた資源配分を行うことで、経常利益に占める川上・川下領域の割合を高め、事業ポートフォリオの意欲的な変革に取り組みます。

戦略投資は本中期経営計画3年間で累計190億円を計画し、2028年3月期には、経常利益に占める川上・川下領域比率を30%に高めることを目標として掲げています。



基本戦略 3 企業価値向上に貢献するサステナブル経営体制への進化

持続性を意識した経営体制の構築、人的資本施策の拡充、DX戦略を推進し、中長期志向型サステナブル経営へのシフトを図ります。

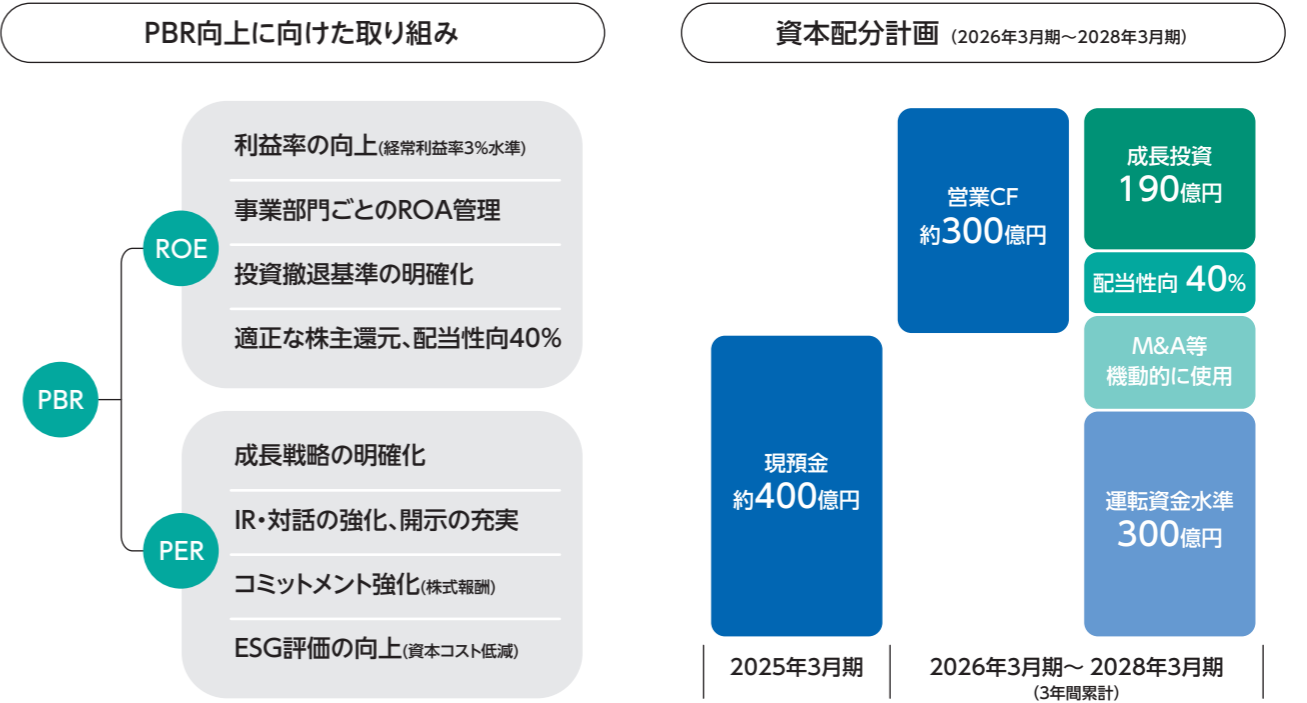


- グローバル／新領域に対応する本社機能構築**
(1) グローバルに対応できる経営/リスク管理体制の構築
(2) 海外展開に向けた財務・経理対応の強化
- 継続的な企業価値向上に向けた取り組み推進**
(1) サステナビリティへの取り組み推進
(2) ステークホルダーとのコミュニケーション強化
- 経営戦略に即した人的資本戦略の構築**
(1) 事業拡大における必要人材の確保 (2) 評価・報酬・等級制度の再設計
- D&IからDEI&Bへの進化と推進**
(1) 社員エンゲージメント向上 (2) 女性活躍/障がい者雇用/海外人材獲得
- ハピネットグループ本社機能の最適化**
(1) 各部門における本社人材の育成 (2) 本社業務の見直しとコストの適正化

※ DEI&B: Diversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包括性)、Belonging (帰属性)

資本戦略

資本戦略の詳細は、P.20~のCFOメッセージをご参照ください。



ROEとPER、それぞれの向上に向けた施策を実行します。
ROE向上に向けては、基本戦略2における戦略投資により、より利益率の高い川上・川下領域の事業を拡大することを最優先に進めます。
PER向上に向けては、開示の充実を含めたIR活動をさらに強化します。

事業活動で生じる利益と償却費を加味したキャッシュの獲得に対し、運転資金として300億円(月商の約1カ月分)と戦略投資190億円、連結配当性向はこれまで同様40%を予定しています。その他、M&Aなど機動的な戦略投資の使用分も内部留保として計画しています。

CGOメッセージ

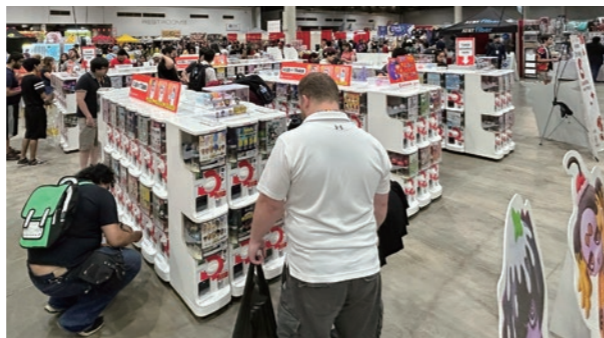
グローバル展開を加速させ
“from” ハピネットの世界にワクワクを届けるために
 挑戦していきます



取締役 副会長兼最高グローバル責任者
 榎本 誠一

グループのグローバル展開を
 リードしていきます

当社グループは、長期ビジョンで掲げている「“from” ハピネット
 で世界をワクワクさせるクリエイティブカンパニー」を実現させる
 ために、第10次中期経営計画の中で、「全事業でのグローバル
 展開の加速」を最も重要な戦略の一つとして位置付けています。
 当社グループの中間流通としての強みを活かしながら、国内から
 海外へフィールドを広げていくことにより、より多くの方々に当社
 発信で楽しみをお届けし、さらなる成長を目指していきたくと思
 っています。そのような中、2025年6月より海外戦略の責任者とし
 て、Chief Global Officer (CGO / 最高グローバル責任者) に
 就任しました。2016年から9年間COOを務め、各事業を俯瞰し
 て見てきた経験を活かして、これからの当社グループのグローバ
 ル展開をリードし、海外事業の基盤をつくるべく、指揮を執って
 いきます。



ヒューストンで2025年6月に開催された「TOKYO X」の様子

その他にも、玩具事業では、国内で扱っている商材の海外への
 流通や、海外コンビニエンスストアの開拓、映像音楽事業では、ア
 ジア圏をはじめとした自社映像作品の展開、ビデオゲーム事業で
 は、自社制作ゲームのグローバル展開などを行っています。第10
 次中期経営計画の最終年度である2028年3月期には、各施策の
 実行により、グループ全体で海外売上高150億円を目指します。

※「ガシャポン」は株式会社バンダイの登録商標です。

アメリカでカプセルトイショップの
 出店を拡大

グローバル展開の第一歩として、カプセルトイ事業のアメリカ
 での展開を、スピード感を持って進めていきます。当社は2025年
 3月期に、(株)バンダイのオリジナルカプセルトイブランド「ガシャ
 ポン®」の専門店「GASHAPON BANDAI Official Shop」の
 店舗運営を行うことで、アメリカのカプセルトイ市場へ進出しまし
 た。アメリカ進出に伴い、海外子会社 Happinet America Inc.
 を設立しています。バンダイの「ガシャポン®」には海外で人気の高
 いIPやオリジナルIPも多数展開しており、アメリカ中南部の地域は
 カプセルトイショップの出店が少ないため、成長余地は大きいと
 考えています。

詳細は、P.31「海外事業」をご覧ください。

グローバル人材の確保

これまで国内での事業がメインだった当社グループにとって、
 グローバルで活躍できる人材の確保と育成も重要なテーマであ
 ると認識しています。本社横断で海外事業を展開していくために、
 まずは社内の人材の掘り起こしを実施しています。

また、国内での事業展開とは異なる、海外ならではのリスク対
 策も重要課題の一つです。事業を進めながら最適なリスク管理体
 制を検討・構築し、今後のスムーズなグローバル展開につなげて
 いきます。

グローバル展開への挑戦には多くの障壁も感じますが、これま
 で当社グループが培ってきたノウハウをもとに、海外事業の拡大
 を図り、当社グループならではの価値を発揮していきたいと思っ
 ています。

CIOメッセージ

グローバル展開の加速を支援する
 DX推進体制の構築とネットワークインフラの最適化



取締役 常務執行役員兼最高情報責任者
 兼情報システム室長
 津田 克也

第9次中期経営計画の振り返り

第9次中期経営計画では、全社的なDX推進体制の強化と各種
 システム・インフラの最適化を目指して取り組んできました。DX
 推進体制の強化としては、ローコードツールやRPAなどの業務自
 動化ソリューション各種アプリを導入し生産性向上を進め、全社
 で3,600時間の業務効率化を進めています。

長年取り組んできました基幹システムの開発プロジェクトが
 完了し、全卸部門へ導入しました。今後はさらなる販売支援機能
 の強化、業務効率化を目指したシステム開発を進める環境が整
 いました。

第10次中期経営計画では、当社のビジネス変革と持続的な成
 長をけん引するための業務支援システムを整えていく予定です。

経営戦略を実現するDXの推進

当社グループでは、全事業でグローバル展開と川上・川下へ
 の事業領域の拡大を目指しています。

当社が持続的な成長を遂げるため、デジタル技術を最大限に
 活用した業務変革を行い、社員がよりクリエイティブな仕事へシフ
 トするための支援を行っていきます。

2026年3月期にはアミューズメント事業の業務効率化支援シ
 ステムが稼働予定です。経験と勘をもとにした労働集約型の業務
 から、データをもとにした、需要予測と在庫管理、そして最適な店
 舗巡回が実行可能となる予定です。

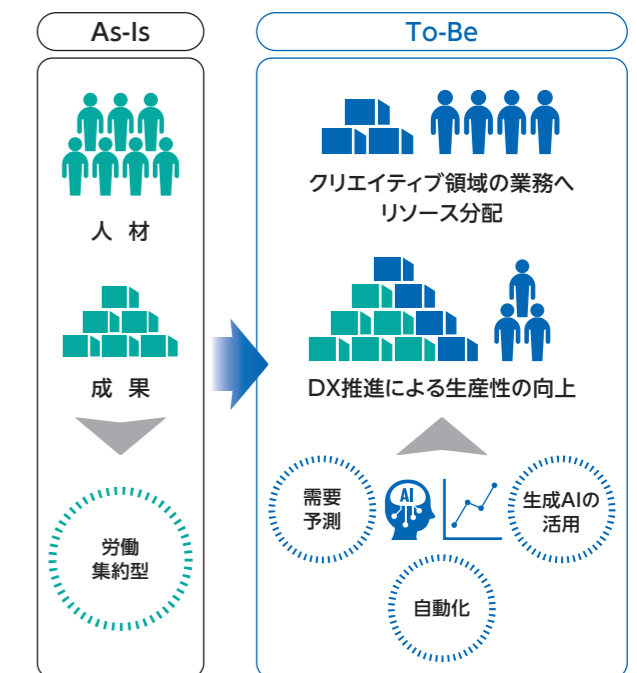
卸部門の効率化では、ローコードやRPA等の自動化ツールの活
 用を拡大し定型業務の自動化を推進していますが、より抜本的な
 業務変革による生産性向上を目指し、新たな営業支援ツールの企
 画・検討を進めています。

意思決定の標準化、効率化、自動化による属人性の低減と業務
 プロセス・フォーマットの標準化、自動化により業務時間を削減し、
 よりクリエイティブな業務、新たな事業の創出を目指します。

ICT基盤の進化

取扱商材の拡大、海外事業への進出、そして川下・川上領域へ
 の事業領域の拡大と、今までとは異なる事業環境が増加、扱う
 データ量も増大し、ネットワーク負荷への対応とセキュリティレベ
 ルの強化が課題となっています。将来の成長を見据えた最適な
 ICTインフラと次世代ネットワークの構築とグローバルレベルのセ
 キュリティ体制強化を行っていきます。また、サイバー攻撃の拡大
 など、セキュリティに対する脅威は増大し続けています。より専門
 的な知識と対応スキルが求められることから、セキュリティ専
 門人材の育成と定期的なインシデント対応訓練を行うことでセ
 キュリティ体制を強化しています。

経営戦略を実現するDXの推進イメージ



CFOメッセージ

グループのさらなる成長と企業価値向上を実現する
財務戦略を実行していきます



取締役 常務執行役員最高財務責任者
兼経営本部長
石丸 裕之

第9次中期経営計画の振り返り

第9次中期経営計画の最終年度である2025年3月期は、玩具事業やアミューズメント事業が好調に推移し、過去最高益を達成することができました。玩具事業においては、当社が長年培ってきた流通網が、アミューズメント事業においては、第9次中期経営計画の重点施策であったカプセル玩具専門店の出店拡大が功を奏しました。

第9次中期経営計画の3年間では、カプセル玩具専門店への投資のほか、(株)ブロッコリーの株式公開買付けによるグループ入りや、当社グループ最大の物流拠点である市川ロジスティクスセンターのリニューアルなど、将来に向けての大きな投資も行ってきました。第10次中期経営計画では、これらの機能を活かし、さらなる成長を目指します。

また、株主還元においても、配当のほか、2024年5月14日から8月30日にかけて、367,700株、11億4,240万円の自己株式の取得を行いました。

この結果、2025年3月期のROEは12.7%と、2022年3月期の8.6%から大きく向上しました。

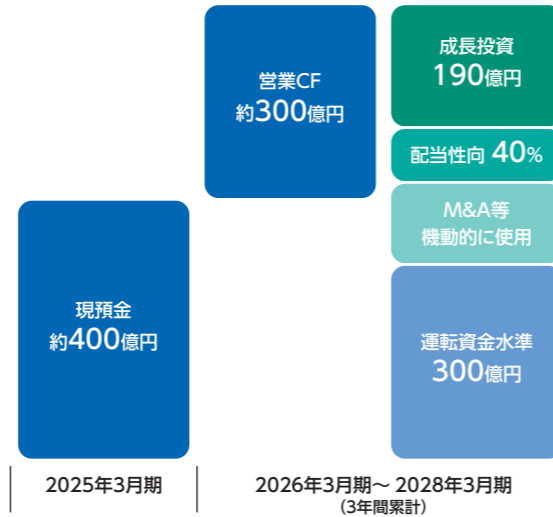
第10次中期経営計画における資本戦略

第10次中期経営計画では、戦略として「グローバル展開」と「事業ポートフォリオの再編」を掲げ、さらなる成長に向けて190億円の投資を計画しています。国内・海外におけるカプセル玩具事業の展開のほか、自社IPの創出に向けたゲーム開発など、利益率の向上を目指し、川上・川下領域への投資を重点的に行います。

株主還元については、第9次中期経営計画から変わらず、安定的な配当額として1株当たり年間50円を維持するとともに、連結配当性向40%を目標として実施していきます。

中期経営計画の各施策実施による収益性の向上を最優先に、中間流通としての信用力を維持するための運転資金、M&Aなど機動的な戦略投資のための内部留保の維持を鑑みながら、適正な株主還元を実施することで、企業価値の向上を図っていきます。

資本配分計画 (2026年3月期～2028年3月期)

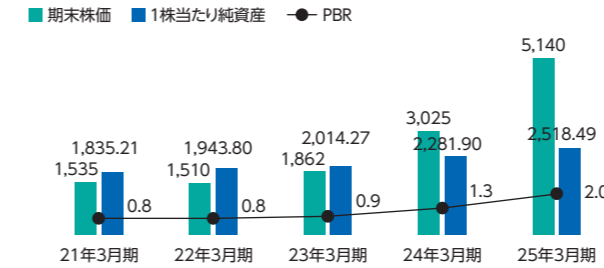


資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応

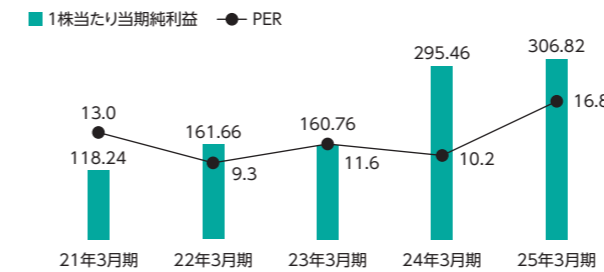
当社グループは、企業価値向上のために、事業規模を拡大するとともに、収益性・効率性を高めることを重要課題として取り組んでいく方針です。経営活動全般の利益を表す単年度業績の指標として「経常利益」と中長期業績の指標として株価との相関関係も高い「ROE(自己資本当期純利益率)」を重要な経営指標として位置付け、自社の資本コストも把握した上で短期・中長期の目標数値を設定し、その向上に取り組んでいます。

また、PBRの向上に向けて、ROEとPER、それぞれの向上施策を実行していきます。ROEの面では、戦略的な投資により、利益率の高い川上・川下領域の事業の拡大を第一に進めていきます。PERの面では、IR活動をさらに強化することで、投資家の皆さまに当社の戦略を理解していただくとともに、的確でスピーディーな開示により、資本コストの低減にも取り組みます。

期末株価 (円) 1株当たり純資産 (円) PBR (倍)



1株当たり当期純利益 (円) PER (倍)

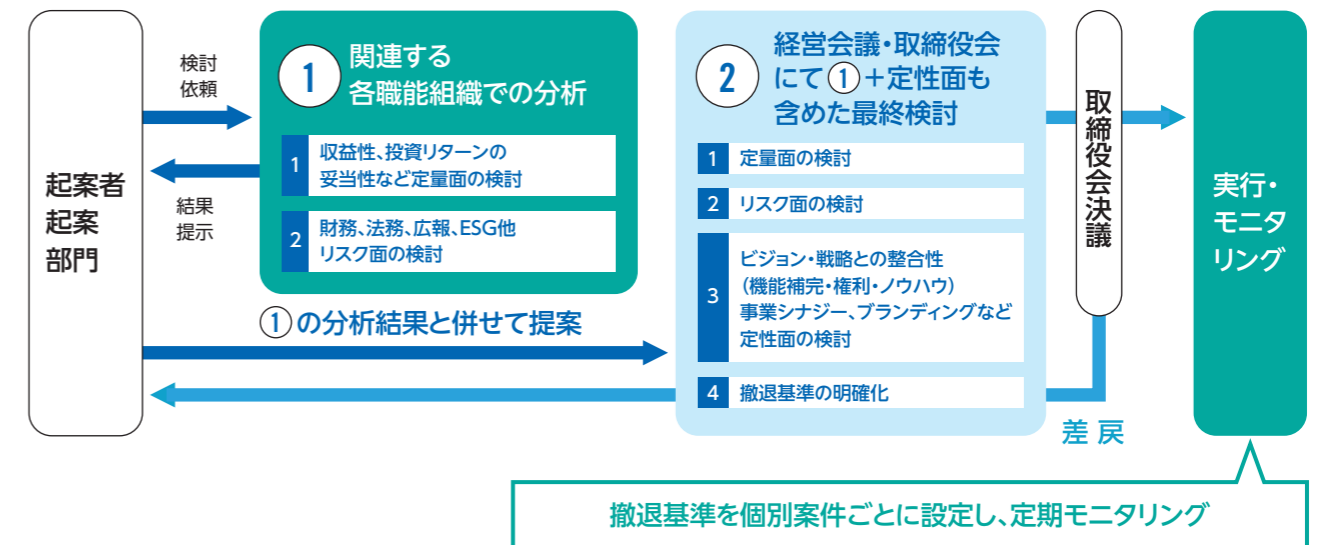


最適な事業ポートフォリオ構築
に向けた体制

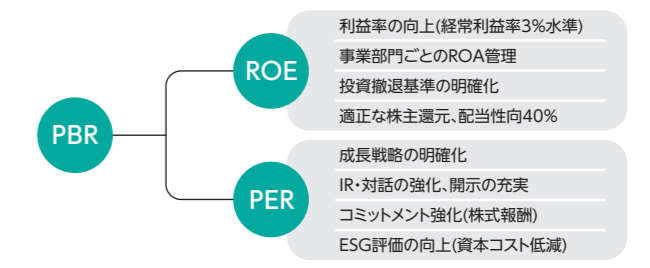
事業ごとにROAを算出し、向上のために何を・どう改善していくのか、KPI設定とモニタリングを定期的を実施しています。各事業部門においても損益の面だけでなく、適正な棚卸資産の維持、営業債権・債務のバランスなど、貸借対照表の面も意識した運営を行っています。

また、当社グループでは組織体制として社内カンパニー制を導入し、各事業における経営資源の配分権限をカンパニーへ委譲す

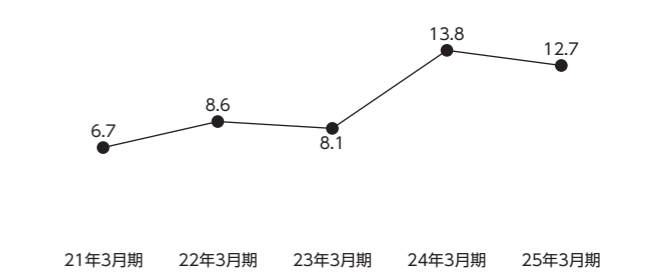
投資判断フロー(イメージ)



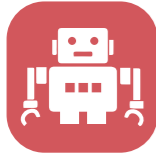
PBR向上に向けた取り組み



自己資本当期純利益率(ROE) (%)



ることで、他社とのアライアンスやM&Aを含めた機動的な事業運営を行い、収益性の向上を図っています。その一方で、投資リターン追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセスを構築し、収益性や効率性などの定量面、事業シナジーやブランディングなどの定性面、財務・法務・広報リスクなどを総合的に勘案して事業評価を行っています。重要案件に関しては改善や撤退判断のプロセス・基準も明確化し、定期的にモニタリングを行うことで、より健全な事業ポートフォリオへの入れ替えが常に行える体制を整えています。



玩具事業



トイカンパニープレジデント

櫻井 保幸



株式会社ハピネット・ホビーマーケティング
代表取締役社長

鈴木 篤

事業内容

玩具事業は、トイカンパニーと(株)ハピネット・ホビーマーケティングが担っています。トイカンパニーは、トイ・グッズの中間流通事業とメーカー事業を展開しており、「トイ&グッズを通して豊かな生活を提供するトータルプロデュースカンパニー」を目指し、既存事業にとらわれないことビジネス領域を拡大し、新しいマーケットへのチャレンジを進めています。(株)ハピネット・ホビーマーケティングは、プラモデル・フィギュア・鉄道模型・ホビーラジコン・エアソフトガンなど、大人向けのエンタテインメント商材を取り扱う部門です。ホビー商品を生活の一部とした「ライフシーン」を創造し、世代を超えた人々に「夢と感動」を提供し続けたいという理念のもと、新たな顧客を創造すべく、お取引先さまとともに新しい売場づくりにチャレンジしています。

玩具市場を支える中間流通最大手

強み

シェア約30%(当社調べ)。玩具市場の中間流通で業界最大手。最適流通システムを武器に、国内外のあらゆるメーカーさまの商品を取り扱う

さまざまなメーカーさまの商品を当社が集約して販売店さまに供給。メーカーさま及び販売店さまは商品流通に伴うコスト抑制・効率化を図ることが可能

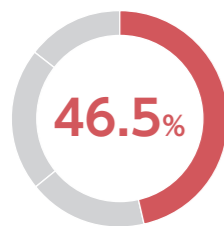
オリジナル商品の企画・開発も手掛ける

業績概況

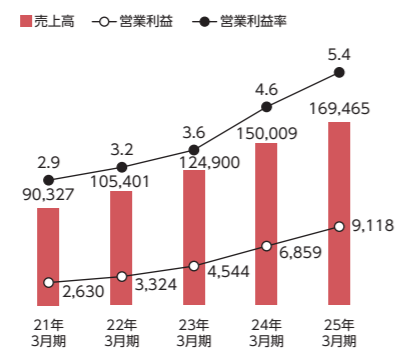
『ポケモンカードゲーム』『ONE PIECEカードゲーム』をはじめとしたトレーディングカードや、ガンダムシリーズのプラモデルをはじめとしたホビー商品など、大人需要を取り込んだ商品が引き続き好調に推移したことに加え、低年齢層向けのキャラクター玩具の販売も伸長したことにより、売上高、利益面ともに前期を大幅に上回りました。

この結果、売上高は1,694億6,500万円(前期比13.0%増)、セグメント利益は91億1,800万円(同32.9%増)となりました。

売上高構成比 (2025年3月期)



売上高 (百万円) 営業利益 (百万円) 営業利益率 (%)



主要部門概況 (売上高・セグメント利益)

(億円)	23年3月期	24年3月期	25年3月期
バンダイ・BANDAI SPIRITS	662 (53.1%)	758 (50.6%)	826 (48.8%)
タカラトミー	74 (5.9%)	75 (5.1%)	89 (5.3%)
当社オリジナル*	14 (1.2%)	53 (3.5%)	69 (4.1%)
その他メーカー	497 (39.8%)	612 (40.8%)	709 (41.8%)
売上高合計	1,249	1,500	1,694
セグメント利益	45	68	91

* (株)プロッコリーの売上高 2024年3月期通期(30億円)、2025年3月通期(48億円)含む。()内は構成比

第9次中期経営計画の振り返り

ヒット商品を中心に拡販し 最高益を達成 新規領域施策は課題が残る結果に

中間流通業では「トレーディングカードゲーム」や「ガンダムシリーズのプラモデル」をはじめとしたホビー商品など、大人需要を取り込み市場が拡大している商品が好調に推移し過去最高益を達成することができました。

しかし、「事業領域の拡大」として掲げた新規施策については、

それぞれに課題の残る結果となりました。特に「ライブエンタメ市場への参入」、「しまじろうのおもちゃシリーズの定着」、「海外ビジネスへのチャレンジ」は、実行推進したものの、達成率は低い結果となりました。ホビー事業においては、カテゴリマネジメントの強化に努め、運用体制を整えることができたが、新たな市場の創出や、川下分野における消費者接点の創出などには課題が残る結果となりました。それぞれの課題対策を実行し、第10次中期経営計画で継続推進します。

第10次中期経営計画 | 重点施策

販売機能の拡大により ビジネスチャンスを生み出す

川上領域周辺機能として、商品企画・開発機能を強化します。すでに、コンビニエンスストアさまやドラッグストアさまをはじめ、一部のお取引先さま向けに店頭キャンペーンの展開や、オリジナル商品の販売企画を実施しています。第10次中期経営計画では、著作権元さま、メーカーさま、各お取引先さまとの連携を強化し、お客さまに今まで以上に喜んでご来店いただけるよう多くの企画を仕掛けていきます。

また、川下領域周辺機能としては、お客さま参加型の店頭イベントを強化します。「トレーディングカードゲーム」や「プラモデル」の初心者向け体験会や「低年齢・ファミリー向けの玩具系イベント」など、当社の主体的な提案によりお客さまとの接点を増やし、新たなファンの獲得の機会創出に取り組めます。

コンビニエンスストアでの店頭キャンペーンや 独占流通商品の企画を実施



自社商品含む 国内取扱商品の輸出販売に挑戦

当社オリジナルの「しまじろうシリーズ」、「定番R/C商品」や、コンビニエンスストアさま向けの「くじ」など、国内取扱商品の中から一部商品の輸出販売に挑戦します。課題は最適な販売ルート・サプライチェーンを確立することです。パートナー企業各社さまと輸出販売の仕組みを構築し、販売対象地域の拡大に努めていきます。

以上のような取り組みにより機能を拡大させ、既存中間流通とのシナジーを発揮させて事業規模の拡大に努めます。どうぞご期待ください。



UNIVERSAL AMBLIN ENTERTAINMENT
© Universal City Studios LLC and Amblin Entertainment, Inc. All Rights Reserved.
© Universal Studios Licensing LLC (ユニバーサルスタジオ・ライセンスング LLC)との商品化契約に基づき、株式会社ハピネットが企画・制作した商品です。



映像音楽事業



株式会社ハピネット・メディアマーケティング
代表取締役社長

鶴丸 智康

事業内容

映像音楽事業では、パッケージ市場を中心にビジネスを展開する中間流通事業と、パッケージ制作や実写映画、アニメーションなどの企画・製作、配給・宣伝などを行うメーカー事業を行っています。

「人々に良質なエンタテインメントを届けるエッセンシャルカンパニー」を目指し、映像パッケージメーカー事業の拡大を軸に、収益力を向上させるとともに、映画事業を収益化させることで、映像音楽市場における存在価値を高めていきたいと考えています。

業界トップクラスの販売網を構築

強み

映像音楽市場の中間流通で業界最大手。シェア約27%(当社調べ)を誇る

新譜情報、出入庫情報、販促情報などをWebツールに統合することで、より効率的なオペレーションを構築

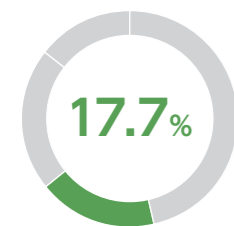
映画やアニメ、音楽作品の企画・製作・配給・宣伝を行い、メーカーとして良質な自社作品を創出

業績概況

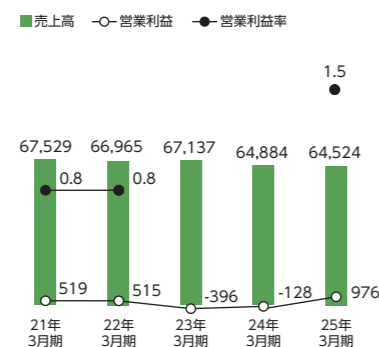
Snow Manのアルバム『THE BEST 2020-2025』などのヒット商品はあったものの、市場をけん引するに至らず、売上高は前期を下回りました。利益面は、映像製作部門の利益が改善したことや、ライセンス権を持つ映像パッケージ商品が貢献したことなどにより、前期を大幅に上回りました。

この結果、売上高は645億2,400万円(前期比0.6%減)、セグメント利益は9億7,600万円(前期はセグメント損失1億2,800万円)となりました。

売上高構成比 (2025年3月期)



売上高 (百万円) 営業利益 (百万円) 営業利益率 (%)



主要部門概況 (売上高・セグメント利益)

(億円)	23年3月期	24年3月期	25年3月期
映像	428 (63.9%)	399 (61.6%)	359 (55.7%)
卸売部門	381 (56.9%)	359 (55.5%)	268 (41.6%)
メーカー部門	47 (7.0%)	39 (6.1%)	90 (14.1%)
音楽*	242 (36.1%)	249 (38.4%)	285 (44.3%)
売上高合計	671	648	645
セグメント利益	-3	-1	9

* (株)プロコリーの売上高 2024年3月期通期(3億円)、2025年3月期通期(10億円)含む。()内は構成比

第9次中期経営計画の振り返り

パッケージメーカー事業拡大 映画事業は収益構造に 課題残る結果に

中間流通事業の強みと、映画製作・配給事業の独自性を活かし、映像音楽市場での役割を拡大することで成長を続けています。

フィジカルビジネスでは、映像コンテンツのさまざまな権利元さまからライセンスを受け、映像パッケージメーカー事業の売上が

60億円まで拡大しました。パッケージメーカーとしての機能強化も並行しており、今後さらなる貢献と成長を目指しています。中間流通事業についても、市場シェア拡大やグッズ企画開発等による付加価値創出により、着実な成長を続けています。

映画製作では、自社配給作品を増やし、年間興行収入のボリュームが大幅に拡大しました。しかしながら、収益構造には課題が残り、次の中期経営計画での改革を進めます。

第10次中期経営計画 | 重点施策

映画事業とパッケージ事業を統合 さらなる事業シナジー創出を図る

映像音楽パッケージ事業と映画事業を軸に、映像音楽市場における存在価値を高めることで、継続的な成長を目指します。映像音楽パッケージソフトは、コレクション需要や推し活消費を支える重要な存在であり、アーティストやコンテンツホルダーにとっても、ブランディング等に有益な存在だと考えています。当社機能を活かして市場貢献していきます。また、映画興行は大型作品に集中する傾向にありますが、多様な作品が公開されることが市場にとって有益だと考えています。これらを踏まえ、主な取り組みは以下4つとなります。

1つ目は、ライセンスモデルを一層拡大し、映像パッケージメーカー事業のさらなる成長を目指します。ライセンス獲得の拡大と

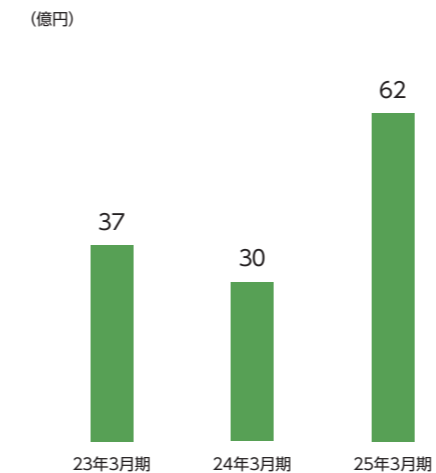
併せて、パッケージ商品の企画制作/マーケティング/営業機能を進化させます。

2つ目に、パッケージ流通事業でのシェア拡大、シェア活用により、変化する映像音楽パッケージ市場での役割を拡大します。市場にとって必要不可欠なプラットフォームとして、進化と変化を継続します。

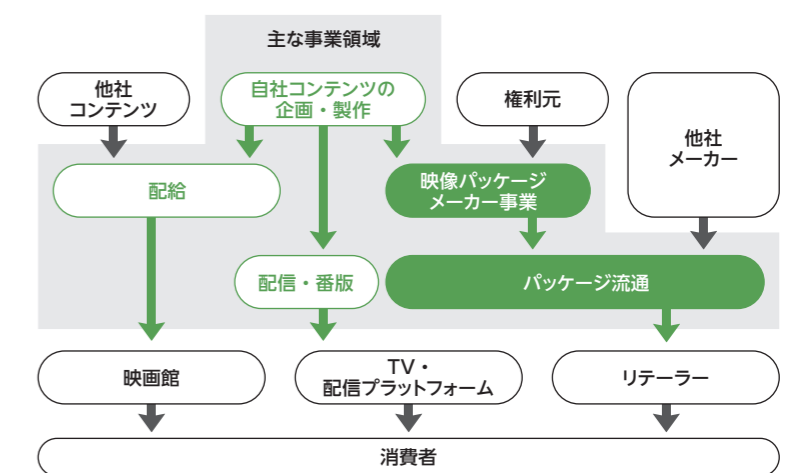
3つ目に、事業ネットワークを活かし、グッズ企画制作事業のスケールアップを目指します。ポップアップ展開など魅力ある企画強化を図ります。

最後に、「ハピネットファントム・スタジオ」のブランドで、良質な映画の企画製作、宣伝、劇場配給、二次利用展開を行います。また、2026年3月期より映画事業とパッケージ事業を統合し、さらなる事業シナジーの創出を図ります。

パッケージメーカー事業 売上高推移



映像音楽事業の主な事業領域





ビデオゲーム事業



執行役員
ゲームカンパニープレジデント
野々山 正孝

事業内容

ビデオゲーム事業では、家庭用ゲーム機やパッケージソフトをはじめとした、さまざまなゲーム関連商材の中間流通事業と、自社開発のゲームソフトや国内外の優良なゲームタイトルを手掛けるパブリッシング事業を行っています。「ハピネス・ネットワーキングでゲームにかかわる人たちを笑顔にする」を目標に掲げ、ゲーム市場における当社ならではのポジションの確立と、パブリッシングにおけるヒットコンテンツの創出を目指しています。

中間流通業として唯一、 全ての家庭用ゲーム機を取り扱い

強み

▶ 中間流通業として唯一、全ての家庭用ゲーム機を取り扱う

▶ 受発注や需要予測の機能を強化した、当社ならではの売場提案が評価されている

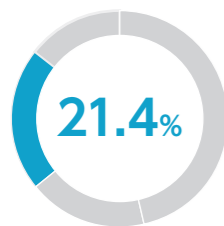
▶ ゲームソフトの企画・制作やゲーム関連商品の企画・製造・販売も手掛ける

業績概況

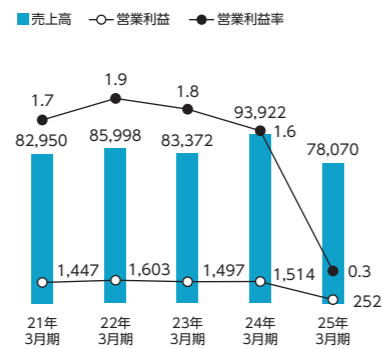
ゲームハードの売上が低調に推移したことに加え、ゲームソフトの販売も苦戦し、売上高は前期を下回りました。利益面も、売上が減少したことに加え、ゲームアプリのソフトウェア償却費を計上したことにより、前期を大幅に下回りました。

この結果、売上高は780億7,000万円(前期比16.9%減)、セグメント利益は2億5,200万円(同83.3%減)となりました。

売上高構成比 (2025年3月期)



売上高 (百万円) 営業利益 (百万円) 営業利益率 (%)



主要部門概況 (売上高・セグメント利益)

(億円)	23年3月期	24年3月期	25年3月期
任天堂商材	668 (80.2%)	695 (74.1%)	529 (67.8%)
SIE ^{*1} 商材	110 (13.2%)	162 (17.3%)	176 (22.6%)
その他 ^{*2}	55 (6.6%)	80 (8.6%)	75 (9.6%)
売上高合計	833	939	780
セグメント利益	14	15	2

※1 SIE: 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント
※2 ㈱プロコリーの売上高 2024年3月期通期(1億円)、2025年3月期通期(11億円)含む。()内は構成比

第9次中期経営計画の振り返り

パブリッシング事業の拡大 イベント開催により消費者接点を創出

ビデオゲーム事業では、長期ビジョンをもとに、川上・川下領域施策を展開してきました。

川上領域においては、パブリッシング事業の拡大に取り組んできました。2022年5月には自社IPソフト「ブリガンダイン ルーナ

ジア戦記」のPC版を発売しました。また、自社ゲームレーベル「Happinet Indie Collection」では11タイトルを発売し、売上高は着実に伸びています。川下領域においては、たくさんの最新ゲームを体験していただける「ハピネットゲームフェス!」を毎年3月に秋葉原で開催しています。直近では10,000人を超えるゲームユーザーに参加いただき、中間流通として少なかった消費者との接点を拡大することができました。

第10次中期経営計画 | 重点施策

自社制作ゲームを中心とした グローバル展開

自社IPソフト「ブリガンダイン」をはじめ、自社制作ゲームの拡充に取り組んでいます。そして、より多くのゲームユーザーに楽しんでいただけるよう、マルチプラットフォームでグローバルに展開していきます。また、国内外の魅力的なゲームを紹介する自社ゲームレーベル「Happinet Indie Collection」においても、これまで国内向けのパッケージ販売が中心でしたが、販売エリアを海外に広げるチャレンジも続けていきます。

川上・川下領域へ 重点的に資源配分を行い、 事業ポートフォリオを再編

川上領域であるパブリッシング事業と、川下領域であるイベント事業に重点的に取り組むことで、中間流通以外の比重を高めていきます。パブリッシング事業では、自社制作ゲームに積極的に投資を行い、「ブリガンダイン」に次ぐIPの創出を目指します。イベント事業では、秋葉原で開催していた「ハピネットゲームフェス!」を進化させ、引き続き最新ゲームを体験していただく場であるとともに、より地域に密着しゲームファンの拡大に貢献できるイベントになるよう努めます。

ゲームカンパニーはこれからも中間流通を基盤としながら、川上・川下へと事業領域を拡大し、お客さまやお取引先さまの笑顔とともに成長を目指します。



「ハピネットゲームフェス!」の様子





アミューズメント事業



常務執行役員
アミューズメントカンパニープレジデント
辻井 健太郎

事業内容

アミューズメント事業では、カプセル玩具自動販売機やカードゲーム筐体の設置・運営及び、カプセル玩具専門店の運営、アミューズメント施設用商品等の販売を行っています。カプセル玩具市場が好調に推移する中、最近では特に、カプセル玩具専門店の出店に力を入れています。

「リアルエンタテインメント事業の展開で、あらゆる人にワクワク体験を提供する」を目標に掲げ、顧客ロイヤリティの向上とオペレーション改革を推進するとともに、新たな領域における収益源創出にもチャレンジし、事業の拡大を目指しています。

カプセル玩具市場で業界最大手

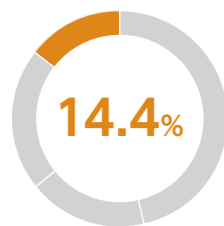
強み

- ▶ カプセル玩具市場で業界最大手
- ▶ 量販店・ショッピングモールや駅のコンコースなどカプセル玩具自動販売機を全国に展開
- ▶ 「こころおどる、がココにある」をコンセプトにしたカプセル玩具専門店を全国に出店

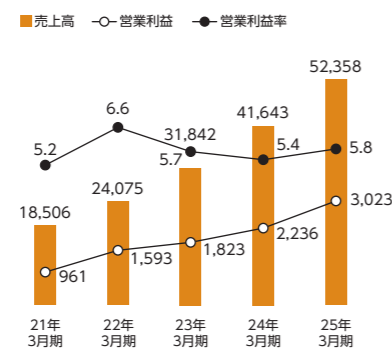
業績概況

カプセル玩具市場が好調に推移していることに加え、当社が運営するカプセル玩具専門店『gashacoco』や、当社が(株)バンダイナムコアミューズメントと共同運営を行うカプセル玩具専門店『ガシャポンバンダイオフィシャルショップ』『ガシャポンのデパート』の店舗の増加も貢献し、売上高、利益面ともに前期を大幅に上回りました。なお、『gashacoco』は2025年3月末日時点で137店舗を出店しています。この結果、売上高は523億5,800万円(前期比25.7%増)、セグメント利益は30億2,300万円(同35.2%増)となりました。

売上高構成比 (2025年3月期)



売上高 (百万円) 営業利益 (百万円) 営業利益率 (%)



主要部門概況 (売上高・セグメント利益)

(億円)	23年3月期	24年3月期	25年3月期
カプセル玩具	227 (71.4%)	308 (74.0%)	397 (75.9%)
カードゲーム	45 (14.2%)	35 (8.6%)	33 (6.4%)
その他	45 (14.4%)	72 (17.4%)	92 (17.7%)
売上高合計	318	416	523
セグメント利益	18	22	30

()内は構成比

第9次中期経営計画の振り返り

『gashacoco』の店舗拡大とIT活用によるオペレーションの高度化

アミューズメントカンパニーでは、全社基本戦略である「川下領域施策の展開」に沿って、カプセル玩具専門店の拡大に取り組んできました。当社運営のカプセル玩具専門店『gashacoco』は、2025年3月末で137店舗まで増やすことができました。一部店

舗においては、カプセル玩具以外の物販やイベント販売を行うなど、店舗の魅力を向上させるための取り組みを進めてきました。また、カプセル玩具のオペレーションに関しては、設置場所の属性にあった品揃えや需要予測精度の向上を目指し、リアルタイムで販売状況を把握できるPOSシステムの導入など、オペレーションの高度化も進めています。

第10次中期経営計画 | 重点施策

顧客提供価値の向上とオペレーション改革を推進

第10次中期経営計画においては、引き続き当社運営のカプセル玩具専門店『gashacoco』の出店を推進していきます。店舗数を拡大するとともに、従来のサービスを充実させて顧客ロイヤリティの向上に努め、お客さまに選ばれるショップづくりを進めていきます。また、メーカーさまと協力して商品の品揃えにおける独自性を追求し、他社ショップとの差別化や、収益性の向上を図ります。さらに、当社グループが関わるエンタテインメントとお客さまとのタッチポイントとなる施策も積極的に実行していきたいと考えています。

また、カプセル玩具に関しては、IT活用によるオペレーションスタイルの変革を進めていきます。属人的な意思決定からデータドリブン型に転換を進め、生産性や収益性の向上を図ります。

アミューズメントカンパニーでは、これら既存領域の発展を促進するとともに、10年ビジョンである「リアルエンタテインメント事業の展開で、あらゆる人にワクワク体験を提供する」ことを実現すべく、新たなエンタテインメントの追求と、国内に限らず、海外も視野に入れた事業展開を目指していきます。

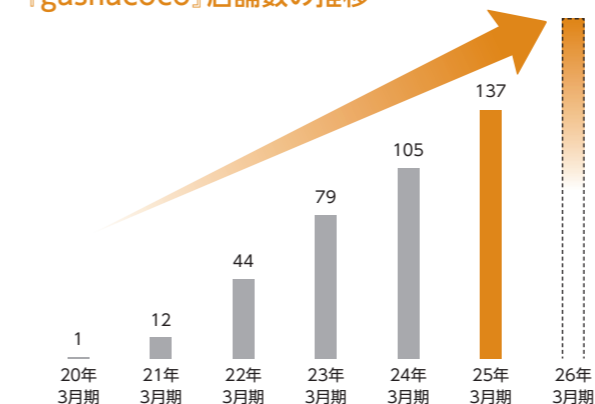
カプセル玩具専門店『gashacoco』池袋店外観



『gashacoco』池袋店内の様子



『gashacoco』店舗数の推移



ブロッコリー



株式会社ブロッコリー
代表取締役社長
鈴木 恵喜

第9次中期経営計画の振り返り

ブロッコリーの主力IPである『うたの☆プリンスさまっ♪』では、ゲームアプリ『うたの☆プリンスさまっ♪ LIVE EMOTION』による新たなユーザー層の獲得や、3Dライブ等イベントの積極開催によるファン層拡大と満足度向上に取り組みました。『ジャックジャンヌ』では、(株)ハピネット・メディアマーケティングとリーディング公演を共同で開催しました。

また、ティズクリエイション(株)と女性向けゲームブランド[LicoBiTs(リコビッツ)]を展開。第1作『泡沫(うたかた)のユークロニア』のリリースなど、他社との協働による新規のコンテンツ創出も積極的に行いました。

海外展開では、カードゲーム『Z/X -Zillions of enemy X-(ゼクス)』で台湾大会[Z/X Asia Ignition Circuit 2024]を開催し、ユーザー認知を広めました。

2024年にリリースした『うたの☆プリンスさまっ♪ LIVE EMOTION』



©SAOTOME GAKUEN

第10次中期経営計画 | 重点施策

ブロッコリーでは、「品質コントロールとマネジメントを軸に、クオリティの高いIPをプロデュース・開発すること」及び「自社・他社を問わず、グッズ・ゲームの制作・販売やイベントの企画運営を通じて収益を生み出すこと」の2点を核とする「ツインエンジン戦略」を掲げています。

この戦略のもと、ヒットを生み出す創造力・育成力を、IPの価値を高める品質力・企画力へとつなげて収益力を最大化するビジネスモデルの循環を構築します。今後も、これらの戦略を支える人材育成と体制強化に邁進していきます。

鋭意開発中の新作ゲーム『エトランジュ オーヴァーロード』



©SuperNiche LLC. Published by BROCCOLI Developed by Gemdrops, Inc.

女性向けゲームブランド[LicoBiTs]第1作『泡沫のユークロニア』



©BROCCOLI ©TIS Creation

[LicoBiTs]ブランド第2作『UN:LOGICAL』は2026年1月発売予定



©BROCCOLI ©TIS Creation

海外事業



執行役員
海外事業推進室長
高橋 善之

第9次中期経営計画の振り返り

当社グループでは「第5の柱となる新規事業への積極的な投資と海外展開への挑戦」を基本戦略に掲げ、継続的な海外における成長可能性を模索してきました。

市場調査と事業性の検討を進める中で、我々はアメリカにおけるカプセルトイ市場に着目しました。中でも、南部に位置するテキサス州は、アメリカ第2位の経済規模を誇る一方でカプセルトイショップの展開は限定的であり、将来的に大きなビジネスチャンスがあると感じました。そこで、海外事業の柱を打ち立てる第一歩として、当社グループ初となる海外子会社Happinet America Inc.を設立しました。



テキサス州1号店
「GASHAPON BANDAI Official Shop US Grapevine Mills」外観

2024年10月には、テキサス州ダラス・フォートワース都市圏に(株)バンダイのオリジナルカプセルトイブランド「ガシャポン®」の専門店「GASHAPON BANDAI Official Shop」カプセルトイショップ1号店をオープンさせ、アメリカカプセルトイ市場参入への第一歩を果たすことができました。

※「ガシャポン」は株式会社バンダイの登録商標です。

第10次中期経営計画 | 重点施策

第10次中期経営計画では、「グローバル展開の加速」の基本戦略のもとに、アメリカにおける「GASHAPON BANDAI Official Shop」の展開を軌道に乗せ、さらなる事業の拡大を見据えてテキサス州での多店舗展開を推進します。

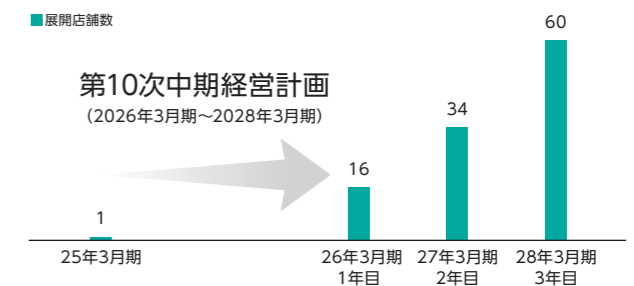
現在のアメリカ市場では、「ガシャポン®」の認知や浸透度には地域差もあり、日本と同じように楽しまれているとはいえない環境であると感じています。引き続き「GASHAPON BANDAI Official Shop」の出店を加速させ、子どもから大人まで、家族全員をワクワクさせる体験価値の提供に挑戦します。

さらには、テキサス州各地で開催されているさまざまなイベントにも積極的に出展することで、ユーザーへのタッチポイントを増強

ダラス・フォートワース都市圏を中心に3年間で60店舗を目指し出店を進める



3年間の出店計画



ロジスティクス



株式会社ハピネット・ロジスティクスサービス
代表取締役社長
花岡 信和

事業内容

(株)ハピネット・ロジスティクスサービスは、玩具やゲーム、映像音楽ソフトの中間流通においてトップシェアを誇るハピネットグループの物流機能として、商品を楽しみにされているお客さまのもとに確実に届けることを使命としています。20余年にわたりハピネットグループの物流機能を担ってきました。取扱物量の増加に対応するため、増床と積極的な設備投資を行い、成長を続けています。

これまでの実績とノウハウを活かし、エンタテインメント商材のサプライチェーンの最適化と物流DXを加速し、持続可能な商品供給体制を構築していきます。

第9次中期経営計画の振り返り

物流を取り巻く環境はますます厳しさを増し、人手不足や物流コストの増加、輸送能力の不足による配送遅延など、さまざまな課題への対応を迫られていました。そのような中で第9次中期経営計画では出荷能力の強化・省人化を可能とする物流機能・設備・システムへの最適な投資を行い、物流機能の強化とサービスレベルの向上に挑戦しました。23年ぶりに市川ロジスティクスセンターをリニューアルし、当社がこれまで培ってきたエンタテインメント物流の経験を活かした新しい物流設備の導入と機械の入れ替えを実施しました。2024年9月に無事稼働を開始し、処理能力の向上に日々取り組んでいます。



ケース立体自動倉庫 (ファインストッカー)

スタッカークレーンが商品の入ったコンテナや段ボール箱などを棚に自動で運び、保管する自動倉庫。最大22,000個のケースまたは折りたたみコンテナを収納することができます。

ピースソーター (リニソート)

同時に178店舗分の仕分け作業を行うことで、1時間あたり13,000個の商品を仕分けすることが可能です。JANコードを自動で読み取る機能により、効率化・簡略化を実現しています。



T-Carry systemシャッターアソートシステムの併用

小型AGVが作業員のもとに商品運び、作業員が「シャッターアソートシステム」に入ることにより、繊細な商品の仕分け作業が可能。同時に180店舗の仕分け作業を行うことが可能です。



第10次中期経営計画 | 重点施策

物流を取り巻く環境は年々厳しさを増しており、トラックドライバー不足、原油価格の高騰、労働人口減少に伴う人件費の高騰など、従来の方法では未来は明るくありません。

当社では、機械化・ロボット化・AI活用に向けて積極的な投資を行っており、今後も徹底的な効率化と働き方改革に向けた取り組みに挑戦し続けます。9次中期経営計画にて導入したマテハン機器やロボット等をフル活用し生産性向上と出荷キャパシティの増強に向けて取り組んでいきます。これらマテハン機器やロボットにより人の歩行距離を短縮するなど働き手に優しい労働環境の

推進を進めています。AI活用ではITベンダーと協業し、AIによるシミュレーションや機械学習によりこれまで熟練作業員の経験と勘に依存していた作業工程の改善を目指して研究開発を推進しています。

またサステナビリティ基本方針にのっとり、特に物流が大きく関係する「サプライチェーンにおける環境負荷低減」の課題に対処していきます。主要3拠点のグリーン電力の全面導入や太陽光パネル設置、オリコン(折りたたみコンテナ)納品の拡大などCO₂排出の削減に向けた取り組みをリードしていきます。

グループを支えるインフラ機能

物流部門では、物流課題に対してスピーディーに解決策を打ち出すソリューションプロバイダーを目指し、倉庫能力、配送能力、コスト対応力といった物流能力の強化と、インフラの最適化に向けて、設備投資を行っています。

EC事業においては、安心して購入しやすいサイト構築を目指した機能の刷新や、独自商品の開発及び仕入れを行うことで、消費者の皆さまにより喜んでいただける、エンタテインメントサイトの展開を目指しています。

物流機能

物流拠点を駆使し、さまざまなご要望に迅速に対応します

当社グループでは、物流の中核拠点として千葉県に2拠点、大阪府に1拠点の3つのロジスティクスセンターが稼働しています。市場環境に迅速かつ柔軟に対応しながら、リアルタイム・高精度の在庫管理、迅速かつ適切な出荷等、全国にいるお客さまのニーズに応え、さらなる高付加価値物流の提供を目指しています。



ハピネット市川ロジスティクスセンター
(千葉県市川市)



ハピネット船橋ロジスティクスセンター
(千葉県船橋市)



ハピネット東大阪ロジスティクスセンター
(大阪府東大阪市)

さらに、取扱商材の多様化やお客さまからのニーズに高品質かつ迅速に対応するため、高速自動ピースソーターやロボット仕分けソーター、自動梱包機など先進的なソリューションを導入し、処理能力の向上に日々取り組んでいます。

協働型ピッキングアシストロボット [ラピユタPA-AMR XL]

作業スタッフと協働でピッキングを実施するロボット。ロボットの上下段のトレーそれぞれにオリコンを積載し、倉庫内を自律走行します。ロボットに搭載されたAIが最短のピッキングルート計算することが可能で、従来の方法よりも生産性の向上や作業スタッフの歩行距離の削減につながります(10台との協働で、作業スタッフ4~5人分の仕事を追加対応可能)。



ロボット仕分けソーター [t-Sort]

小型の無人搬送車(AGV)の一種で、商品の搬送や仕分けが可能な次世代型ロボットソーターシステム。仕分け作業の対象となる伝票や商品をロボットの荷台に乗せると、専用シート上を走行して自動でミスなく搬送・仕分けすることができます(最大52件)。



自動梱包機 [BOS-Line]

シュリンク包装、製函、封函、ラベル貼りなどの業務を自動化できる梱包ラインで、梱包する商品ごとに最適な段ボールサイズを4サイズの中から自動で選択することができます。手作業に比べて処理速度が圧倒的に速くなる(1時間あたり350~400梱包可能)だけでなく、配送の最適化やシュリンク梱包により緩衝材の使用量を抑えることも可能です。



Eコマース



ハピネット・オンライン

<https://www.happinetonline.com>



ブロッコリーオンライン

<https://www.broccolionline.jp>

玩具・DVD/ブルーレイ・CD・ゲームなどエンタテインメント商材の通信販売を行っています。

アニメ・ゲーム関連のグッズ、CD、ゲーム、トレーディングカードなどの通信販売を行っています。

グループビジョンのもと、 企業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献します

当社グループは、持続可能な社会の実現と当社グループのさらなる企業価値の向上を一体として考え、グループビジョンのもと、企業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献することをサステナビリティの基本方針としています。こうした考えに基づき、社会課題の解決に向けた取り組みが、当社グループの持続的な成長にもつながると捉え、サステナビリティを経営の中核に据えた取り組みを強化してきました。

今後も、サステナビリティの社内への理解浸透はもちろん、市場環境や経営・事業戦略の変化に合わせて、適宜社内体制やマテリアリティを見直し、全役員・社員一丸となって取り組みを推進していきます。

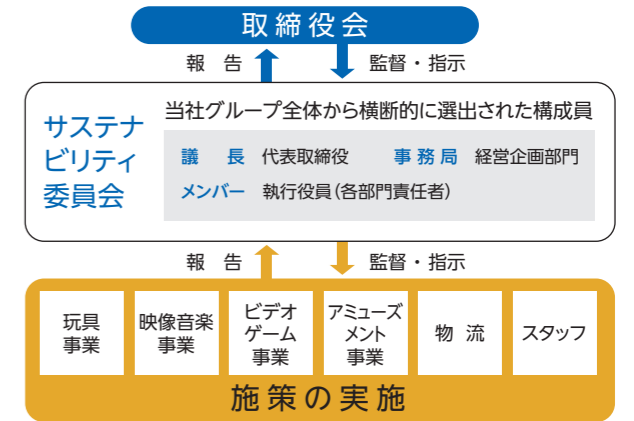
サステナビリティ基本方針

「私たちはハピネス・ネットワーキングを展開し、エンタテインメント・スタイルの創造により人々に感動を提供し、夢のある明日をつくります。」というグループビジョンのもと、企業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。

サステナビリティ推進体制

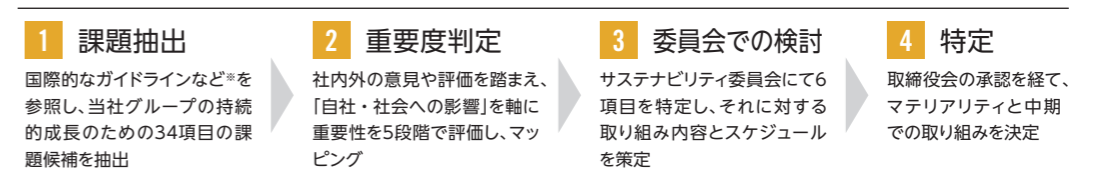
当社グループは代表取締役を議長とし、各部門責任者をメンバーとするサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ課題について、当社グループにおけるマテリアリティ(重要課題)の特定、行動計画の策定、各施策の推進、目標の状況に関するモニタリングを行っており、活動状況を原則年1回以上取締役会へ報告しています。

取締役会は、サステナビリティ委員会の活動状況を適宜監督し、当社グループの課題の認識と対応についての指示を行っています。代表取締役や各部門責任者が取り組みを自ら推進することで、サステナビリティを意識した経営を実施できる体制を構築しています。



マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、右のプロセスでマテリアリティを特定しました。



※国際統合報告フレームワークやGRIスタンダード、FTSE、MSCIなどのESG評価機関の評価項目

ハピネットグループのマテリアリティ

ESG	項目	目指す姿	目標・KPI	2025年3月期実績	進捗評価	
環境	1 廃棄物の削減、再利用	適正な需要予測・適正在庫の推進・適正な業務執行を徹底することで、貴重な資源を無駄にしない体制を構築します。	● 廃棄量の削減 ● オリジナル商品の品質向上による不良率の改善	● オリジナル玩具の不良品率低減 ● 運用方法の見直しによる販促物廃棄量の削減 ● カプセル玩具ショップにおけるPOSシステム導入、販売データの分析・活用による廃棄量の削減	● ペーパーレス化の推進 → 購入量11.7%削減 ● 物流での商品梱包方法の見直しによる廃棄量の削減 → 段ボール廃棄量4.3%削減	○
	2 サプライチェーンにおける環境負荷低減	環境への配慮が持続可能な社会の実現に向けた重要課題であるとの認識のもと、サプライチェーン全体での環境負荷低減に取り組めます。	● 入荷回数、出荷回数の集約・削減 ● 他社との共同配送の取り組み ● 事業活動によるCO ₂ 排出量の削減 → 自社拠点におけるCO ₂ 排出量50%削減(～2030年度) 実質ゼロ(～2050年度)	● オリコン納品の拡大による梱包材の削減 → 約322店舗まで拡大 ● 船橋ロジスティクスセンターにおける全面グリーン電力の導入 → 約180t-CO ₂ 削減	● 市川ロジスティクスセンターにおける太陽光発電システムの導入 → 約70t-CO ₂ 削減 ● 「CDP気候変動2024」にてB評価獲得 ● カプセル玩具の補充・配送効率の向上	△
社会	3 商品・サービスを通じた幸福で豊かな暮らしへの貢献	ハピネットグループならではの商品・サービスを創造・展開することで、グループに関わる全ての人々に幸福で豊かな生活を提供します。	● 商品・サービスを通じた楽しみの提供、社会貢献 ● 取引先・消費者視点に立ったサービスの創造	● 各事業にてメーカー業を拡大 ● 映像作品のバリアフリーへの対応 ● ゲームイベントの実施による楽しみの提供と取引先への貢献	● カプセル玩具ショップの拡大 → [gashacoco]直営店舗114店舗、フランチャイズ店舗23店舗出店 ● 当社グループのサステナビリティ課題の社員への発信、理解浸透施策の実施	○
	4 ダイバーシティ&インクルージョンの推進	社員一人ひとりの違いや価値観を受け入れ、尊重し、認め合うことで働きがいのある職場環境をつくり上げ、ハピネットグループの持続的な成長を目指します。	● サクセッションプランも含めた人材育成プログラムの策定・推進 ● 多様な人材が活躍できる制度・環境の整備 → 女性管理職比率: 20% (2026年3月期) 健康診断受診率: 100% ストレスチェック回答率: 100%	● 女性管理職比率の向上 → 女性管理職比率: 19.3% ● 障がい者雇用の拡大 → 障がい者雇用率4.5% ● 従業員エンゲージメントの向上に向けた研修や社内広報施策の実施 ● 「健康経営優良法人」認定 → 健康診断受診率: 100% ストレスチェック回答率: 100%	○	
	5 デジタルトランスフォーメーション	デジタル技術を積極的に活用することで事業の価値を高め、サステナブルな経営を実現することを目指します。	● デジタル化による業務効率化の推進 ● 経営・事業戦略を実現するDX推進体制の確立	● 新規事業の開発、創出に関する制度の整備 ● サステナビリティの社内への理解浸透	● 受発注システム、AI・OCRシステムの導入等による各部門でのデジタル化、業務効率化の推進 ● デジタルマーケティングの推進	△
ガバナンス	6 健全かつ有効なコーポレートガバナンス基盤の構築	企業価値の最大化と経営の健全性確保が最も重要な経営課題であると捉え、健全かつ有効なコーポレートガバナンス基盤を構築します。	● 適正なリスク管理運用体制の構築 ● コーポレートガバナンス・コードの実行、関連施策の企画・提案	● 事業継続計画(BCP)の見直しと訓練の実施 ● セキュリティ強化に向けたシステムアセスメントの実施 ● ハラスメント研修等倫理向上施策の実施	○	

※CDPとは、英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営しています。

Environment | 環境

より詳細な取り組みは、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.happinet.co.jp/sustainability/>

マテリアリティ 1 廃棄物の削減、再利用

廃棄量の削減

データの活用による廃棄量の削減

映像音楽事業では、販売先さまの販促物告知スペースの変動と需要動向を踏まえて取りまとめた販促物の必要数量をメーカーさまに連携し、その製造数量を適正化することで、廃棄量を削減しています。

また、店頭用サンプル盤(CD・DVD)に関しても販売店さまのニーズに合わせて、可能な限りデータ提供化を推進し廃棄量の削減につなげています。

アミューズメント事業では、全国で運用稼働しているカプセル玩具自動販売機の一部にIoTシステムを導入し、1台ごとに商品の販売数をセンサーで検知できるようにしています。システム導入店舗の販売動向や在庫状況をデータとして管理できるようになったことで、効率的な在庫運用へつながっているほか、巡回の適正化など、営業部門の業務効率化にも貢献しています。

AIを活用した需要予測の効率化・高質化

トレンド商材を扱う当社グループにとって、需要予測は過不足のない受発注の実現に欠かせません。しかし、人の手による需要予測は、データの収集・加工・集計といった、意思決定の前準備に多くの時間を要することや、予測が担当者の経験や勘に依存してしまうことが課題でした。

そこで、需要予測にAIを活用し、過去実績だけでなく、お客さまの評判やSNSなどの幅広いデータを自動で収集・加工し、映画や玩具の需要予測モデルを作成しました。さらに暗黙知となっているさまざまな判断因子をAIモデルに反映させることで、予測精度の向上を図っています。

データに基づく高精度な需要予測が可能となったことにより、欠品による販売機会の喪失の改善や顧客満足度の向上だけでなく、過剰在庫の改善や廃棄ロスの削減、そして業務の属人化の解消や担当者の業務負担の軽減にもつながっています。

各部門でのペーパーレス化の推進

玩具事業では、お取引先さまへのご案内や受発注などのやり取りにおいて、FAXからメールへの切り替えを促進し、FAXの送受信量を削減しています。FAXのやり取りが欠かせないお取引先さまについては、ドキュメントハンドリングソフトウェアを活用し、PC

内での編集、FAXご返信、文書保管を行うことで生産性の向上にもつなげています。また、紙出力は必要なデータのみ行うことで、紙の使用量を大幅に削減しています。

映像音楽事業では、メーカーさまへの新譜案内書をPDFデータとして専用サイトへ掲示できるようにメーカー各社さまと調整を行い、ペーパーレス化を推進しています。また、店頭用販促物(ポスター・チラシ・店頭用POPなど)に関してもお客さまのニーズに合わせ可能な限りデータでのご提供を推進しています。

オリジナル商品の品質向上による不良品の改善

不良率の低減と廃棄の削減

玩具事業では、不良の発生した商品を解析し、生産工程における改善点を生産工場へ指示することで、改善後の不良率の推移から効果検証を行っています。「解析→改善→生産→検証」のPDCAを回すことで商品の品質を向上させ、廃棄の削減を実現しています。

また、不良品と判断される「前段階」の措置として、商品Q&Aを開設し、その内容を消費者相談センターと共有しています。不良品の解析により、不良品の多くが「実はお客さまの操作誤りや勘違い」であることを明らかにし、事例の多かった内容を商品ごとにまとめた「故障かな?と思ったら」を2023年2月より当社Webサイト上に開設しています。さらに、こちらの内容を消費者相談センターに連携・指導することで、お問い合わせいただいたお客さまの満足度を高めつつ、商品の廃棄削減へとつなげています。

リデュース、リユース、リサイクルの推進

3Rの推進

物流部門では、段ボールの使用を最小限に抑えるため、折りたたみコンテナによる納品の推進、また、商品特性や数量に応じた最適な梱包ができるよう豊富なサイズの段ボールを取り揃えるとともに、出荷される商品の傾向に合わせて、形状やサイズの見直しを継続的に行うなど、無駄な梱包資材の使用を防ぐための活動を行っています。また、再利用できない段ボールなどについてはリサイクルを進めています。

リサイクルが難しかった細かな紙類やビニール類についても分別を徹底してリサイクル業者に引き渡すことで、一般廃棄物排出

量の削減にも努めています。

また、アミューズメント事業では、カプセル玩具、自動販売機などの複合材の廃棄において、廃棄物の半分をサーマルリサイクル(熱回収)し、ついでマテリアルリサイクルしています。また、鉄については鉄材料として一部再利用しています。

さらに、カプセル玩具の販売時に発生する空カプセルのリサイクル、再利用に関する研究、検証も実施しています。今後は、空カプセルにおける環境負荷低減に向けたメーカーさまとの施策などを継続して検討していく予定です。

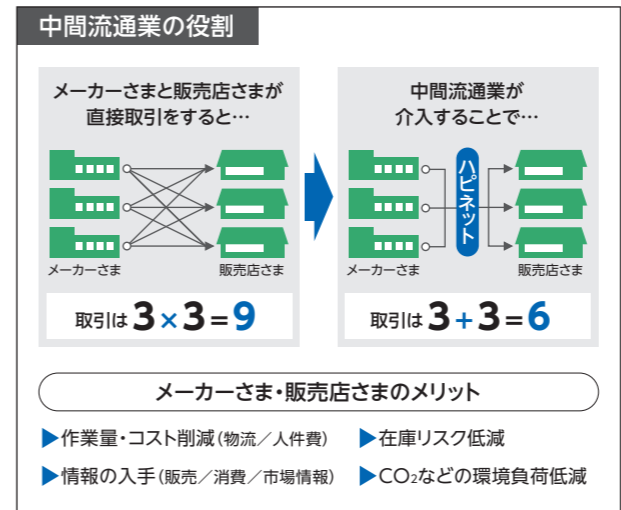
物流での梱包方法の見直し

物流部門では、段ボール封緘時のテープ留めをH留めから十字留めへと変更することでOPPテープの使用量、それに伴うCO₂排出量の削減に努めています。さらに、クラフト素材やバイオマス由来などの環境に配慮したOPPテープを検証し、さらなるCO₂排出量の削減を目指します。

マテリアリティ 2 サプライチェーンにおける環境負荷低減

中間流通業の役割

エンタテインメント商材の中間流通トップ企業として



メーカーさまと販売店さまが直接取引をすると、商品流通に伴うトランザクション — ある目的のためにモノを運んだり、情報を届けたりする活動の単位 — は上図のとおり「9」となります。ところが、中間流通業としての当社グループが商品を一括して集約・配送し、情報を収集・発信すると、トランザクションは「6」で済み、トランザクションが減った分、物流・情報処理などに必要な

エネルギーや労力、コストを削減でき、またCO₂の排出量なども削減することができます。この効果は、メーカーさまの数、販売店さまの数、取り扱いアイテム数が多くなるほど増大します。膨大な数のエンタテインメント商材を取り扱う当社グループは、営業・仕入れ・物流の連携の強化による効率的な商品配送を行うことで、環境負荷低減を推進しています。

事業活動によるCO₂排出量の削減

物流部門におけるグリーン電力と太陽光パネルの導入

物流部門では、船橋ロジスティクスセンターへのグリーン電力の全面導入による使用電力の切り替えや市川ロジスティクスセンターへの太陽光パネルの設置による自給電力の確保を進めることで、CO₂排出量削減に努めています。引き続き、あらゆる面で脱炭素に取り組み、さらなるグリーンロジスティクスを目指して活動していきます。

オリコン納品の拡大による梱包材削減

物流部門の全ロジスティクスセンター(市川、船橋、東大阪)では、納品を行っている店舗へのルート配送時の納品方法を従来の段ボール納品からオリコン(折りたたみコンテナ)納品へと切り替えを進めています。

繰り返し使用でき外部衝撃にも強いオリコンで商品を納品することで、物流資材(段ボールやテープなど)の製造・仕入れ・使用に伴って発生するCO₂排出量の削減や輸送時の商品破損の軽減を実現しています。また、店舗さまにおける開梱作業や廃材処理の削減にもつながり、品出し効率の向上にも貢献しています。



オリコン納品の様子

環境マネジメント強化

環境パフォーマンスデータ収集によるマネジメント体制の強化

当社グループでは、さらなる環境マネジメント強化のため、環境パフォーマンスデータの収集により、事業が環境に及ぼす影響の把握に努めています。

事業ごとの環境負荷係数の把握、環境負荷低減に向けたPDCAサイクルの構築を実現するため、引き続きマネジメント体制の強化を進めます。

気候変動への取り組みとTCFD*提言への対応

当社グループは、マテリアリティと併せて気候変動問題に取り組むべき重要な社会課題の一つとして捉え、2023年6月にTCFD提言への賛同を表明し、その枠組みを活用した気候変動関連情報の開示を推進しています。TCFD提言に準じて特定したリスク管理及び機会の実現を通じて、気候変動問題に対して持続可能な社会の発展・実現に貢献していきます。



*Task Force on Climate-related Financial Disclosures = 気候関連財務情報開示タスクフォース

ガバナンス

サステナビリティ推進体制(P.35をご参照ください)に則り、気候変動関連リスクを考慮した経営を実施できる体制を構築しています。

戦略

TCFD提言に沿ったシナリオ分析を実施し、「玩具」「映像音楽」「ビデオゲーム」「アミューズメント」の4事業を対象に気候変動関連のリスク及び機会を特定しました。シナリオ分析には、移行面での影響が顕在化する「2℃シナリオ」「1.5℃シナリオ」、物理面での影響が顕在化する「4℃シナリオ」を使用しました。

気候変動関連リスク

分類	想定される影響	財務影響		対応策
		1.5℃/2℃	4℃	
移行リスク	① 炭素税の導入によるエネルギー調達コスト増加	中	—	● CO ₂ 排出量の管理及び削減策の実施(省エネルギー施策の推進、再生可能エネルギーの利用等)
	② 炭素税の導入による配送単価の上昇	中	—	● 配送の効率化、配送頻度の低減
	③ 炭素税の導入による廃棄物コスト増加	中	—	● 廃棄物の削減
	④ リユース市場拡大による売上減少	—	—	● 新規顧客層の開拓 ● デジタル・体験型ビジネスの拡大
	⑤ 再生可能エネルギー割合の高まりによるエネルギー調達コスト増加	中	—	● 省エネルギー施策の推進
物理リスク	⑥ 異常気象による供給・流通網への被害に伴う売上減少	大	大	● BCP(事業継続計画)の継続的なアップデートと訓練の実施
	⑦ 平均気温上昇による設備投資、電力コスト増加	中	中	● 省エネルギー施策の推進

気候変動関連機会

分類	想定される影響	財務影響		対応策
		1.5℃/2℃	4℃	
資源効率	① 省エネルギー機器等の導入によるエネルギー調達コスト減少	中	中	● 省エネルギー施策の推進
	② 配送効率向上による配送コスト減少	中	中	● 配送の効率化、配送頻度の低減
	③ 環境に配慮した配送形態への移行による梱包材のコスト減少	中	中	● 物流における梱包方法の見直し、梱包材の削減
エネルギー源	④ 配送車両のEV化による燃料コスト減少	中	中	● 営業車のEV車への切り替え
	⑤ 配送センターの低炭素化推進による取引拡大・機会創出を通じた売上増加	—	—	● CO ₂ 排出量の管理及び削減策の実施(省エネルギー施策の推進、再生可能エネルギーの利用等)
製品及びサービス	⑥ 環境配慮製品の開発・取り扱いによるサステナブル・エシカル消費ニーズの取り込みを通じた売上増加	—	—	● 環境配慮製品の開発・取り扱いによるサステナブル・エシカル消費ニーズの取り込み ● デジタル・体験型ビジネスの拡大

リスク管理

当社グループでは、気候変動関連リスク・機会の特定・評価・管理を含む気候変動への取り組みについて、サステナビリティ委員会にて行動計画の策定、優先順位をつけた各施策の推進、モニタリングを実施しています。サステナビリティ委員会の活動状況は、原則年1回以上取締役会に報告され、取締役会での管理をもって全社的なリスク管理プロセスに統合されています。

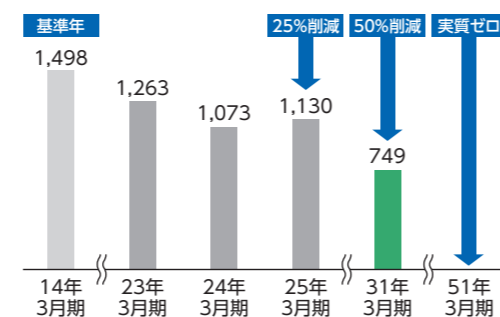
指標及び目標

当社グループでは、マテリアリティの一つとして「サプライチェーンにおける環境負荷低減(P.37をご参照ください)」を掲げています。また、気候変動関連リスクに関する対応策の推進度を管理するための指標として温室効果ガス排出量を定め、削減に向けて取り組んでいます。

中期目標(～2030年度) 自社拠点における二酸化炭素排出量50%削減(2014年3月期比)

長期目標(～2050年度) 自社拠点における二酸化炭素排出量実質ゼロ

ハピネットグループ自社拠点における二酸化炭素排出量(スコープ2)の推進(単位:t-CO₂)



気候変動への取り組みとTCFD提言への対応の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.happinet.co.jp/sustainability/climate>

Social | 社会

3 商品・サービスを通じた幸福で豊かな暮らしへの貢献

商品・サービスを通じた楽しみの提供、社会貢献

スポーツ、ライブ・エンタメOEMグッズの受注を開始

玩具事業では、音源や映像に組み込んだ音波信号を送るだけでペンライトが色鮮やかに点灯し、「会場の一体感」や「心に残る体験価値」を提供する「SSS(ソニックストリーミングシステム)」の製作受託を行っています。「SSS」は音に反応して光が制御されるシステムを搭載しているため、従来の電波受信型に必要な設備投資やアプリ開発、使用者側のBluetooth設定などは不要です。

近年盛り上がりを見せる「推し活」に最適な大人女性向けペンライト「HOTALUNA」を2024年4月より発売しました。「推し」の写真を手元にセットでき、推し色2色を設定可能、軽くて持ちやすい形状など、「おうち推し活」をはじめさまざまなシーンで楽しんでいただける仕様となっています。



自社運営のカプセル玩具専門店『gashacoco』の拡大

アミューズメント事業では、「こころおどる、がココにある」をコンセプトにした幅広い品揃えのカプセル玩具が集まるカプセル玩具専門店『gashacoco(ガシャココ)』を全国に137店舗展開しています(2025年3月末日時点)。

店舗づくりの工夫や幅広い品揃えにより、多くのお客さまにご満足いただけるショップ展開を目指しながら、店頭でのイベント開催やSNSを通じたキャンペーンを活用して顧客接点の拡大も図っています。また、一部店舗では、お客さまの利便性向上を目的とし、商品位置検索用のタブレットを店内に設置しています。

さらに、2023年3月より『gashacoco』をさらに強化・拡大するため、フランチャイズ加盟募集を開始しました。今後も、より多くのお客さまに楽しんでいただけるような取り組みを推進します。



「gashacoco」公式サイト
<https://gashacoco.jp/>

取引先・消費者視点にたったサービスの創造

ゲームイベントの実施による楽しみの提供と取引先への貢献

ビデオゲーム事業では、自社ゲームイベント「ハピネットゲームフェス!」を開催しています。全ての来場者の皆さまに楽しんでいただけるように豊富な試遊ゲームのラインナップをご用意するだけでなく、人気コンテンツのバラエティー豊かなグッズ販売の実施やイベントステージの実施、フォトスポットを設置することで、数多くのゲームタイトルを取り扱う当社グループならではのさまざまなゲーム体験を提供しています。また、イベント開催を通して、タイトルの認知向上やユーザーさまへの興味喚起を促し、多くのパブリッシャーさまにも貢献しています。



「ハピネットゲームフェス!」の様子

映像作品のバリアフリーへの対応

映像音楽事業では、全ての邦画配給作品において「バリアフリー字幕」と「音声ガイド」を付与する、バリアフリー上映を実施しています。今後もバリアフリー上映の普及の促進に努めると同時に、「障害者差別解消法」の理念「全ての国民が、障がいの有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現」に向けて、エンタテインメントというジャンルでの貢献を積極的に進めます。



©2025「RENOIR」製作委員会 / International Partners

玩具を通じたSDGsへの貢献

当社グループが運営するECサイト「ハピネット・オンライン」では未来の地球にとってもお子さまにとっても、より良いおもちゃを見つけられる特集ページ「社会に寄り添うおもちゃ For SDGs」を設けています。

特集ページは誰もが楽しめるおもちゃを見つけられることや、子どもたちが学校だけでなく、遊びの場でも持続可能な社会づくりのための考えを養うことができるようになることを目標に、「環境に配慮したおもちゃ」「共遊玩具」「発達に合ったおもちゃ」の3ページから構成されており、多くのメーカーさまの、社会に寄り添う多種多様なおもちゃを掲載しています。また、「ハピネット・オンライン」のサイト内にページを構築したことで、気になるおもちゃをその場で購入することが可能です。

 [社会に寄り添うおもちゃ For SDGs]
https://www.happinetonline.com/ec/category/cp_sdgs.html

サステナビリティの社内への理解浸透

サステナビリティの社内への理解浸透

「サステナビリティとは?」といった基本的な解説、当社グループのマテリアリティや推進体制の紹介などの記事を、定期的に社内イントラネットへ掲載しています。

さらに、グループビジョンや行動指針などと合わせて、サステナビリティ基本方針を「Knowledge of Happinet」として手のひらサイズの冊子にまとめ、常に社員が携帯できるようにしています。

今後も、社員一人ひとりがサステナビリティを自分事として考え、取り組みにつながるように発信を続けていきます。

品質と安全への取り組み

製品安全に関する基本方針

2007年に「製品安全に関する基本方針」及び「製品安全自主行動計画」を策定して公開しました。その骨子は次の2点です。

- お客さまに安全な製品を供給すること
- 当社が自社で輸入または製造し、販売する製品、または他社から調達して販売する製品に関する事故が発生した場合に迅速にお客さまの保護・安全確保を図ること

当社グループは、安全な製品の供給とお客さまの保護・安全確保を図ることが、最大の社会的責任であると認識し、この基本

方針を確実に実践していくために、役員・社員に周知徹底しています。

 「製品安全に関する基本方針」及び「自主行動計画」
https://www.happinet.co.jp/sustainability/management/pdf/happinet_product_safety_policy.pdf

品質保証推進体制

品質保証部門を設置して、製造を担う各事業部門のものづくりを支援しています。

品質保証部門は品質保証に関わるリスクマネジメント体制の構築・強化に取り組み、「ハピネット品質基準」の原案作成や各事業部門の製品開発体制の構築支援、製品企画から出荷まで各段階での品質検査を担当しています。また、行政及び玩具等の関連業界の動向を収集しグループ内に周知しています。

この品質保証部門と、各事業部門の品質に関わる責任者が主体となって「品質保証推進委員会」を定期的に開催しています。この委員会では、品質関連法令改正に対応する体制の検討、製品事故・失敗事例などの情報共有、改定される「ハピネット品質基準」の確認などを行っています。

オリジナル玩具製品への取り組み

当社グループは、玩具オリジナル製品の開発において、より安全な製品をつくるための「ハピネット品質基準」を設けています。

「ハピネット品質基準」は、消費生活用製品安全法、食品衛生法などの法令や、一般社団法人日本玩具協会が定める玩具安全基準(ST基準)に対応して制定された自主基準です。法令や業界基準動向だけでなく、製品事故事例などを踏まえて、適宜改定を行っています。この基準を生産委託事業者に向けても周知することで、当社グループ品質基準のさらなる理解度向上と浸透を図っています。

当社グループが発売する各製品はお客さまに安全で安心して使っていただくことを最優先事項として掲げ、ST基準、第三者認定検査機関による検査を行った上で、ご使用を想定した自主基準による安全試験を実施しています。また、お使いいただいたお客さまの声をもとに、安全性を高める製品づくりをしています。

CS(顧客満足)の向上

サプライチェーン全体の効率化・生産性向上のために

メーカーさま、販売店さま、部材調達先、製造委託工場などの多くのお取引先さまとともに業務の効率化・高度化を推進していく考えで、EDI(Electronic Data Interchange: 電子データ交換)化など、お取引先さまの計画に合わせて迅速に対応できる体制を整えています。

また、製品安全に関するガイドラインとして、製造商品に対するものだけでなく、仕入商品に対するものも設け、各お取引先さまとの情報連携、必要となる取引手順を定め、安全な商品をお客さまにお届けできるように取り組んでいます。

公正な取引

企業が営む事業は、お取引先さま、消費者さま、社員、株主さまなど多様なステークホルダーに、さまざまな面で支援・協力を受けて成り立っています。公正な事業を遂行していくには、法令やルールを遵守することはもとより、事業に伴う行為が社会から支持され、信頼されることが重要です。こうした認識のもと、当社グループは、社会的信頼を一層高めるために何が公正で正当かを常に考え、自らの行動を律していきます。

また、主要な海外生産委託先工場の労働環境に関して、第三者機関によるCoC(行動規範)監査を実施しています。監査内容は、工場の施設や設備に関するハード面及び就業規則や健康管理に関するソフト面の両面にわたります。また、強制労働や児童労働、賃金未払いといった問題について、生産国における労働法などの法令に基づく監査も行っています。

物流での品質向上の取り組み

物流部門では、品質向上を目指して、納品数の過不足や破損などの品質トラブルを集計し、毎月開催する「品質向上委員会」で品質向上策を討議・立案しています。同委員会では、物流品質を管理するための指標を明確にし、全社共通の指標として定義し、設定した目標値を達成できなかった場合には、特に詳細の原因調査をし、対策を検討、実施するスキームを運用しています。

また、運送事業者との「品質改善会議」を2010年から継続的に開催しています。この会議には、当社グループの物流担当者と業務委託先の運送事業者が参加し、輸配送時に発生した破損や誤配送に対する改善策、お客さまからの要望に対する対応を共同で検討しています。

マテリアリティ 4 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

サクセッションプランも含めた人材育成プログラムの策定・推進

人事憲章と支援体制

当社グループは「人」に対する根本理念となる「人事憲章」を制定しています。当社グループが今後も成長・発展を遂げていくためには、一人ひとりの社員の成長・発展が不可欠であり、最も重

要な経営課題として人材育成を位置付けています。「人事憲章」では企業と個人の基本関係や人と経営に関する基本姿勢、目指すべき人材像、人材育成の基本的な考え方を定め、社員が自らの夢と幸福な未来の実現のために仕事をするを真に望み、その実現のために当社グループは最大限に支援することとし、入社研修時に説明機会を設けて周知しています。

また入社後は、会社生活を送る上での「健康教育」、休業・休職からの円滑な「復帰支援」、社員自らのストレス度を把握する「ストレスチェック」、組織の課題を把握し改善に取り組む「組織診断」などのさまざまな施策を展開し、生き生きと安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。

人事制度

当社グループでは、時価主義・成果主義に基づいて、社員の変動する価値・成果に対応する「人材時価(価値)制度」を導入しています。これは事業における業績や個人の成果を、より明確に反映するための制度で、管理職には「年俸制」を導入しています。

一方、社員の多様なキャリアビジョンを支援するため、非管理職層を対象に「社内公募制度」を導入しています。希望の部門・職務がある場合、上司を通さず、人事担当部門に直接申し込むことができます。また、入社5年未満の育成層には「ジョブローテーション」を導入し、計画的な早期育成を図っています。

さらに、年3回、上司と部下が面談する「目標管理制度」、年1回、本人と上司、同僚、部下による「多面評価」を実施し、職務遂行やキャリアプランの実現を支援しています。

人材育成方針

当社グループは「経営の主体は人材である。」とのスタンスに立ち、人材の活動を通して経営資源の最大活用を図ります。

社員の能力開発と人材育成を重視するとともに、能力を最大限に発揮できる機会と場を創ります。

社内環境整備方針

長期的・戦略的視点に立ち社員の専門形成を支援するべく、学習体系を確立し、社員が主体的・自主的に参加できる環境を整備しています。

社員の多様なキャリア形成をサポートする研修のほか、育成層に向けた集中的な基礎教育、管理職層に向けたリーダー研修、全社員向けのeラーニング受講システムの提供など、社員の自己啓発や能力向上を図るためのさまざまな制度を設けています。

経歴、性別、年齢、国籍等にかかわらず、多様な価値観を有する従業員がその能力を十分発揮できる体制を整備することを推進しており、管理職への登用等については、その能力、経験等を考慮し行っています。

次世代の経営者・マネジメント人材の育成

当社グループが持続的な成長・発展を遂げていくために、次世代の経営者・マネジメント人材の育成に取り組んでいます。

次世代マネジメント人材の育成については、必要な要件を段階ごとに整理し、それに応じたスキル獲得の機会拡充により、継続的なマネジメント人材輩出の仕組みづくりを進めています。

多様な人材が活躍できる制度・環境の整備

障がい者雇用

「一人ひとりを尊重し、成長と挑戦の機会をつくり働きがいのある環境を育てる」という経営姿勢に基づき、障がい者雇用においても多様な価値観を認め、一人ひとりの「障がい特性」を理解・尊重し、合理的配慮のもとで得意なスキルを最大限に活かすことができる業務分担を行っています。また、各業務と個々の適性とのマッチング確認、面談やセルフチェックを定期的に行うことにより、各々のモチベーション向上・維持に努め、安定就労・定着化へつなげる体制構築を図っています。

次のステップに向けた成長と挑戦の機会として評価制度を導入しています。各々が自分事として業務目標を設定し、業務を遂行する中で得た評価を成長に活かせるよう計画的に研修を実施し、やりがいのある就労環境を整えています。

また、社外に向けての取り組みとして、職業安定局主催の各省庁向けの雇用促進セミナー等での講師登壇を行い、障がい者雇用の理解促進への貢献に努めています。また、他企業や支援機関等からの職場見学についても適宜実施しています。

女性活躍推進への取り組み

全ての社員がその能力を十分に発揮できるように職場環境の整備を行うとともに、女性社員が活躍できる職場環境を実現するため、「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」を策定しています。

「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」
https://www.happinet.co.jp/sustainability/materiality/pdf/jyosei_2025.pdf

育児勤務制度の利用可能期間の延長

育児勤務制度の利用可能期間を小学校入学前から小学校卒業までに延長することで、「小1の壁」や「小4の壁」のような育児と仕事の両立の妨げを解消し、全ての社員が安心して働くことができる環境を整備しています。

「健康経営優良法人2025」ダブル認定

健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。

当社グループは経済産業省及び日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に5年連続で選定されました。また、(株)ハピネット・ロジスティクスサービスにおいても、「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門)」に、2年連続で選定されました。

労働安全衛生推進体制

本社各部署や各グループ会社と連携を図り、組織開発部門でグループ全体の健康と安全・衛生を推進しています。

特に、本社地区では近隣の消防署実施の救命講習や応急手当講習への積極的な参加により、緊急時のサポートができる社員を増やし、安心して業務遂行ができるような取り組みを行っています。

社員の健康サポート

社員の病気の予防と早期発見・早期治療を重視し、各種相談体制の確立、ヘルスケアサービスの提供、過重労働による健康障がい防止対策の実施、自己管理意識の醸成など、社員の健康の保持増進を図るためにさまざまな取り組みを行っています。

健康診断の取り組み	法定の健康診断項目以外にも、自由に選択できるオプション検査の受診を補助。産業医が要2次検査と判断した社員に対しては、受診確認を徹底。
メンタルヘルスの取り組み	社内に専門の相談窓口を設置し、社内外の産業保健スタッフが相談に応じる体制を整備。全社員を対象に180問を超える「ストレスチェック」を実施し、予防策の指導やアドバイスを行う。
トータルヘルス相談の取り組み	2012年3月期から独自の「トータルヘルス相談」を実施。より踏み込んだ健康相談や指導が受けられる制度で、病気の予防や早期発見、適切な措置・対処を目指す。
健康についての情報発信や補助	研修の企画や社内イントラ・メールを使用した啓蒙などを通して、健康についての情報発信や補助を実施。
残業時間／休日出勤の削減	社員の健康の保持増進を図り、労働災害を未然に防止することを目的に、1カ月の残業時間が45時間を超える社員の周知・改善策の検討など残業に関するルールを徹底。
効果検証	取り組みの結果把握や効果検証を継続的にを行い、取り組みの見直しを図ることで、社内の健康課題の解決や健康の保持増進につなげる。 詳細は「ESGデータ集」の「社会」をご覧ください。 https://www.happinet.co.jp/sustainability/data/index.html

従業員エンゲージメント向上施策の推進

ビジョン浸透、社内広報企画の実施

当社グループでは、従業員エンゲージメントの向上により、組織の活性化を目指しています。2023年3月期からは、中期経営計画及び長期ビジョンの社内浸透を目的に、全社員参加のビジョン浸透プログラムを実施しています。

中期経営計画及び長期ビジョンは、人口減少やデジタル化により中長期的に当社グループの主力ビジネスである国内の中間流通市場全体が縮小傾向に向かうことが想定される中、事業環境変化に対応できる機動力を兼ね備えた企業体への変化を目指し、策定されました。会社のビジョンを、社員一人ひとりが納得し、自分事として捉え取り組むことで従業員エンゲージメントの向上を図るとともに、中期経営計画と長期ビジョンの達成を目指します。

また、社内でのコミュニケーションを活性化させるため、従業員と双方向のコミュニケーションが可能な社内イントラネット「ハピネステーション」上で多様な広報企画を実施しています。従業員をリレー形式で紹介する「他己紹介リレー」や、ユニットや子会社独自の取り組みを紹介する「広報が行く!ハピネットグループ横断の旅」などの社内広報企画を通じて、横のつながりや、グループ内のシナジー効果の強化を図っています。

従業員エンゲージメント向上に向けて、ビジョン浸透、広報企画の両面から継続的な施策を実施し、組織のさらなる活性化を目指します。



ビジョン浸透プログラムの様子

5 デジタルトランスフォーメーション

デジタル化による業務効率化の推進

各部門でのデジタル化による業務効率化の推進

玩具事業では、膨大な商品数の受発注から出荷までを一貫通貫で対応できる専用の受発注システムを開発し、その運用により、業務効率化を推進しています。運用定着を目指し、今後も継続的

な開発を行います。

ビデオゲーム事業では、ローコードツール(Power Automate等)やノーコードツールを活用し、時間を要していた業務の自動化に取り組んでいます。デジタルツールの利用を促進することで、労働生産性の向上を目指し、業務効率化を進めています。

映像音楽事業では、以前よりAI-OCR[®]の導入、運用に向けた準備を行い、2024年10月よりAI-OCRによる受注業務の運用をスタートしました。AI-OCRでは、FAXまたはメールで受信する注文書(PDF)を高い識字率で読み取ることができ、エラーが出たものに関しては、AIに学習させることで読み取りエラーを減らすことも可能です。この導入により、手入力・修正作業の削減、チェック作業の廃止など、DXによる業務効率化を実現することができました。また、今後もRPAと連携することにより、さらなる作業の自動化を推進し、他部署やカンパニーへの波及を目指します。

※AI-OCR: PDFや画像に書かれている文字列を、デジタルなテキストデータに変換する技術

経営・事業戦略を実現するDX推進体制の構築

デジタルマーケティング推進

当社グループでは、社内データの活用と合わせ、アクセス解析ツールやソーシャルリスニングツールを用いたデジタルマーケティングにより、お客さまのニーズの可視化や自社の課題把握に取り組んでいます。また、需要予測にAIを活用し、事業担当者の経験や勘などの暗黙知に頼らない精度の高い意思決定を行う仕組みの構築を進めています。

デジタル活用による新たなサービスの創造

キャッシュレス決済に対応するカプセル玩具自動販売機の研究開発

電気を必要としないカプセル玩具自動販売機は、電源の場所に縛られずいろいろな場所に設置できることがメリットの一つですが、昨今の国内のキャッシュレス決済の需要の高まりを受けて、キャッシュレス決済に対応するカプセル玩具自動販売機の研究を継続して行っています。



QR決済対応のカプセル玩具自動販売機

Corporate Governance | ガバナンス

役員プロフィールの詳細はこちらよりご覧ください。
<https://www.happinet.co.jp/company/directors/detail.html>

役員紹介 (2025年6月末現在)

取締役



代表取締役会長
兼最高経営責任者
のうて かずひこ
苗手 一彦

略歴
 1976年10月 株式会社トウショウ(現当社)入社
 1994年 5月 当社取締役戦略営業室長
 1999年 4月 当社代表取締役社長
 2016年 6月 当社代表取締役会長
 兼最高経営責任者(現任)



取締役副会長
兼最高グローバル責任者
えのもと せいいち
榎本 誠一

略歴
 1991年10月 当社入社
 2014年 6月 当社取締役常務執行役員
 第1事業本部長
 2016年 6月 当社代表取締役社長
 兼最高執行責任者
 2025年 6月 当社取締役副会長
 兼最高グローバル責任者(現任)



代表取締役社長
兼最高執行責任者
みずたに としゆき
水谷 敏之

略歴
 1994年4月 当社入社
 2024年6月 当社取締役常務執行役員
 カンパニー統括本部長
 2025年6月 当社代表取締役社長
 兼最高執行責任者(現任)



取締役 常務執行役員
最高情報責任者
兼情報システム室長
つだ かつや
津田 克也

略歴
 1989年4月 株式会社トウショウ(現当社)入社
 2023年6月 当社取締役常務執行役員
 最高情報責任者兼情報システム室長
 兼L&Sカンパニープレジデント
 2025年4月 当社取締役常務執行役員
 最高情報責任者
 兼情報システム室長(現任)

監査役



常勤監査役
あさつ ひでお
浅津 英男

略歴
 1990年9月 株式会社ダイリン(現当社)入社
 2001年6月 当社取締役執行役員最高財務責任者
 兼経営戦略室リーダー
 2016年6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役
独立役員
さかい ひでゆき
坂井 秀行 | 2019年
6月より現任

重要な兼職状況
 ◎アンダーソン・毛利・友常法律事務所
 外国法共同事業顧問



取締役 常務執行役員
最高財務責任者
兼経営本部長
いしまる ひろし
石丸 裕之

略歴
 1998年6月 当社入社
 2020年6月 当社取締役執行役員経営企画室長
 2024年4月 当社取締役常務執行役員
 最高財務責任者兼経営本部長(現任)



社外取締役
独立役員
おか としこ
岡 俊子 | 2019年
6月より現任

重要な兼職状況
 ◎明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス
 研究科専任教授
 ◎日立建機株式会社社外取締役
 ◎ENEOSホールディングス株式会社社外取締役
 ◎アース製薬株式会社社外取締役



社外取締役
独立役員
みずの みちのり
水野 道訓 | 2023年
6月より現任

重要な兼職状況
 ◎公益財団法人ソニー音楽財団理事長
 ◎株式会社ブロード社外取締役
 ◎グリーホールディングス株式会社社外取締役



社外取締役
独立役員
さとう ちえ
佐藤 智恵 | 2024年
6月より現任

重要な兼職状況
 ◎公益財団法人大学基準協会経営系専門職大学院
 認証評価委員会委員
 ◎伊藤忠エネクス株式会社社外取締役



社外監査役
独立役員
たにくち かつのり
谷口 勝則 | 2020年
6月より現任

重要な兼職状況
 ◎公認会計士谷口勝則事務所所長
 ◎株式会社シーイーシー社外取締役(監査等委員)



社外監査役
独立役員
かわの あやこ
河野 理子 | 2025年
6月より現任

重要な兼職状況
 ◎GT東京法律事務所

スキル・マトリックス

役職	氏名	所有株式数 (2025年3月末時点)	2025年3月期における出席状況		企業経営	営業・ マーケティング	サステナビリティ	財務会計	法務・リスク	IT・DX	グローバル	他企業の 知見
			取締役会*	監査役会								
代表取締役	苗手 一彦	220,500株	12/13回		●	●	●					
取締役	榎本 誠一	28,700株	13/13回		●	●	●				●	
代表取締役	水谷 敏之	7,800株	10/10回		●	●	●					
取締役	津田 克也	8,400株	13/13回		●	●	●			●		
取締役	石丸 裕之	8,400株	13/13回		●	●	●	●	●			
社外取締役	岡 俊子	5,900株	13/13回		●	●	●	●			●	●
社外取締役	水野 道訓	600株	13/13回		●	●	●				●	●
社外取締役	佐藤 智恵	— 株	10/10回		●	●	●				●	●
常勤監査役	浅津 英男	50,600株	13/13回	14/14回	●			●	●			
社外監査役	坂井 秀行	2,200株	13/13回	14/14回	●						●	●
社外監査役	谷口 勝則	1,400株	13/13回	14/14回	●			●				●
社外監査役	河野 理子	— 株	—	—					●		●	●

*上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第26条の規定に基づき、取締役会決議があったものと見なす書面決議が1回ありました。

スキル定義

スキル	定義
企業経営/他企業の知見	経営戦略など重要事項に対して長期思考・戦略思考をもって最適な意思決定を行うスキル
営業・マーケティング	マーケットや流通に対する広い知識・経験を有し、事業戦略や事業課題に対して最適な意思決定を行うスキル
サステナビリティ	ESG・サステナビリティに対する広い知識・経験を有し、ステークホルダーと共存しながら長期かつ安定的に持続可能な経営を行うスキル
財務会計	財務会計に対する広い知識・見識を有し、業績・経営指標から経営状況を適切に把握し、課題を提起するスキル
法務・リスク	法務・リスク管理に対する広い知識・見識を有し、リスクコントロール状況を適切に把握し、課題を提起するスキル
IT・DX	IT・デジタル領域などの最新分野に対する高度なリテラシーをもって当社の事業変革・安定的経営を実現できるスキル
グローバル	グローバルビジネスに対する広い知識・経験を有し、グローバルな視点・視座をもって海外事業戦略に対して最適な意思決定を行うスキル

社外取締役メッセージ



社外取締役
独立役員
おか としこ
岡 俊子

Q1 第9次中期経営計画の評価と第10次中期経営計画におけるハピネットグループの課題について

サステナブルな企業価値向上に向けて、どこに成長機会を求めるとかは、これまでの中期経営計画策定において高い関心を持って議論がなされてきました。取締役会でもしかりです。

中間流通の位置付けにある当社は、残存者利益を獲得できるポジションにあり、第9次中期経営計画あるいはその前の中期経営計画の時代は、これを確実に一歩ずつ地道に実現させてきました。それが一段落した今、第10次中期経営計画を迎えています。

第10次中期経営計画では、事業領域及び地域において、明確な成長戦略が描かれています。第9次までに固めた事業基盤をベースにして、第10次からは成長を実現するという展開です。

Q2 第10次中期経営計画における戦略及び取り組みの評価について

これまで試行錯誤を重ねてきた成長領域が、第10次中期経営計画には、明確に戦略として表に出てきています。

地域戦略では、海外展開。特に米国市場開拓です。為替や地政学リスクなど、留意すべき課題はいくつかありますが、当社グループのネットワークをうまく活用しながら、展開を加速させる体制ができてきています。

もう一つ、事業領域では、川下領域への浸透です。多店舗展開のノウハウなどが着々と組織に蓄積されています。

Q3 ステークホルダーの皆さまへ

多くの日本企業が議論しているのは、失われた30年のあとの時代に、どういう事業展開を目指すかです。当社のご数年の好業績を見ると、これまでの地道な取り組みがようやく数字に反映されるようになり、それが株式市場にも評価されている、と捉えることができます。

今後も、当社の強さを明確に株式市場に伝え続けることにより、株式市場と事業のシンクロした成長を期待したいです。



社外取締役
独立役員
みずの みちのり
水野 道訓

Q1 第9次中期経営計画の評価と第10次中期経営計画におけるハピネットグループの課題について

第9次中期経営計画の評価として、企業の成長及び時価総額の大幅な増加により、素晴らしい成果を達成したと考えています。さらに、長年の課題であった次世代経営メンバーの選定についても、新社長が就任し、未来に向けた良いスタートが切られたと感じています。

川上・川下領域への展開においては、『gashacoco』の出店など川下領域では大きな成功を収めています。一方で、映像コンテンツなどの川上領域では苦戦が続いています。しかし、将来を思うと、川上領域への戦略も適切にリスクコントロールしながら、果敢に挑戦し続けてほしいと期待しています。

Q2 第10次中期経営計画における戦略及び取り組みの評価について

各カンパニーの事業戦略や、PBR・ROEに関する具体的な目標設定を評価しています。しかし、第5・第6の柱をつくる新規事業については、海外事業を除き、具体的事象が見えづらく全体的に保守的な印象です。小さく着手して大きく育てるチャレンジをもっと増やすべきでしょう。良い例として、『gashacoco』のプラットフォームから生まれた『にっこりーノ』は川上戦略としても今後が楽しみです。

また、海外戦略については、腰を据えた長期的な戦略プランの策定が必要です。加えて、それを支える人的・組織的・財務的な計画の立案も不可欠です。

Q3 ステークホルダーの皆さまへ

当社は第9次中期経営計画の3年間で売上高・利益・株価ともに素晴らしい成長を遂げてきました。これにおごらずに水谷新社長のもと、新たな成長戦略を計画実行していこうとしています。

今後、海外事業の成長、オリジナルコンテンツ・IPのヒット等々、総合エンタテインメント商社としてますます注目の会社となっていくと思います。



社外取締役
独立役員
さとう ちえ
佐藤 智恵

Q1 第9次中期経営計画の評価と第10次中期経営計画におけるハピネットグループの課題について

第9次中期経営計画が実施された3年間は、当社が「既存事業の深化」と「新規事業の探索」を両輪で回す「両利きの経営」に挑戦した期間だったと認識しています。既存事業においては、効率化・利益向上に取り組み、新規事業においては、(株)プロッコリーの子会社化によるIPビジネスの獲得、カプセル玩具事業の国内外への展開を成功させ、川上・川下の両方で新たな収益の柱が見えてきました。これらは非常に大きな成果であったと考えます。

第10次中期経営計画の3年間は、当社が本当の意味で中間流通企業から総合エンタテインメント企業へと変革できるか、さらには、ドメスティック企業からグローバル企業へと成長できるか、が問われる試金石となる期間になると思います。

Q2 第10次中期経営計画における戦略及び取り組みの評価について

「グローバル展開」と「バリューチェーン変革」という2つの柱を掲げた第10次中期経営計画は、成長への道筋を社内外にわかりやすく示した戦略であると思います。この計画を実現する上で特に注力すべき課題は3つあると認識しています。1つ目はグローバル人材の育成・獲得。2つ目は自社IPをマルチ展開するためのシナジー戦略。3つ目はより利益率の高い事業への投資です。今後3年間で、こうした課題にしっかりと取り組みながらより一層の成長を遂げることを期待しています。

Q3 ステークホルダーの皆さまへ

当社の社外取締役に就任して1年になりますが、当社の組織能力の高さには驚かされることばかりです。近年、日本の商社の持つ潜在能力については、海外の投資家や経営学者の間でも注目されていますが、専門商社である当社も「もっと成長できる可能性を秘めた会社」であることは間違いありません。社外取締役として当社がますます飛躍するためのお手伝いができれば、望外の喜びです。

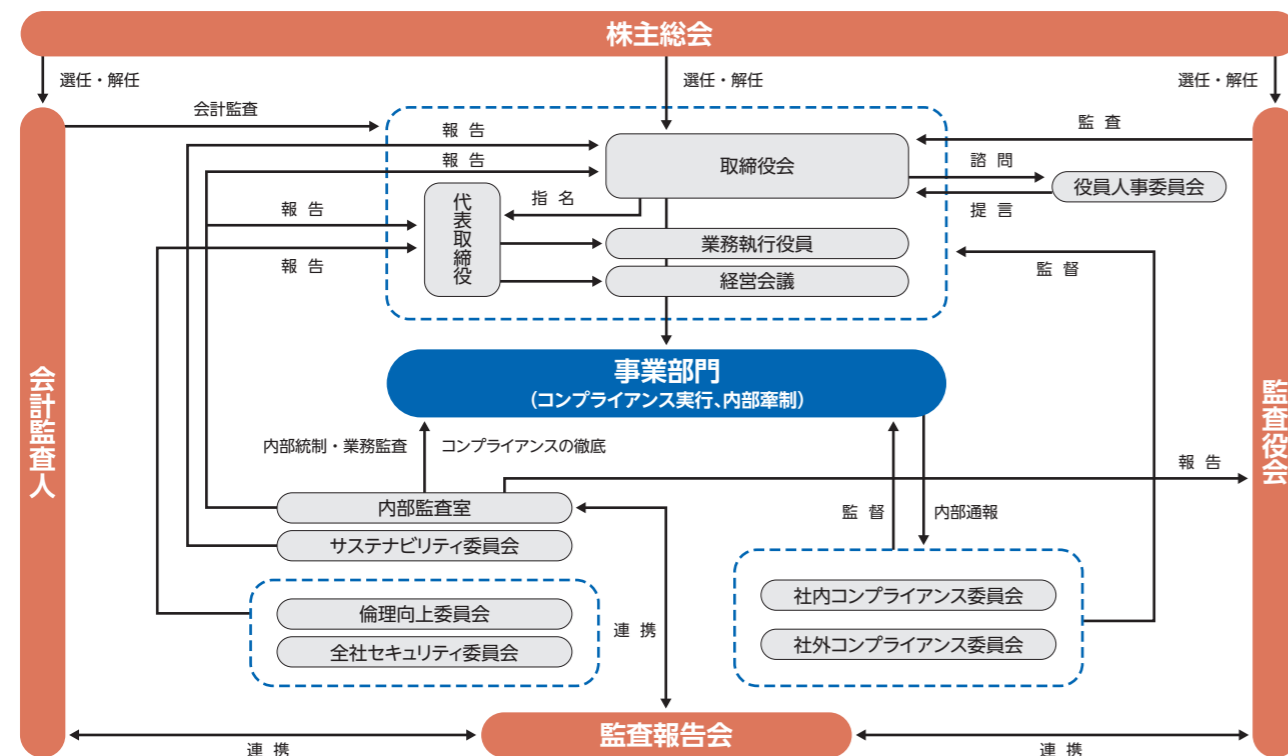
6 健全かつ有効なコーポレートガバナンス基盤の構築

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、企業価値の最大化と経営の健全性確保が、最も重要な経営課題であると考えています。その実現のために、経営の透明性を高め、経営環境の変化に対して、迅速かつ的確に対応できる体制の確立に努めています。また、株主の信頼と期待を得られるよう積極的に情報を開示するとともに、顧客、社員、社会などと良好な関係を築き、長期・安定的な株主価値の向上を図っています。

ガバナンス体制

ガバナンス体制図 (2025年6月20日現在)



- 主な特長**
- 取締役会による経営方針及び業務執行の意思決定と、監査役制度による監査機能をコーポレート・ガバナンス体制の柱としています。また、執行役員制度を導入し、経営と執行を分離することで監督体制を強化するとともに、経営スピードの向上を図っています。
 - 執行役員制度の運用や社外取締役、監査役の充実などによってコーポレート・ガバナンスのさらなる強化が可能であるとの考えから、監査役会設置会社の形態を採用しています。
 - 任意の委員会として、独立社外取締役が過半数を占める「役員人事委員会」を設けています。
 - 顧問弁護士とは顧問契約に基づき、必要に応じてアドバイスを受けています。

取締役会及び取締役

取締役会は、8名の取締役により構成されており、うち3名が社外取締役です。毎月1回以上開催し、法令で定められた事項及び取締役会規程に定められた重要事項につき機動的な意思決定を行うとともに、業務執行状況の監視・監督を行っています。取締役の職務執行の適法性を確保するための強力な牽制機能を期待し、取締役会には少なくとも2名以上の独立社外取締役を常時在籍させています。

監査役会及び監査役

監査役会は、常勤監査役1名及び社外監査役3名で構成されています。監査役は取締役会に常時出席しているほか、常勤監査役は社内の重要な会議に積極的に参加し、法令、定款違反や株主利益を侵害する事実の有無について重点的に監査を実施しています。また、監査役会主催の監査報告会を定期的に設けており、会計監査人及び内部監査室長が出席し、監査上の重要なポイントについて意見交換等を行い、常に連携の強化に努めています。

取締役・監査役の選任方針及び指名手続き

取締役会については専門知識や知見、業務経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することを方針としています。また、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含んでいます。なお、各取締役及び監査役がもつ主たるスキル・キャリア・専門性を一覧化したスキル・マトリックスを作成しています。

スキル・マトリックスはP.44-45をご覧ください。

取締役・監査役候補者の指名は、議長として代表取締役、構成員として独立社外取締役3名からなる任意の諮問機関「役員人事委員会」にて討議した上で取締役会にて決定し、監査役候補者の場合には監査役会の同意を得た上で、取締役会にて指名しています。

社外取締役及び社外監査役の選任理由

社外取締役及び社外監査役の選任に当たり、経営監視機能の透明性を確保するため、東京証券取引所が定める独立性基準を参考に、当社グループの「役員職務内規」において「社外役員の独立性に関する基準」を制定しています。なお、「社外役員の独立性に関する基準」の詳細は、当社Webサイトのコーポレート・ガバ

ナンス体制ページ内「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に掲載しています。

「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/7552/tdnet/2641101/00.pdf>

社外取締役

社外取締役の3氏は独立役員です。岡俊子氏、水野道訓氏は長年にわたり企業経営に携わり、経営に関する豊富な経験と実績を有しています。また、佐藤智恵氏は長年にわたり作家として経営・メディア関連の著書を多数執筆し、経営戦略コンサルタントとして活躍されるなど、経営に関する豊富な経験と実績を有しています。独立した立場から客観的に執行役員等の職務を監督していただくことにより当社グループのガバナンスをさらに向上させることを期待しています。

社外監査役

社外監査役の3名は独立役員です。坂井秀行氏及び河野理子氏は長年にわたる弁護士としての豊富な経験と実績を、谷口勝則氏は長年にわたる公認会計士としての豊富な経験と実績を有しており、当社グループの監査体制に活かしていただくことを期待しています。

取締役会・監査役会の実効性確保

当社グループは、取締役会の実効性向上のため、取締役、監査役全員を対象に個別にアンケートを実施し、取締役会全体で課題の分析・把握を行っています。抽出された課題については、継続的なPDCAサイクルにより解決を図っています。また、複数の独立社外取締役を選任することにより、取締役会としての判断や会議の運営等について実効性を担保しています。

2025年3月期の評価結果

2025年3月期のアンケートにおいては、取締役会の実効性を測定するための「構成」「運営」「議題」「支援体制」の4つの観点からなる全27問の質問票を取締役、監査役全員に対して配布し、回答を得ました。回答の集計内容を取締役会で共有し、分析・検証した結果、重点的に取り組むべき課題として「新たな中期経営計画を踏まえた当社グループの重要リスクの見直し」と「海外事業・新規事業に関するリスクの報告・議論の充実」が挙げられました。この結果を踏まえて当社グループでは、第10次中期経営計画・経営体制に対応したリスクの洗い出しと、重点対応リスクの選定を行うとともに、海外展開・新規分野(川上・川下領域)に関する事業リスクを整理し、取締役会への報告を行い、議論を充実させていきます。

役員の報酬等

基本方針

当社グループの取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、取締役の報酬は、月例の固定報酬、短期業績連動報酬及び非金銭報酬等により構成し、客観性と透明性を担保するため、「役員人事委員会」で検討し、取締役会より一任された代表取締役が株主総会で決議された総額の範囲内で決定する仕組みとなっています。報酬の種類ごとの標準的な比率の目安は、固定報酬、短期業績連動報酬、非金銭報酬の構成を、おおよそ50%、25%、25%の割合で設計しています。

なお、監査役については、固定報酬のみとし、その金額については監査役会にて決定しています。

固定報酬(金銭報酬)

基本報酬は月例の固定報酬とし、各取締役の役位、責任の大きさ、世間水準、従業員とのバランス等を考慮し、総合的に勘案して決定します。

短期業績連動報酬(金銭報酬)

短期的なインセンティブ機能を目的とし、個別の施策達成度合い、期初計画に基づき設定される連結業績指標(「経常利益」「ROE

(自己資本利益率))及び個人業績指標をもとに算出します。連結業績指標は、適宜、環境の変化に応じて、役員人事委員会の答申を踏まえた見直しを行っています。

業績指標	選定理由	2025年3月期(連結)
		実績
経常利益	経営活動全般の利益を表す単年度業績の指標として最適だと判断したため。	11,963百万円
ROE	中長期業績の指標として株価との相関関係が高く、適切な指標だと判断したため。	12.7%

非金銭報酬

中長期的なインセンティブ機能を目的とした業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」を導入しており、役員株式給付規程に基づき、中期経営計画の最終年度における目標に対しての業績達成度等を勘案して定めるポイントを付与します。取締役に付与されるポイントは、取締役が退任し、役員株式給付規程に定める受益者要件を満たした場合、当該ポイント数に応じた数の当社株式を本信託から給付します。

業績達成度の評価指標として「経常利益」「ROE」を採用し、2023年3月期から2025年3月期の第9次中期経営計画目標額は、「経常利益」65億円、「ROE」7.5~8.5%としています。

 [株式給付信託(BBT)]の概要は、有価証券報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/7552/tyuho_pdf/S100VYP3/00.pdf#page=46

2025年3月期 取締役及び監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬等		
			短期業績連動報酬	非金銭報酬等(BBT)	
取締役 (うち社外取締役)	469百万円 (40百万円)	174百万円 (40百万円)	194百万円 -	101百万円 -	9名 (4名)
監査役 (うち社外監査役)	38百万円 (14百万円)	38百万円 (14百万円)	- -	- -	3名 (2名)

(注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
 2. 2025年3月期に係る非金銭報酬等(BBT)として取締役(社外取締役を除く)に付与されたポイント数は65,284ポイントであり、2025年3月期に付与されたポイント数に、本信託の有する当社株式の1株当たりの帳簿価額を乗じた金額を記載しています。

株主・投資家との対話

当社グループはより多くの皆さまに当社グループを知っていただくとともに、企業理解を深めていただくべく、個人投資家説明会や、国内・海外の機関投資家、アナリストの皆さまとのミーティングを積極的に行っています。遠方の方にもご覧いただけるようWeb配信を活用するなど、より多くの方に説明内容をお届けするための工夫もしています。さらに、株主総会の開催や株主通信、統合報告書の発行を通して、定期的なコミュニケーションの場を設けています。

今後もさまざまな活動を通じ、株主・投資家の皆さまとの対話に取り組みます。

- 具体的な活動事例**
- ◎ 個人投資家向けに定期的説明会を開催
 - ◎ アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催
 - ◎ IR資料のホームページ掲載
 - ◎ IRに関する部署(担当者)の設置

 当社Webサイト「株主・投資家の皆さまへ」
<https://www.happinet.co.jp/ir/index.html>

内部統制

当社グループは、内部統制体制を強化していくために、「内部統制基本方針」を定めています。内部統制基本方針では、役員及び社員の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制や役員の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制などの方針を明記し、当社グループの業務の適正を確保するための体制を整えています。また、内部監査室が中心となり、金融商

品取引法で定められた内部統制報告制度の対応や内部統制の整備・運用状況について評価を行うなど、日々、内部統制体制の強化を図っています。

なお、「内部統制基本方針」が有効に運用されるよう、その運用状況については適宜取締役会に報告され、取締役会は評価、監督を行っています。

コンプライアンス

当社グループは、法令の目的と精神を理解して行動しています。また、法律やルールを遵守しているかどうか、常に自らチェックする意識を持って行動し、仮に、法令違反やその可能性が認められた場合には、組織的に対応し、可能な限り初期段階で是正することとしています。

社員が法令・定款及び倫理綱領に違反する事実の発生を認められた際には、通常の業務報告経路とは別に、コンプライアンス・ホットライン経由で社内外のコンプライアンス委員会へ、匿名にて内部通報が可能な情報伝達経路を設けています。

しても直接報告を行うデュアルレポートラインを構築しています。

法令遵守／コンプライアンス教育

当社グループでは、コンプライアンスの実効性を高める目的で「リスク管理規程」「リスク管理規程細則(内部通報)」を制定しています。

社内または社外のコンプライアンス委員会に報告があった場合は、この規程に従って違法性の有無を調査します。万が一違反が認められた場合は、処分・回復に関する措置と予防策・再発防止策を迅速に決定・実行することとしています。

また、グループビジョンを実現するために「倫理綱領」を制定しています。社会的な規範と社会との共生に軸を置いた内容で、当社グループのビジネスにおける規範とするものです。この「倫理綱領」は事業環境、事業内容の変化に適応したものとすよう、時流にあっているか等、「倫理向上委員会」を設置して定期的に見直しを行っています。

推進体制

各事業部門が公正な事業活動を行っているかをチェックし、同時にコンプライアンスの実効性を高めるために、社長直轄の「内部監査室」を設置しています。内部監査室では、内部監査計画に基づき、監査役と連携を図りながら、効率的かつ効果的に業務全般について内部監査を実施しています。また、内部監査の状況については定期的にと取締役会において報告しており、さらに、内部監査の信頼性・実効性を確保するため、監査役・監査役会に対

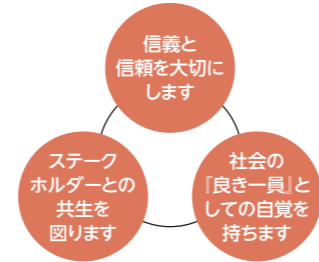
コンプライアンスの徹底にあたっては、啓蒙活動を継続的に実施しています。新入社員及び中途社員の入社研修時についても、「倫理綱領」などについての研修機会を設けています。また、グループビジョンや行動指針などと併せて「倫理綱領」を「Knowledge of Happinet」として手のひらサイズの冊子にまとめ、常に社員が携帯できるようにしているほか、社内イントラネットへの掲載や実践編（「倫理綱領」を日々の行動に活用するためのQ&A）の随時見直し・その内容に関する社内アンケートを実施し、理解と浸透を図っています。



「Knowledge of Happinet」冊子

ビジネス倫理観

ビジネス倫理観（「何が正しいか」として、「信義と信頼を大切にします」「ステークホルダーとの共生を図ります」「社会の『良き一員』としての自覚を持ちます」の3点を掲げており、グループビジョン（「何が大切か」）の実現を支え、ビジネス行動を検証しています。



「ビジネス倫理観」の詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.happinet.co.jp/company/ethics.html>

リスクマネジメントについて

リスク管理体制

当社グループにおいては経営・事業環境の変化や長期ビジョン及び中期経営計画を踏まえた事業活動の拡大に伴ってリスクの多様化が進むことが予想されています。そのため、当社グループでは統括責任者を代表取締役社長としたリスク管理体制を整備し、当社グループのリスクを把握し、発生の未然防止及びリスクの低減に取り組んでいます。

具体的には、事業活動に影響を与える可能性のあるさまざまなリスクについて洗い出し、影響度、発生頻度の観点から重要度について評価し、特に優先的に対処すべきリスクを「重要リスク」として選定しています。重要リスクについては、主管部門が主体となってリスク対策計画を立案、実施し、進捗状況に対するモニタリングを行って是正・改善に取り組んでいます。

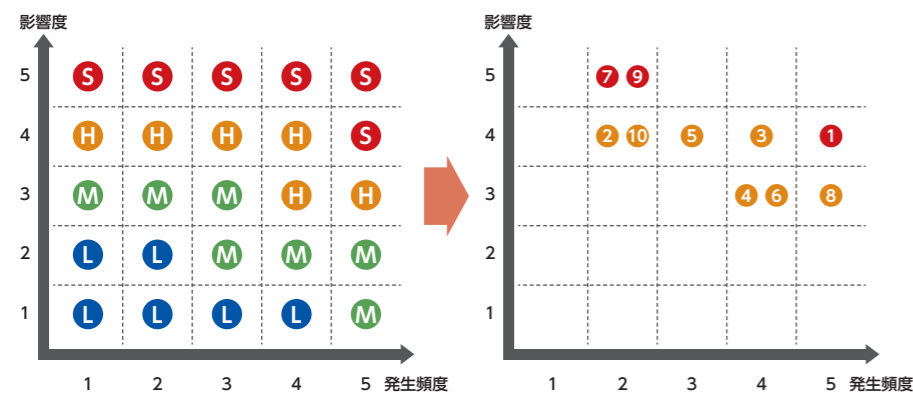
また、これらのリスク管理の活動状況について、原則年1回以上

取締役会へ報告しています。取締役会は、リスク管理の活動状況を適宜監督し、当社グループの課題の認識と対応についての指示を行っています。

重要リスクの選定

重要リスクの選定にあたっては、まず、社内取締役・管理職層等に対するアンケート及び各事業部門責任者に対するヒアリングを実施し、当社グループに影響を与える可能性のあるリスクを網羅的に洗い出しました。

洗い出したリスクに関しては、影響度及び発生頻度を軸としたリスクマトリクスを用いて重要度を評価し、特に優先的に取り組むべき重要リスクを選定しています。



- S シビア** 第一優先で取り組むべきリスクで、定期的に取り締り報告し、必要に応じてリスク低減策を実施する必要があるリスク。
- H ハイ** 第二優先で取り組むべきリスクで、定期的に取り締り報告が必要なリスク。
- M ミドル** 部門単位で定期的にリスク状況把握及び対策の進捗を確認しながら管理するリスク。
- L ロー** 日常業務において適切に状況を管理し、適宜進捗を確認しながら管理するリスク。

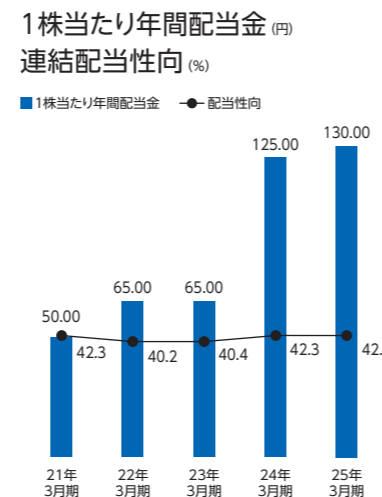
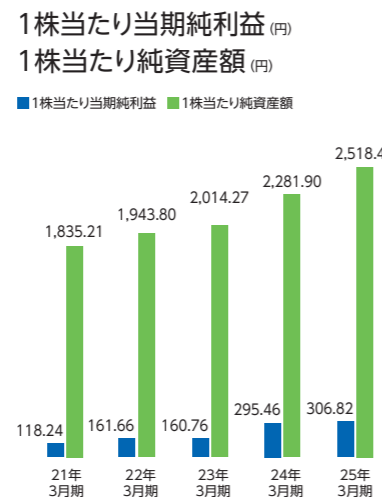
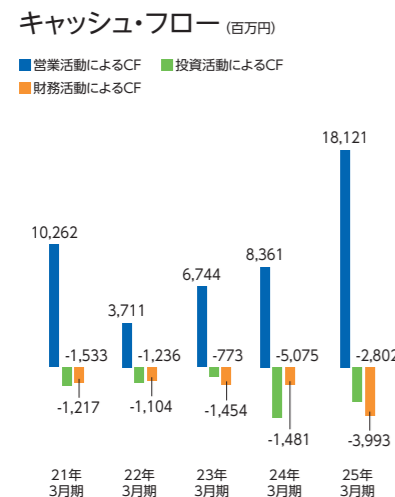
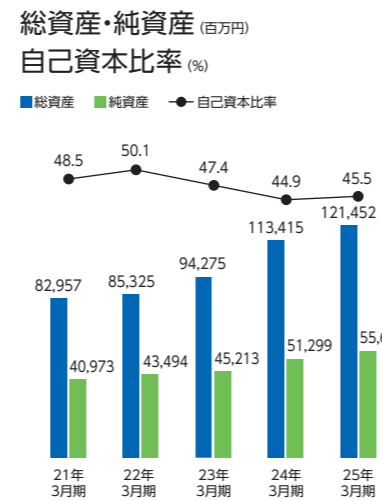
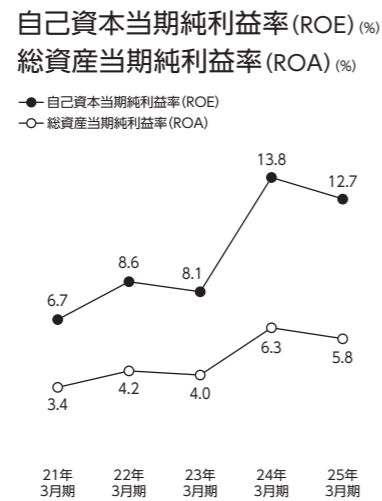
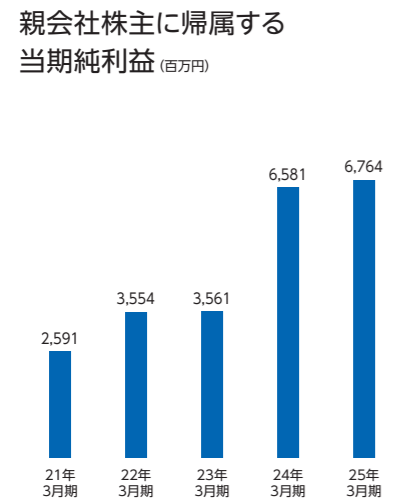
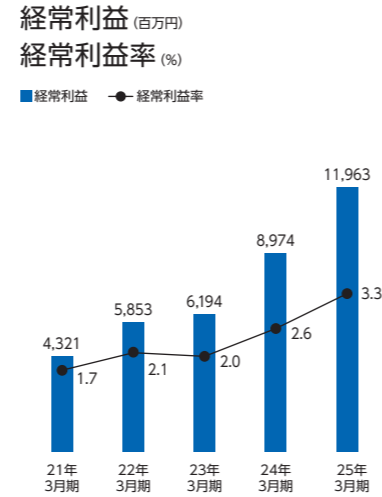
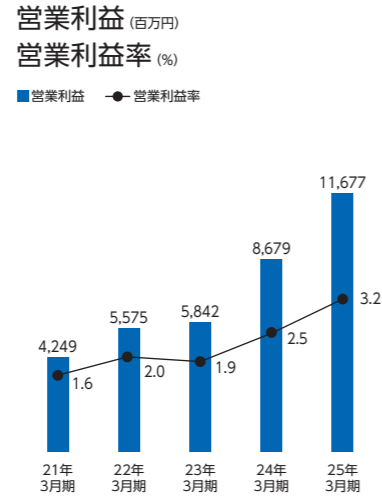
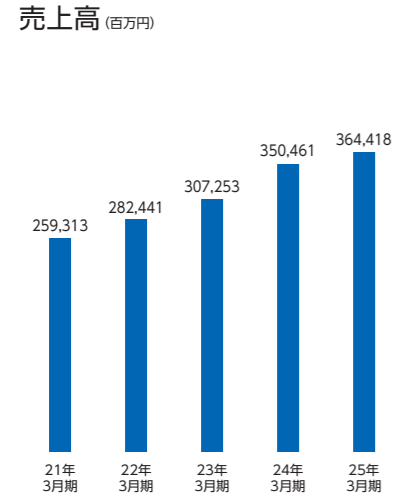
※東京海上ディーアール株式会社資料に基づいて作成

重要リスク項目と対応策

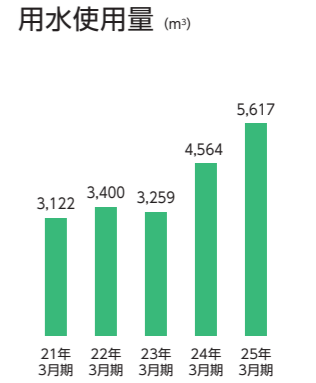
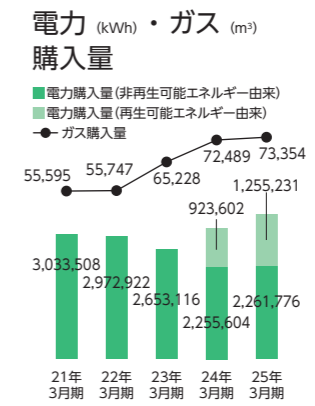
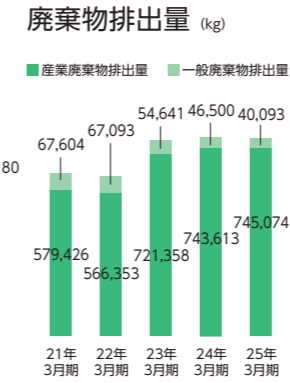
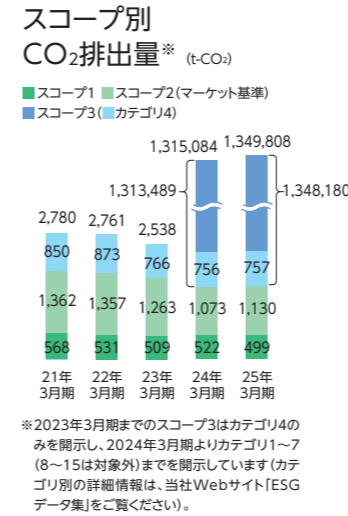
重要リスクの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.happinet.co.jp/ir/risk.html>

大分類	リスク項目 (リスクレベル)	リスクシナリオ	対応策
A 成長戦略	1 市場環境の変化 (S)	● 市場環境の大きな変化や経済情勢の悪化	● 市場分析を踏まえた事業計画の策定と定期的な見直し ● 社内カンパニー制の導入 ● 事業領域・取扱材の拡大 ● 海外展開
	2 事業投資・企業買収 (H)	● 投資回収状況や買収先の業績状況の悪化	● 事業計画の進捗状況や事業環境変化の定期的なモニタリング ● 事業投資・撤退判断基準の策定 ● 事業ポートフォリオの定期的なモニタリングや見直し
B 特定の仕入先・販売先への依存	3 特定の仕入先・販売先への依存 (H)	● 主要な仕入先・販売先の市場環境や取引状況の変化	● 事業領域・取扱材の拡大 ● 海外展開 ● 新たな顧客層の開拓等による中間流通のシェア拡大
C 棚卸資産	4 過剰在庫の発生 (H)	● 需要予測、流通在庫の不適切な進捗	● 情報システムを活用した適正な需要予測とチャンスを見逃さない商品供給 ● 仕入決定プロセス・基準の明確化
D 外部委託先管理	5 外部委託先管理 (H)	a)製造物責任及び品質管理 ● 製造委託先に対する不十分な管理監督による重大な商品欠陥の発生	a) ● 当社グループの品質基準に基づく万全な品質管理 ● 製造委託先の管理体制の整備 ● 経営層や関係社員への啓蒙活動、契約内容の見直し
		b)外部委託先管理 ● 外部委託先での法令違反や不祥事による商品の販売や映像作品の公開の中止	b) ● 発生リスクが高い事業部門における重点的な対応
E 人材の確保と育成	6 人材の確保と育成 (H)	● 労働人口の減少による採用難 ● 働きやすさや労働意欲の低下による人材流出	● 人材育成方針をもとにした学習体系の確立 ● 多様な社員が安心して働け、活躍できる環境の整備 ● 積極的な採用活動
F IT・情報管理・デジタル対応	7 システムの停止 (S)	● 自然災害や突然の停電等による通信ネットワークの切断 ● サイバー攻撃やマルウェアへの感染等による情報セキュリティ事故の発生	● 全社セキュリティ委員会における制度や運用に関する対策の検討 ● アセスメント実施による課題の把握、マニュアルの策定や規程の見直し ● 全社的な啓蒙活動
	8 情報管理 (H)	● 紙資料やパソコンの紛失、メールの誤送信等による個人情報や自社・取引先の機密情報等の外部への流出	● メール誤送信防止ルールやマニュアルの策定 ● 情報管理に関する全社啓蒙活動 ● データ管理のクラウド化 ● 全社的な啓蒙活動
G 事故・災害対応、事業継続	9 事故・災害対応、事業継続 (S)	● 大規模な地震、台風、集中豪雨等の自然災害や火災、停電等の事故による営業活動の長期間停止	● 事業継続と早期復旧に取り組む基本方針の揭示 ● 事業継続計画 (BCP) の策定と定期的な見直し、訓練・啓蒙活動の実施
H 広報対応	10 広報対応 (H)	● 開示内容の不備、マスコミ・クレーム対応の失敗、事実誤認による報道やSNSでの誤情報の拡散、商品や映像作品における誤解を招く表示等による信用低下や損害賠償の発生	● 広報活動に関わるマニュアルやガイドラインの策定と定期的な見直し ● ソーシャルメディアに関する全社啓蒙活動の実施

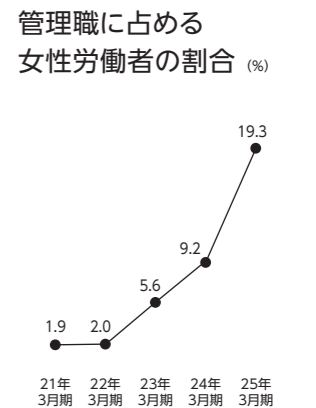
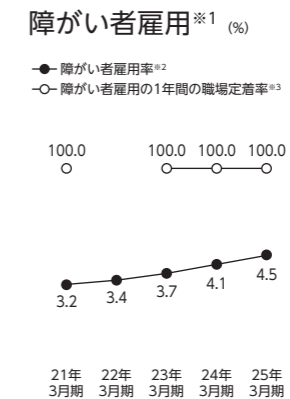
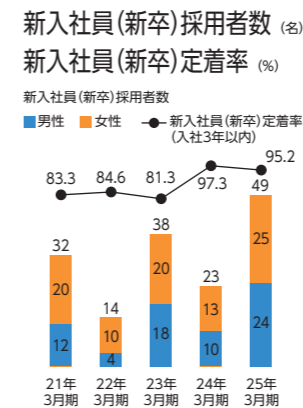
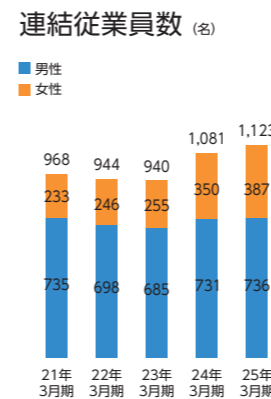
連結データ



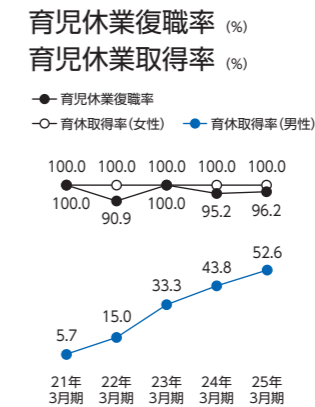
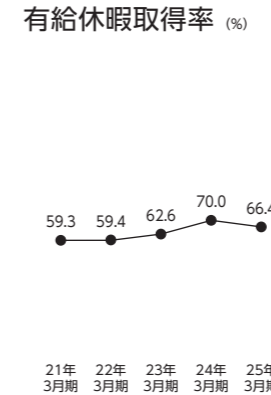
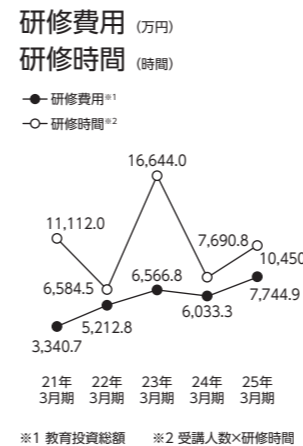
Environment



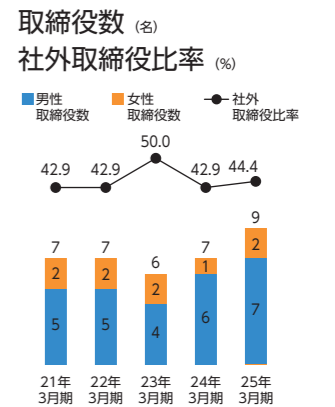
Social



Social



Governance



会社情報

会社名	株式会社ハピネット
代表者	代表取締役会長兼最高経営責任者 苗手 一彦 代表取締役社長兼最高執行責任者 水谷 敏之
設立	1969年6月7日
資本金	27億5,125万円
本社所在地	〒111-0043 東京都台東区駒形二丁目4番5号 駒形CAビル TEL：03-3847-0521 (代表) FAX：03-3847-0456 (代表) URL：https://www.happinet.co.jp
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	7552
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月

主要グループ会社

株式会社ハピネット・ホビーマーケティング

事業内容 模型玩具の販売

株式会社ハピネット・メディアマーケティング

事業内容 映像・音楽ソフトの販売/映像作品の企画・製作・配給・宣伝

URL
ハピネットピクチャーズ
https://happinet-p.com/
ハピネットファントム・スタジオ
https://happinet-phantom.com/

株式会社マックスゲームズ

事業内容 ビデオゲームハード・ソフト等の販売/ビデオゲーム関連商品の企画・製造・販売/トレーディングカードの販売

URL https://www.maxgames.co.jp/

株式会社ハピネット・ベンディングサービス

事業内容 玩具自動販売機の設置・運営/アミューズメント施設用商品等の販売

URL [gashacoco]
https://gashacoco.jp/

従業員数	連結1,123名、単体521名 (2025年3月末時点)
事業内容	<業種> 玩具・遊戯用具の企画・製造・販売 映像・音楽ソフト等の企画・製作・販売 ビデオゲームハード・ソフト等の企画・制作・販売 玩具自動販売機の設置・運営 アミューズメント施設用商品等の販売 <取扱商品> 玩具、映像・音楽ソフト、ビデオゲーム関連商品、アミューズメント関連商品等

株式会社ハピネット・ロジスティクスサービス

事業内容 物流業務全般の受託
URL https://happinet-ls.com/

株式会社ブロッコリー

事業内容 コンテンツ(アニメ・ゲーム・音楽・映像・カードゲーム)の企画・制作/キャラクター商品の企画・製作・販売
URL https://www.broccoli.co.jp/

Happinet America Inc.

事業内容 玩具自動販売機の設置・運営/玩具周辺商材等の販売

(2025年3月末現在)

株式情報

株式の総数

発行可能株式総数 … 64,000,000株
発行済株式総数 …… 24,050,000株(自己株式1,557,062株含む)

株主数

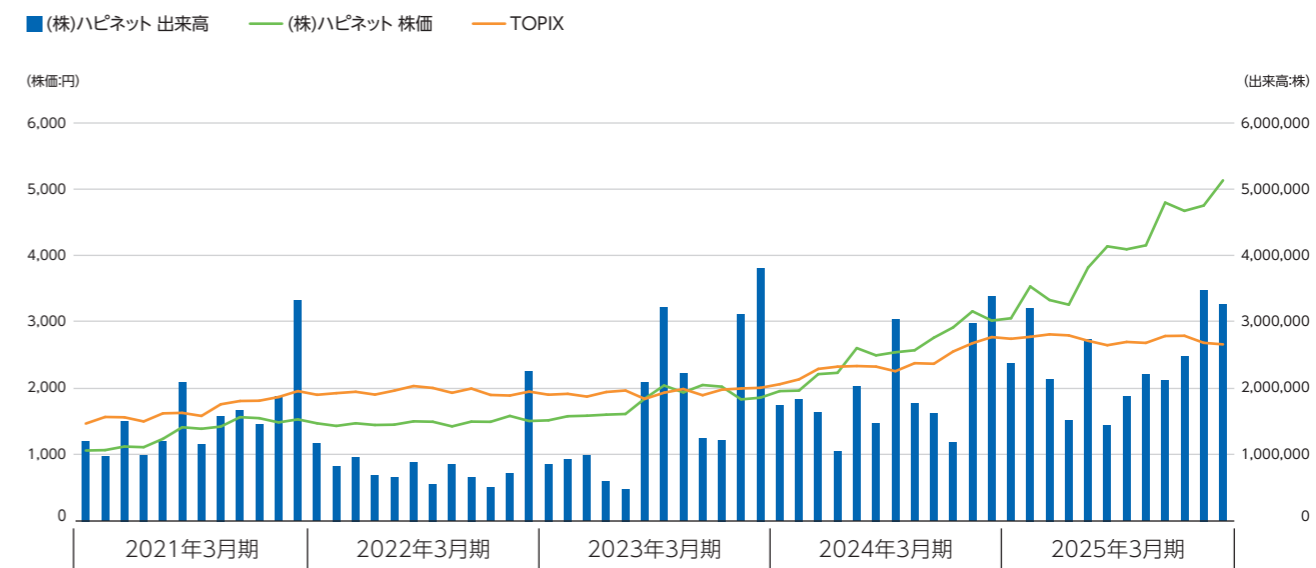
29,021名

大株主 (上位10名)

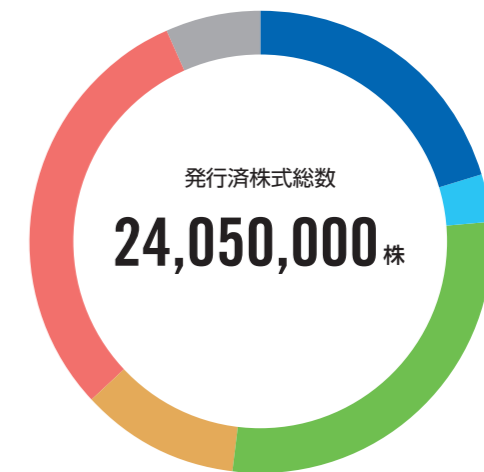
株主名	所有株式数(株)	持株比率
株式会社バンダイナムコホールディングス	5,883,408	26.16%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,796,100	7.99%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,732,600	7.70%
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	676,000	3.01%
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	547,300	2.43%
井平 康彦	483,000	2.15%
河合 洋	300,000	1.33%
ハピネット社員持株会	287,128	1.28%
みずほ証券株式会社	257,900	1.15%
SMBC日興証券株式会社	250,370	1.11%

(注) 1. 当社は、自己株式を1,557,062株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式(1,557,062株)を控除して計算しています。
3. 当社は、「株式給付信託(J-ESOP)」及び「株式給付信託(BBT)」制度を導入しており、当該制度に係る信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式547,300株は、自己株式数に含めていません。
4. 2025年3月5日付で、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書No.5)において、2025年2月26日現在でSMBC日興証券株式会社及びその共同保有者である株式会社三井住友銀行、三井住友DSアセットマネジメント株式会社が合わせて2,484,998株(保有割合10.33%)を所有している旨が記載されているものの、株式会社三井住友銀行を除き、当社として2025年3月期末における実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主には含めていません。

株価・出来高推移



株主分布状況



株主種別	株主数	所有株式数(株)	持株比率
金融機関	16名	4,921,100	20.46%
金融商品取引業者	24名	762,280	3.17%
その他の法人	140名	6,838,579	28.44%
外国法人等	157名	2,657,746	11.05%
個人・その他	28,683名	7,313,233	30.41%
自己名義株式	1名	1,557,062	6.47%