

中期経営計画

不確実な成長から、安定・永続成長へ

2025年3月期 - 2027年3月期

代表取締役社長 辻 朋邦
常務取締役 中塚 亘



2024/5/14



サンリオのビジョンと、新中計の位置づけ

振り返りと、今後の目標

新中計で目指す“3本の矢”



サンリオのビジョンと、新中計の位置づけ

振り返りと、今後の目標

新中計で目指す“3本の矢”



一人でも多くの人を笑顔にし 世界中に幸せの輪を広げていく

不変の企業理念

「みんななかよく」

ビジョン

One World, Connecting Smiles.

一人でも多くの人を笑顔にし
世界中に幸せの輪を広げていく

ミッション

エンターテインメントに新たな価値を。
次世代の楽しさや喜びをみんなで共創していく

バリュー

未来 | 未来を見据えて行動し、
笑顔で仕事を楽しみ続ける

責任 | 社会に新しい価値を提供する
その責任から逃げない

洞察 | 時流を洞察し、様々な情報を
新たなビジネスへ昇華する

最大 | 会社の出す最大値を理解し、
個と組織の最大値を連携させる

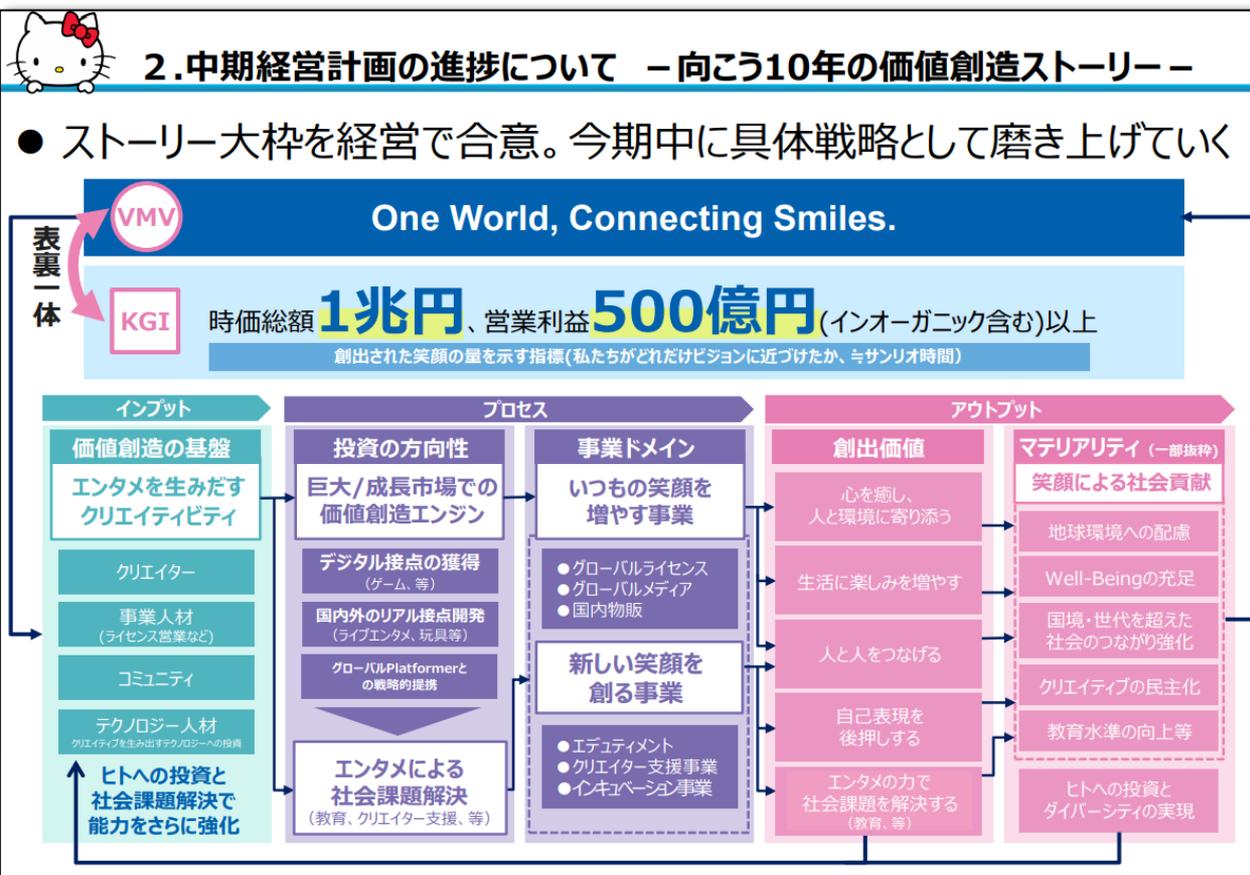
挑戦 | 不可能や過去を言い訳にしない。
日々、新しい挑戦を続けていく

称賛 | 失敗を恐れず、認め合い、
称え合い、高め合う



価値創造ストーリー

昨年、『エンタメを生み出すクリエイティビティ』を源泉に『いつもの笑顔』と『新しい笑顔』を増やす事業を通じて『笑顔による社会貢献』を目指す、と掲げた





笑顔による社会貢献

すべての時間に笑顔(エンターテイメント)を届け
寄り添い/夢中になってもらうこと

『笑顔による社会貢献』

たとえば・・・

一人一人に寄り添い、
自分を大切にする気持ちを後押し



社内外のクリエイター支援や
創造性を育む活動

(例：二次創作の支援)





サンリオ時間

笑顔による社会貢献を計測するのが**サンリオ時間**。
この1年で**1.5倍**に増加。さらに世界中に幸せの輪を広げる

2023年3月期：1.5億時間



2024年3月期：4億時間

夢中時間^{注1}

寄り添い時間^{注2}

2023年3月期：400億時間



2024年3月期：609億時間



新中計は、そのための第一歩

注 1：夢中時間＝検索時間や主要リアル接点滞在時間、主要デジタル接点滞在時間を総計

注 2：寄り添い時間＝年間販売個数にカテゴリごとの単位時間を乗じて算出



サンリオのビジョンと、新中計の位置づけ

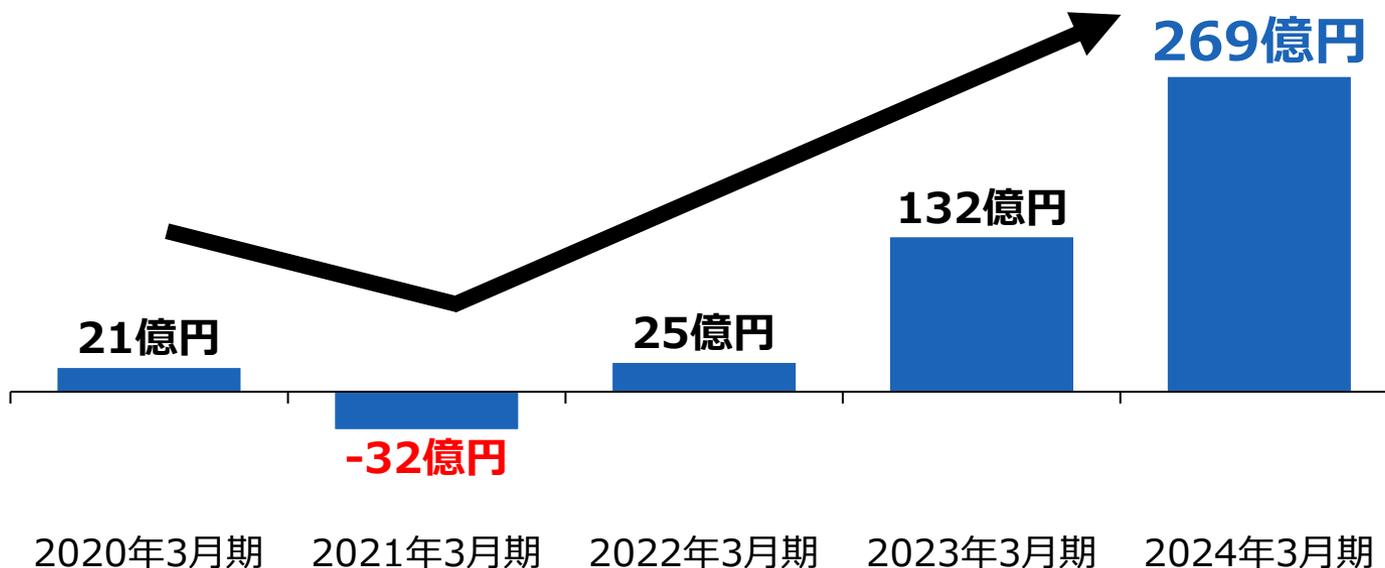
振り返りと、今後の目標

新中計で目指す“3本の矢”



前中計でV字回復、過去最高益に

営業利益の推移





急拡大の要因は、「3本柱の完遂」+「外的要因の追い風」

3本柱の完遂



組織風土改革

経営陣の若返り・人事制度の整備



構造改革の完遂

北米・国内物販における赤字解消とV字回復



再成長の種まき

エデュテイメントという新事業ができ、ゲームも準備中

外的要因による追い風

アフターコロナ

北米・中国・国内全てで、
コロナ戻りの需要増

インバウンド

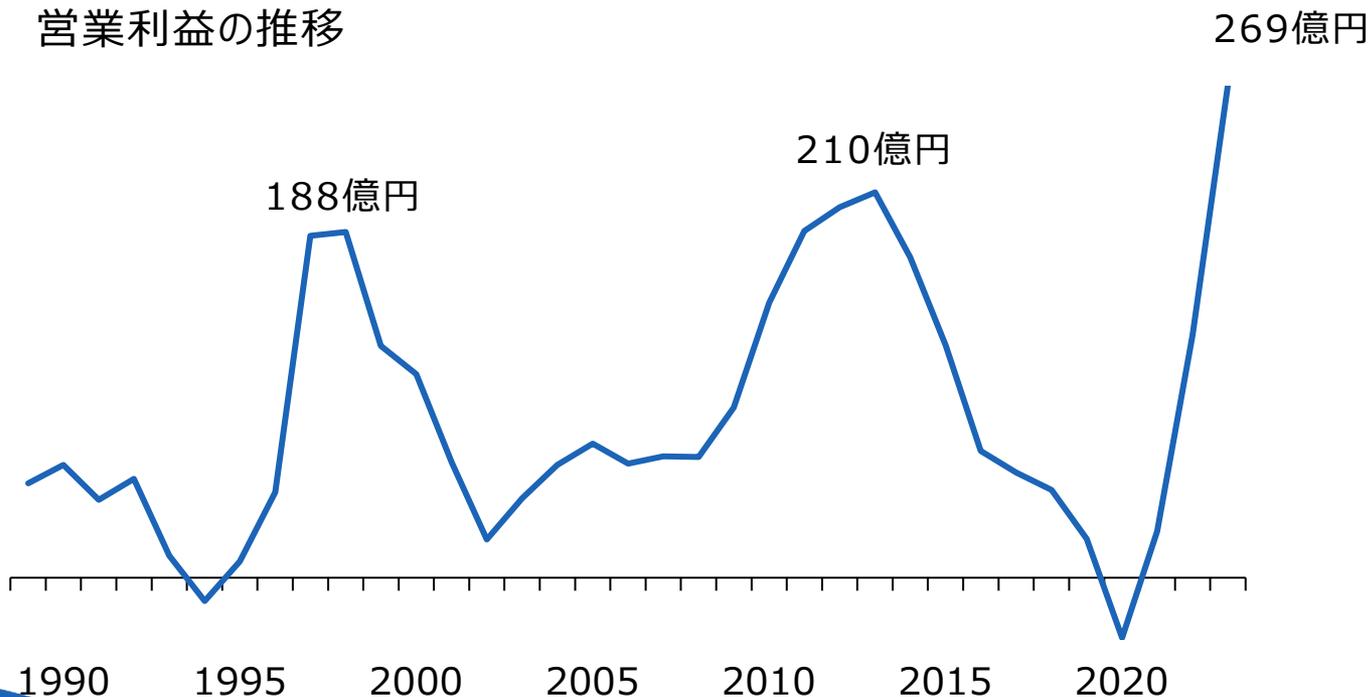
インバウンド客の
購買人数・単価増

今後は、追い風に頼らず**自力**で伸ばす



更に過去を遡れば、上がれば落ちる 不確実な成長 ≡ 激しいボラティリティの歴史

営業利益の推移

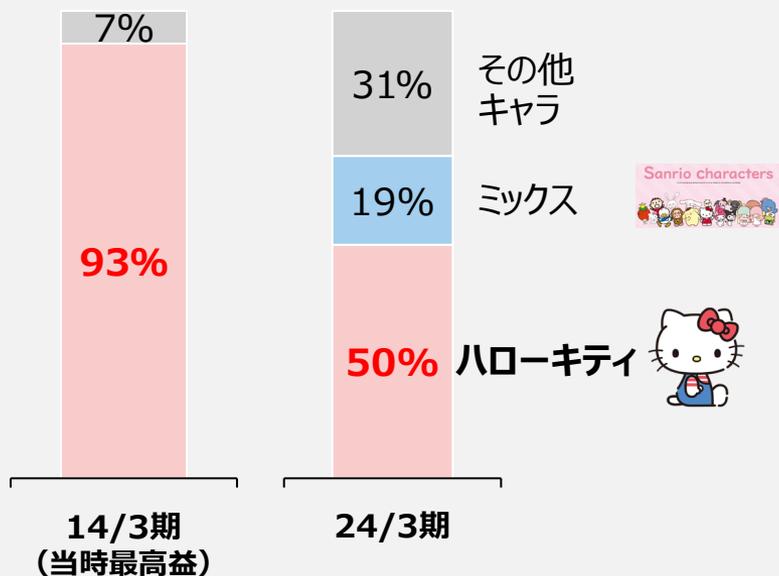




過去の振り返り

原因は、「海外でのハローキティ構成比の高さ」
「グッズ中心」という価値提供の狭さ。特に海外では
ブームというボラティリティに耐える基盤がなかった

海外売上に占めるハローキティ構成比



過去は、グッズ中心のラインナップ



※イメージ



「ボラティリティ」から抜け出すために \rightsquigarrow 1の矢 \rightarrow

外的要因に依拠したブームに左右されることからの脱却を目指し、“ブランディングを変える”

大型周年イベントや、グローバルYouTubeチャンネル連携など複数のコンテンツ投資を計画中

グローバルコンテンツへの投資
+
グローバルプラットフォームとの連携



これまでは
国内偏重、投資僅少、
自前主義

サンリオキャラクターの価値強化に資するリアル接点もグローバルで強化

グローバル規模でのブランディング監修を強化



これまでは
リージョンごとに部分最適

現地デザイン／
現地クリエイティブの強化



これまでは
現地デザインや
現地クリエイティブ僅少



「ボラティリティ」から抜け出すために \rightsquigarrow 2の矢 \rightarrow

ブームを一過性で終わらせない仕組みがないことから
脱却するため、“組織基盤を強固にする”

“ブランディングを変える”

グローバルコンテンツ
への投資、
グローバルプラットフォーム
との連携

グローバルの
ブランディング監修
強化

現地デザイン/
現地クリエイティブ
の強化

+

“基盤を強固にする”

人的基盤

クリエイティブ ×
グローバル人材を創出

攻めの財務
とガバナンス

非連続投資と、
投資を適正に測る仕組み



「ボラティリティ」から抜け出すために \rightsquigarrow 3の矢 \rightarrow

価値提供の狭さから脱却するため、「IPポートフォリオ拡充」 ・「グッズ活用以外の価値創造」の2つに投資する

“ブランディングを変える”

グローバルコンテンツ
への投資
グローバルプラットフォーム
との連携

グローバルの
ブランディング監修
強化

現地デザイン/
現地クリエイティブ
の強化



“基盤を強固にする”

人的基盤
クリエイティブ × グローバル人材を創出

攻めの財務とガバナンス
非連続投資と、
投資を適正に測る仕組み



“根底にある、クリエイティブや
マネタイズの幅を広げる”

IPポートフォリオ拡充

価値提供
の狭さ

グッズ活用等に
留まらない価値創造

これらのエンジンがグローバルライセンスを安定・永続拡大



「ボラティリティ」から抜け出すために

前中計でも既に活動の成果が出ているものも。
更に進め、新中計での営業利益目標達成 +
その先の永続成長の重要なピースとなる



ストーリー型IP
フラガリアメモリーズ



子供を惹きつける科学的デザイン
BUDDYEDDY



ニーズ起点のプロデュース
Sanrio Baby



ニーズ起点のプロデュース
エンジョイアイドルシリーズ

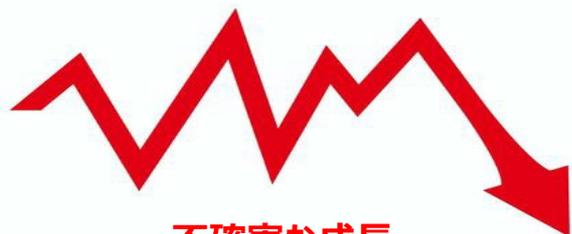


マネタイズ多層化（投げ銭）
にゃんたじあ！

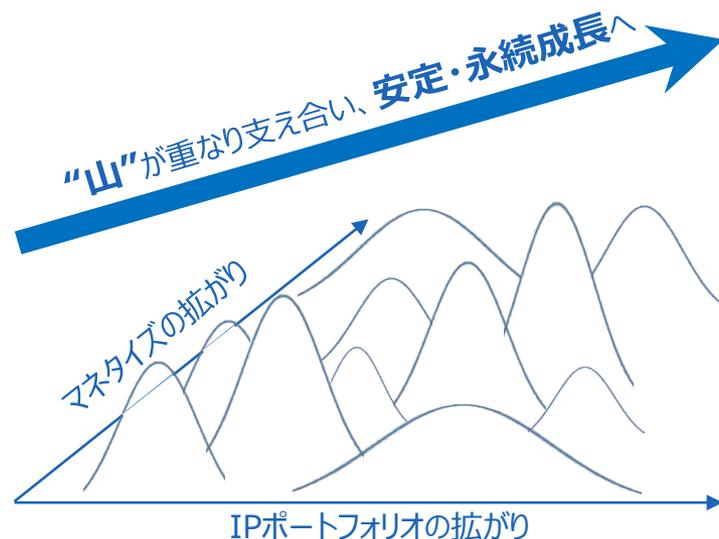


安定・永続成長サイクルへ

「IPポートフォリオ拡充、マネタイズ多層化」は10年の計



不確実な成長
≡ 激しいボラティリティ



ボラティリティを抑制し、安定・永続成長するため、
より笑顔を届けるため、10年単位でやり切りたい



新中計の目標

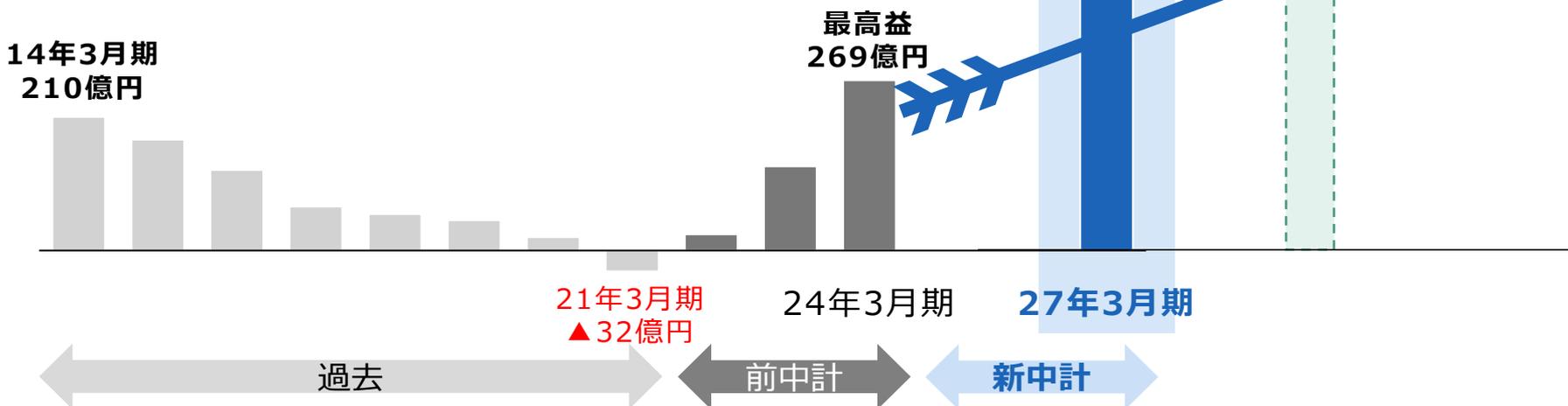
営業利益400億円以上の前倒し達成。 さらに、500億円、その先を射抜く

- ✓ **北米** 貢献利益^{注1}: 62百万ドル → **111百万ドル** (約162億円)
- ✓ **中国** 貢献利益^{注1}: 3.1億元 → **5億元** (約102億円)
- ✓ **国内ライセンス** 営業直接利益^{注2}: 111億円 → **150億円** …

※各地域・事業の数値は、24年3月期実績 → 27年3月期目標の推移

更なる
高みへ

営業利益の推移



注 1 : 貢献利益 = セグメント利益 + 本社へのロイヤリティ支払い

注 2 : 営業直接利益 = 本社の間接コスト配賦前の営業利益



サンリオのビジョンと、新中計の位置づけ

振り返りと、今後の目標

新中計で目指す“3本の矢”



新中計の“3本の矢”

“3本の矢”で不確実な成長から、安定・永続成長へ

不確実な成長
≡ボラティリティの原因

外的要因によるブームに
左右された海外成長

&

ブームを一過性で
終わらせない仕組みがない

&

「ハローキティ中心」
「グッズ中心」
という価値提供の狭さ

時間軸

新中計の3年間



10年の計



1の矢



“ブランディングを変える”

マーケティング・営業戦略の見直しによる
グローバルでEvergreenなIP化

「IP認知・好意などが常に新鮮で維持されていること」と定義

2の矢



“基盤を強固にする”

グローバルでの成長基盤の構築

3の矢



“根底のクリエイティブやマネタイズも変える”
IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化



マーケティング・営業戦略の見直しによる
グローバルでEvergreenなIP化

マーケティング・営業投資を北米英語圏に集中し、北米でEvergreenなIPへ。貢献利益111百万ドルを目指す

これまで

- “販促目的のローカルマーケティング”
- “Specialty Store中心の営業ターゲット”
- “小さすぎる現地法人”

これから

- ① グローバルコンテンツの投入での鮮度維持**
グローバルコンテンツ・ローカルデザイン・戦略パートナー連携
- ② 営業ターゲットの変革**
市場の7割を占めるTier1 Retailを開拓／ライセンシーの販促も促す
- ③ 成長のスケールに即した体制拡充**
本社・現法双方での人的投資

量だけでなく“質”を伴った拡大を企図

貢献利益の推移



更なる高みへ

マーケティング・営業戦略の見直しによる
グローバルでEvergreenなIP化



中国は、Alibabaグループとのコンテンツ/マーケ連携と 現地デザイン拡充/侵害品対策で、貢献利益5億元へ

これまで

サンリオ上海で進めた
デジタル・ゲームが成長を牽引
2022年に提携したAlifishと
の効果発現はこれから・・・

これから

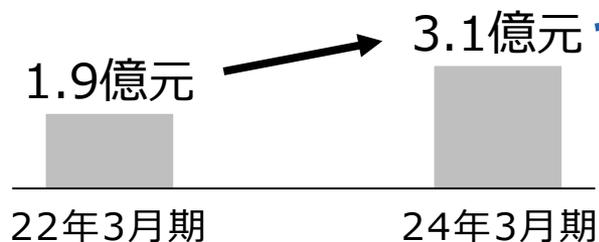
① Alifishとの連携最大化
現地マーケ投資やアニメ制作投資と、これの刈り取り

共同制作アニメ
(26話)をYoukuで
'25年に公開予定

② 侵害品対策・現地デザイン拡充等の仕組み強化

③ 現地でのIP創造に注力
現地に根差した現地発のIPづくりにチャレンジ

貢献利益の推移



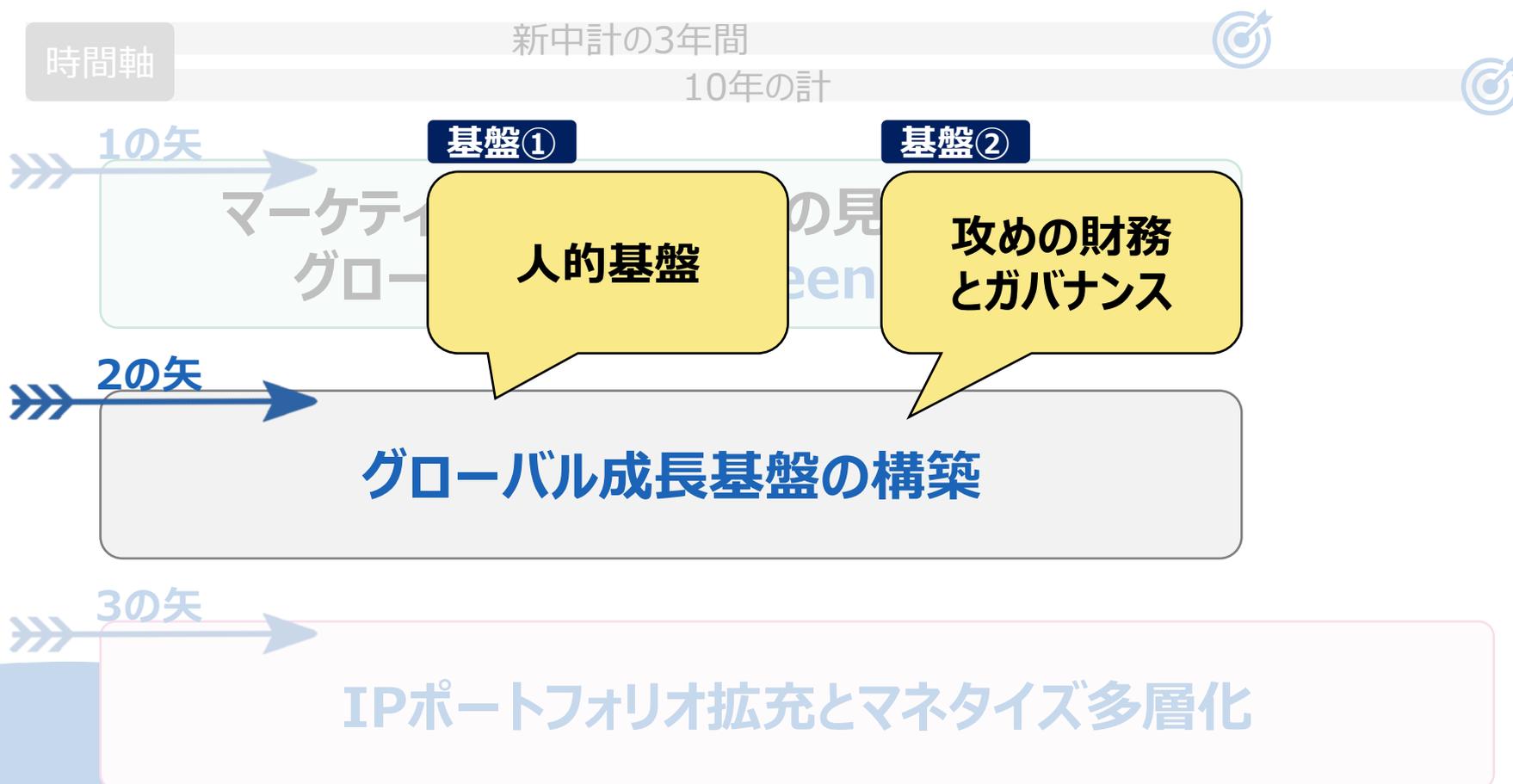
5億元
(約102億円)

27年3月期

更なる
高みへ



新中計の“3本の矢”





グローバル成長基盤の構築

人的基盤：グローバル×クリエイティブ人材を創出する

プロデューサー人材

多様な接点を活用し、
IP成長をドライブする

IPごとの収益責任の明確化

戦略的ジョブローテの設計

クリエイター人材

クリエイティブの“幅”を拡張し、
IPの創造・育成を最大化させる

外部クリエイターとの協働

研修プログラムの高度化

グローバル人材

グローバル拡大に伴い、
現法と本社の架け橋となる

海外との人材交流の強化

再現性のあるキャリアパス整備



最重要の資産である、「人材」への投資を欠かさない



グローバル成長基盤の構築

攻めの財務とガバナンス：非連続投資の仕組みと、投資を適正に測る仕組みをグローバルに導入

攻めの財務

- 新中計では、**グローバルでの資本提携等**にチャレンジする
- このために、**投資プロセスの整備**と、**投資チームの体制構築**

&

ガバナンス

対：資本市場

- 投資のパフォーマンスを透明化するため、**ROEなどの指標開示**や、**キャピタルアロケーション**で、投資家の皆様への説明責任も果たす

対：社内（グローバル）

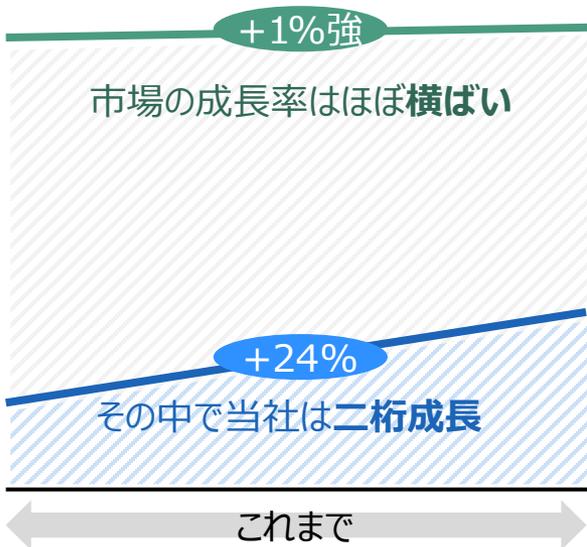
- グローバルのガバナンス強化のため、「**グローバル戦略室**」を新設
- **海外目標管理プロセス**の導入（現法の評価制度見直しも含む）
- 海外ライセンサー/営業からの**情報吸い上げ迅速化**（データ整備）
- **グローバルマーケティングの投資効果の検証機能**



IPポートフォリオ拡充と マネタイズ多層化

日本のような成熟市場では、今のIPでの成長に限界あり。 「IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化」で 年率10%以上の成長を目指したい

日本のキャラクター商品市場^{注1}
(推定/イメージ図)



**メガクライアント開拓
+
インバウンド施策
などの連続的な成長**

+

新たな取組

- ✓ 休眠IP、UGX^{注2}の活用
- ✓ エデュテイメント/リアルのブランド体験からの流入期待
- ✓ ゲームの成長期待

IPポートフォリオ拡充・マネタイズ多層化で
年率10%以上/直接利益で150億円
の持続成長を実現する

成熟/高シェア市場のため、
伸びは鈍化に向かいがち...

注 1 : Sourceは、矢野経済研究所「2023年版 キャラクタービジネス年鑑」より引用、キャラクターライセンス市場のうち、商品化権市場を対象
2 : User Generated xの略称 : User Generated Content, User Generated intellectual propertyなどの総称



IPポートフォリオ拡充と
マネタイズ多層化

これまでのサンリオは寄り添い時間（グッズ展開）が中心。
新たな営みはGMV^{注1}に加え、**夢中時間**を増やす



高LTV^{注2}が期待できる
夢中時間を増やす

夢中時間^{注3}

寄り添い時間^{注4}

テーマパーク
(滞在時間×体験人数)



キッズパーク
(滞在時間×体験人数)



滞在型/没入型
施設
(滞在時間×体験人数)



動画コンテンツ
(視聴時間×視聴人数)



ゲーム/デジタル
(SNS/アプリなど)
(ユーザ数×体験時間)



エデュテイメント
(標準利用期間×人数)



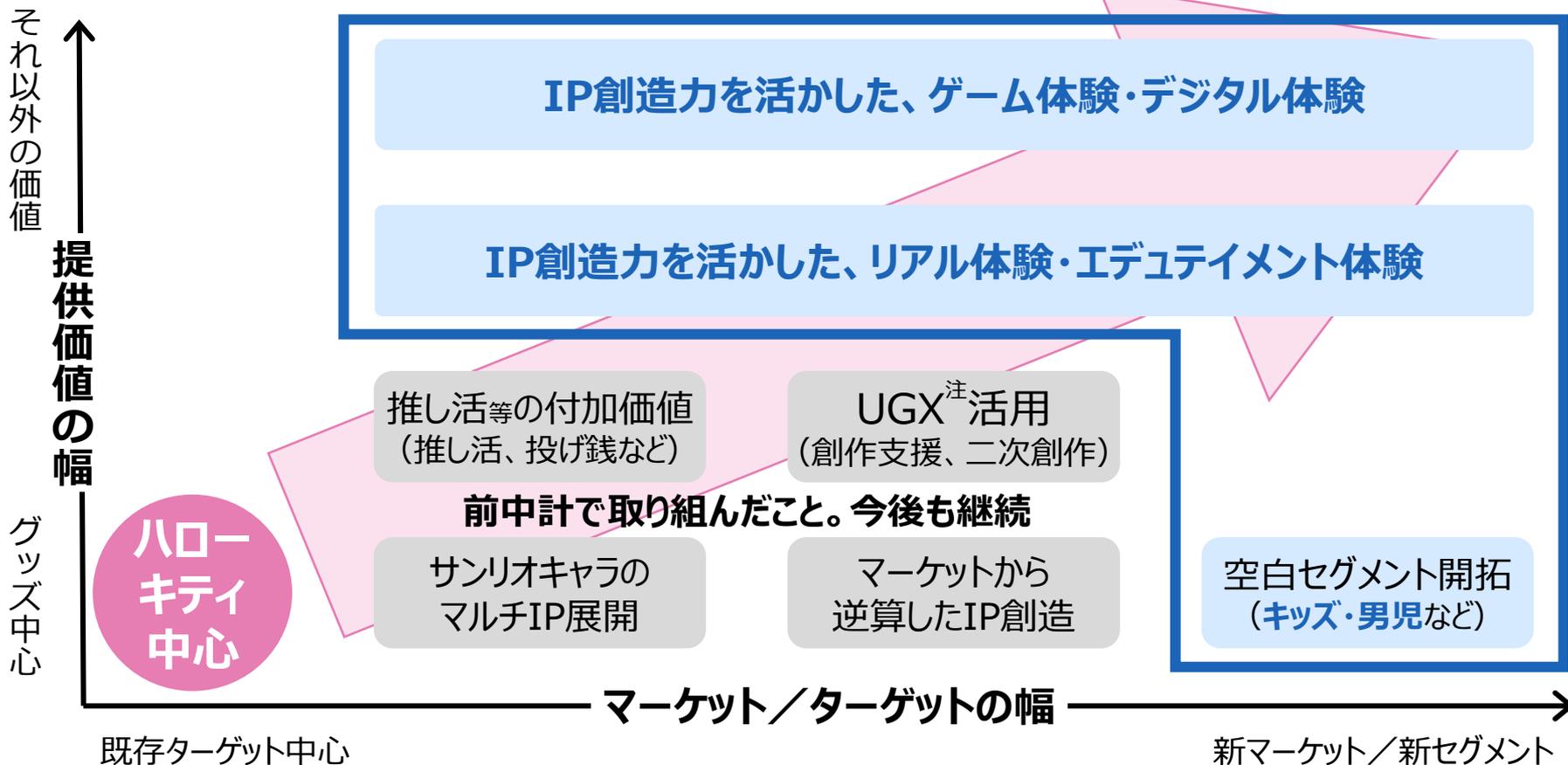
新中計の3年で更に増やす

注 1：GMV＝流通取引総額。上代ベースのため、ライセンス売上とは異なります。
 2：LTV＝ライフタイムバリュー。お客様が一生のうちに当社を購買していただける総額
 3：夢中時間＝検索時間や主要リアル接点滞在時間、主要デジタル接点滞在時間を総計
 4：寄り添い時間＝年間販売個数にカテゴリごとの単位時間を乗じて算出



IPポートフォリオ拡充と マネタイズ多層化

創造とプロデュースの幅をさらに広げ、 IPポートフォリオとマネタイズの幅を広げる

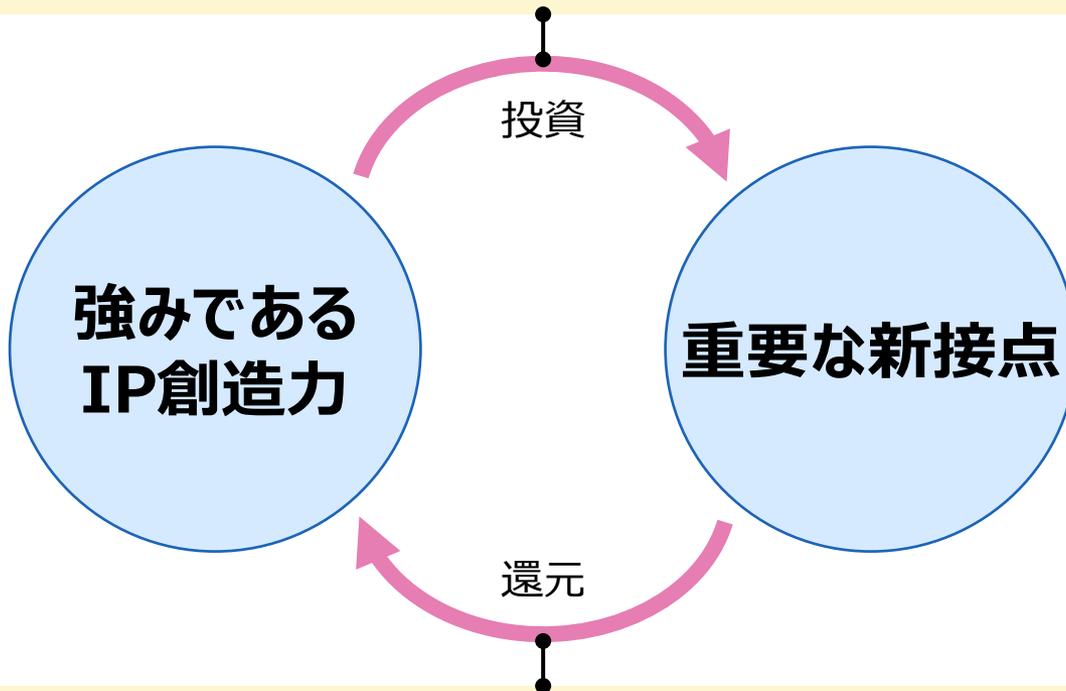


注：User Generated xの略称：User Generated Content, User Generated Intellectual Propertyなどの総称



IPポートフォリオ拡充と
マネタイズ多層化

これまで欠けていた**重要な新接点**に
強み = IP創造力を活かして**投資**



- 新中計は
3つに注力
- ゲーム
 - リアル体験
 - エデュテイメント
/キッズ

新接点で、IP創造力をさらに磨き
グローバルでのライセンス案件開拓に還元する



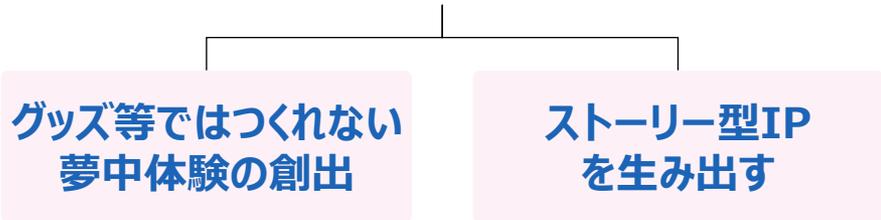
IPポートフォリオ拡充と マネタイズ多層化

ゲームは、出資も視野にパートナーと組み、ストーリー型IPと夢 中体験を創出。中長期的に売上100億円以上を目指す (目標値は追って公表)

夢中体験、ストーリー型IPの創出のため
自ら投資してゲームに取り組む

自社パブリッシングも視野に入れ
複数のゲーム企画を準備中

“グッズ中心”からの脱却に向け...



大手スタジオA社を筆頭に
実績豊富な国内外の開発スタジオ
と少なくとも6本以上を共同開発

複数のパイプラインを準備中 (現時点)

カジュアルゲーム	家庭用、モバイルで 2本程度
新領域・新感覚ゲーム	複数領域で3本程度
ゲームを起点とした グローバルメディアミックス	大手グローバル企業との 展開で3本程度



例：フラガリアメモリーズ



IPポートフォリオ拡充と
マネタイズ多層化

デジタル領域では、クリエイターを支援する「場」を構築し、
社外クリエイターによるUGX*1を創出する

XR事業

Web3事業

V-Purolandを世界中から気軽に非日常を楽しむ
デジタル空間にし、Vtuberによるライブエンターテインメント、
自社・他社IPのショー・アトラクションなどを提供

誰もが自身のファンコミュニティを作り、
ライセンスビジネスを展開できるプラットフォームを提供



中計期間内にV-Purolandは年間来場者数500万人、
Web3サービスは登録者数1,000万人を目指す

注：User Generated xの略称：User Generated Content, User Generated Intellectual Propertyなどの総称



IPポートフォリオ拡充と マネタイズ多層化

これまでの店舗に代わり、新たな体験接点の開発を グローバルアライアンスで検討

グッズ・商品だけでない、“深い”体験接点を創出する

ピューロランドを運営するサンリオエンターテイメント社が“**圧倒的な体験価値を創出するエンターテイメントラボ**”として、体験開発をリード

←これまでの主な接点→ ←新中計で注力する体験接点→



インバウンドも多い大分県で、県と共に「サンリオ初のエンタメリゾート化」を検討



IPポートフォリオ拡充と マネタイズ多層化

エデュ／キッズでは、映像制作／ショーノウハウを活かし グローバル配信と国内外キッズパークへと拡大したい

エデュテイメントは、高体験価値を提供するベビー／キッズ接点。
マネタイズの多層化とライセンスでの還元を目指す

映像制作ノウハウ
等を活かし、
スケール化を狙う

高体験価値な学び接点づくりを本格化。
グローバルまで見据えたスケール（GMV^注100億円規模）を狙う

高体験価値キッズパーク

提携協議

学びアニメ配信

提携協議

業務提携や資本提携も含めて
国内外でのパートナーリング連携を協議中

昨年ローンチした
キッズ向け英語教材



注：GMV = 流通取引総額



定量目標・財務方針

時価総額1兆円の達成に向けて 資本コストを意識した経営をさらに進化

定量目標 (27/3期)

- 売上高 1,350億円
- 営業利益 400億円以上

財務規律 (中長期)

- 事業ボラティリティを低減させ、**仮に厳しい事業環境となってもROE15%以上を維持**し、中長期的に資本コストを上回る経営を目指す
- **国内信用格付けを新規取得**し、手元キャッシュや財務基盤についてエンタメ企業として適切な水準にコントロール
- **今後資金調達が必要となった場合、資本コストを意識し、銀行シニアローン・普通社債>ハイブリッド（劣後ローン・劣後債等）>公募増資・転換社債の優先順位で資金調達を検討**

株主還元 (中長期)

- **配当性向は30%以上。魅力的な投資機会が見つからない場合、余剰資金や財務基盤を考慮しつつ、追加での株主還元を検討**
- 配当のみならず、株価上昇による**TSR（株主総利回り）の拡大を重視**



マーケティング投資やゲーム開発等で300億円規模の投資 更にM&A等の投資枠として500億円を設定

成長領域を中心とする オーガニック投資

3年計で
300億円規模
(キャッシュアウトベース)

- ✓ グローバルなコンテンツ開発等のマーケティング投資で約100億円
- ✓ ゲーム開発・販促費に約100億円
- ✓ エデュテイメント・デジタル領域の投資に約30億円
- ✓ Sanrio+の拡張に向けた投資に約15億円
- ✓ グローバル経営基盤強化に向けたシステム投資に約40億円

M&Aや資本提携等の インオーガニック投資

500億円規模

- ✓ 海外の非連続的成長や新規事業に関連する分野を優先的に検討
- ✓ 投資基準やプロセスを整備し、厳格な投資委員会を踏まえた上で投資等の意志決定を行う



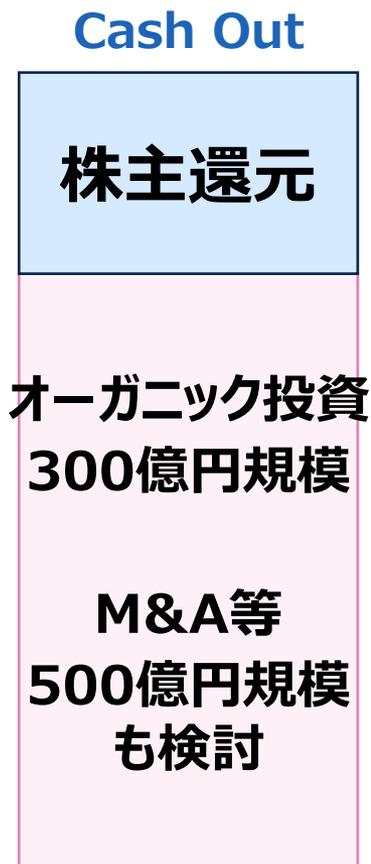
キャピタルアロケーションの方針

規律を設けた戦略投資と安定的な株主還元を実現

- ✓ 業界特性や格付けを踏まえて適切な水準にコントロール

- ✓ 営業利益の持続的成長
- ✓ 運転資本を適切にコントロール

- ✓ 23年12月に発行した300億円のうち、自己株式取得で活用した資金を除いたもの



- ✓ 安定的な配当（配当性向30%以上）を継続する方針
- ✓ 成長投資を使い切らなかった場合、株主還元の拡充を検討

- ✓ 中期的に業績寄与する戦略投資を実施
- ✓ 戦略的なM&Aについても検討。ただし、案件実施にあたっては投資委員会による厳格な運営を実施



非財務目標

『笑顔による社会貢献』がビジネスをも強くする

サンリオ・マテリアリティ

マテリアリティ実現に向けた、2027年3月期までのKPI（一部抜粋）

Well-Beingの充足

クリエイティブの民主化

国境・世代を超えた
社会のつながり強化

子供の教育水準の向上

社内外のヒトへの投資

ダイバーシティの実現

地球環境への配慮

人権の尊重

顧客のプライバシー&
データセキュリティ

ガバナンスの透明性・可視化



Well-Being の充足

- ✓ 通期での寄り添い時間900億時間の達成
- ✓ 特定IPにおいてWell-Beingに寄与する指標を定め、定期的に取得、向上を目指す
- ✓ 自己肯定感を高めるIPの創出/育成/認知拡大



地球環境 への配慮

- ✓ Scope1・2 :
27年3月期までにGHG排出量を19年3月期比で**60%削減**
- ✓ Scope3 :
27年3月期までに売上当たりGHG排出量を19年3月期比で**10%以上削減**。25年3月期に更なる目標を公表



人権の尊重

- ✓ 27年3月期までに、
新人権ポリシーを含む契約書の締結率**原則100%**を達成



「永続成長」の実現に向けた目標KPI

過去最高益に到達したが、慢心もせず、満足もしない。 1兆円／500億円、その先へ。後は**実行あるのみ**

新中計の3年で目指すKPIを開示し、投資家の皆様に進捗を共有する

1の矢 ➡➡➡

マーケティング・営業戦略の見直しによる
グローバルでEvergreenなIP化

北米での成長

- ✓ 北米にて貢献利益\$1111M（約162億円、CAGR^{注1}21%成長）を目指す

中国での成長

- ✓ 中国にて貢献利益5億元（約102億円、CAGR17%成長）を目指す
- ✓ 現地発IPとして、GMV^{注2}10億円規模のIPを年間1~2ほど創出

新地域でのフットプリント

- ✓ SEA地域で売上36億円を目指す（CAGR30%成長）
- ✓ インドでは、次期中計期間に向けて、3年間で収益が目標せる状態をつくる

2の矢 ➡➡➡

グローバル成長基盤の構築

人的基盤の構築

- ✓ 上級管理職（執行役員・GM）の女性比率で30%以上を目指す

攻めの財務とガバナンスの構築

- ✓ 国内信用格付けを取得し、エンタメ企業として適切な財務基盤をコントロール
- ✓ 規律を設けた戦略投資と安定的な株主還元を両立
- ✓ 投資チームの組成および厳格な投資委員会の運営
- ✓ グローバル戦略室を設置し、投資を適切に測定する仕組みを構築

3の矢 ➡➡➡

IPポートフォリオ拡充と
マネタイズ多層化

成熟市場（国内）での継続成長

- ✓ ライセンスでは営業直接利益150億円（CAGR10%）を目指す
- ✓ 国内物販では営業直接利益77億円（CAGR8%）を目指す
- ✓ SETでは、投資を行いつつも営業利益24億円を維持

夢中時間の創出

- ✓ IPアイテム/グッズ領域で、GMV100億円規模に向けたM&Aまたは提携の実現
 - ✓ 発売済みのSEMで20億円
- ✓ デジタル事業で20億円の売上
- ✓ エデュ・デジタル・ゲームは黒字化を目指す
- ✓ ゲームで計6タイトル以上の企画・開発。有力パートナーとのアライアンス締結

注1：CAGR = 年平均成長率、注2：GMV = 流通取引総額



将来見通し等に関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上でご利用ください。

また、業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。

この資料は2024年5月14日現在の情報に基づいて作成しております。

Sawrio