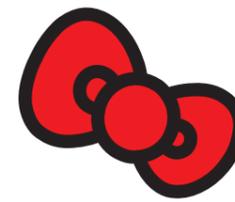




# One World, Connecting Smiles.

株式会社サンリオ 統合報告書 2024





# みんななかよく

私たちは「One World, Connecting Smiles.」というビジョンを胸に、  
一人一人の笑顔を作り出し、幸せの輪を広げていくことによって  
「みんななかよく」という企業理念の達成を目指しています。  
悲しいとき、苦しいとき、楽しいとき…どんなときも、  
心から話し合えるひとがいる幸せを、一人でも多くのひとに感じてもらいたい。  
そう願って、私たちは事業に取り組んでいます。

© 2024 SANRIO CO., LTD.

## VISION

# 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。

## MISSION

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。

## VALUE

未来 | 洞察 | 挑戦  
責任 | 最大 | 称賛

# CONTENTS

「みんななかよく」の世界を実現するために、サンリオは存在しています。

## Chapter 01 Our Purpose

サンリオの事業と価値創造ストーリーを紹介します

- 04 サンリオのビジネス
- 05 サンリオキャラクター紹介
- 06 サンリオキャラクター大賞
- 07 サンリオ時間
- 09 財務指標
- 10 事業関連指標
- 11 サンリオの価値創造ストーリー
- 13 非財務目標『笑顔による社会貢献』  
サンリオ・マテリアリティ

## Chapter 02 Our Future Path

中期経営計画と未来へのストーリーを紹介します

- 17 トップメッセージ
- 23 過去3年間の振り返り
- 25 中期経営計画 2025年3月期-2027年3月期
- 29 SPECIAL FEATURE 01  
特集1 取締役鼎談

「サンリオ統合報告書ニュース2024 for Kids」を  
YouTubeで発信しております。  
ぜひご覧ください。



日本語



英語

## Chapter 03 Our Approach

「笑顔」を創出する事業戦略を紹介します

- 35 サンリオが展開する地域/地域別戦略 概要
- 37 SPECIAL FEATURE 02  
特集2 グローバルステークホルダーとの対談
- 41 担当役員が語る財務戦略
- 43 担当役員が語るアジア戦略
- 45 担当役員が語る欧米戦略
- 47 担当役員が語るゲーム・デジタル・教育戦略
- 49 担当役員が語るマーケティング戦略
- 51 デザイナーインタビュー
- 53 サンリオエンターテインメント社長が語る  
テーマパーク戦略
- 55 担当役員が語る人材戦略

## Chapter 04 Sustainability for Smiles

笑顔による社会貢献のためのサステナビリティ戦略を紹介します

- 59 サステナビリティ推進体制
- 60 世界中のみんなに笑顔を届けるサンリオの社会貢献
- 61 ガバナンスの強化
- 67 SPECIAL FEATURE 03  
特集3 社外取締役座談
- 71 地球環境への配慮
- 73 人権の尊重
- 74 顧客のプライバシー&データセキュリティ
- 75 役員紹介

## Chapter 05 Key Insights & Data

詳細情報

- 78 会社情報
- 79 サンリオのグループ会社
- 80 11年間の主要財務データ
- 81 5年間の主要人材データ
- 82 株式情報

## 編集メッセージ

株式会社サンリオは、業績並びにビジョン「One World, Connecting Smiles.」の達成に向けた経営方針、事業戦略など、財務情報と非財務情報を統合的にステークホルダーのみならずにお伝えするため、初めての統合報告書「株式会社サンリオ統合報告書2024」を発行いたしました。

本書では、新経営陣による価値創造ストーリー、中期経営計画（2025年3月期-2027年3月期）の成長戦略、マテリアリティをご紹介します。また特集として、トップからのご挨拶、経営を担う取締役の想い、重要地域である中国大陸のパートナーとの対談等を設けました。

これからも私たちサンリオはステークホルダーのみならずへの信頼性、透明性の高い情報開示に努めていきます。

本書に掲載しきれない詳細情報や関連情報は、各ページにてコーポレートサイトのURLを紹介していますのでご参照ください。

### 報告期間

2024年3月期（2023年4月～2024年3月）。なお、2024年4月以降の活動内容等の情報を一部含みます。

### 報告範囲

株式会社サンリオおよびその連結子会社を対象としています（それ以外の場合は、本文中に記載）。また役員、従業員の所属・役職などは、発行日時点のものです。

### 予想・見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

© 2024 SANRIO CO., LTD.

## サンリオのビジネス

当社は、「みんななかよく」を不変の企業理念のもと、世界的に人気のあるキャラクターを中心に多様なIP<sup>※1</sup>ポートフォリオを有し、エンターテインメント企業としてグローバルに事業を展開しています。事業内容としては、物販事業、ライセンス事業、テーマパーク事業、新規事業を行っています。店舗やテーマパーク、SNS等のタッチポイントをきっかけにファンを増やし、クライアントに寄り添った提案力を武器にライセンスビジネスを世界中で拡大しています。

### サンリオの事業

当社は、「One World, Connecting Smiles.」というビジョンを胸に、一人ひとりの笑顔をつくり出し、幸せの輪を広げていくことによって、「みんななかよく」という企業理念の達成を目指しています。キャラクターを活用した商品・サービスの提供と、他社へのライセンス供与を行う事業に注力しており、ハローキティをはじめ数多くのキャラクターを生み出してきました。主に物販事業、ライセンス事業、テーマパーク事業、新規事業の4つの事業を行っています。

#### 物販事業

外部の専門メーカーで製造した自社開発キャラクター商品を、全国のサンリオショップ、百貨店、量販店、ECで販売しています。



#### ライセンス事業

キャラクターを企業にご利用いただき、ライセンス料をいただいています。キャラクターは商品化または広告・販売促進目的等で使用されています。



ライセンス事例

#### テーマパーク事業

サンリオピューロランド（東京都多摩市）とハーモニーランド（大分県）の2つが当社直営のテーマパークとなります。



#### 新規事業

エデュテインメント<sup>※2</sup>では幼児向け英語教材「Sanrio English Master」を扱っており、デジタル事業では人気アーティストやキャラクターなどが出演するバーチャルイベント「SANRIO Virtual Festival」を開催しています。

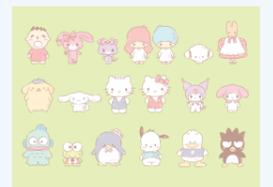


### サンリオの特徴と3つの強み

当社のキャラクターは、物販を通じて商品のデザインとして生まれ人気となったキャラクターが多く、この点が他社（映画・アニメ・本など）とは異なるユニークな点です。加えて、当社のキャラクターの多くは原作者に帰属するIPではなく自社保有という点が他社との大きな違いとなっています。さらにサンリオの特徴・強みは、強固なIPポートフォリオ、クライアントに寄り添ったデザイン提案力、多様なリアル・デジタル接点と考えています。

#### 強固なIPポートフォリオ

50年以上にわたり、市場に商品が存在する息の長いキャラクターを開発し、現在まで生まれたキャラクターは450種類以上におよびます。キャラクターと子どもの頃に出会い、大人になってまたファンとして戻ってくる、そしてそのファンが子ども世代にさらに受け継いでいくようなキャラクター開発が中心です。



#### クライアントに寄り添ったデザイン提案力

商品化を前提としてシンプルなデザインを主流としてきたことから、当社のキャラクターは高い柔軟性と汎用性を備えています。キャラクターのデザインそのものも、取引先のイメージに合わせて柔軟に変化させ、バリエーションを広げています。



#### 多様なリアル・デジタル接点

物販事業やテーマパーク事業を中心とするリアル接点、TikTokやYouTube、ライセンス先のゲームビジネス等のデジタル接点を中心に、寄り添い時間<sup>※3</sup>・夢中時間<sup>※4</sup>を増やしています。



※1 IP (Intellectual Property) : 知的財産  
※2 エデュテインメント: エンターテインメントと教育をかけたあそび、遊んでいる、楽しんでいる、いつの間にか自然に知識が身につくこと

※3 寄り添い時間: お客様の日常のさまざまなシーンでそばにある時間  
※4 夢中時間: お客様に積極的に体験いただく時間

© 2024 SANRIO CO., LTD.

## Chapter 01 Our Purpose

# サンリオキャラクター紹介

1974年に誕生したハローキティをはじめ、サンリオは「みんななかよく」の達成に向けて、マイメロディやリトルツインスターズなどのファンシーキャラクター、ハンギョドンやぐでたまなどのユニークキャラクター、BUDDYEDDYのエデュテイメントキャラクター、SHOW BY ROCK!!やフラガリアメモリーズなどの人型ストーリー系キャラクターなど、個性豊かな450を超えるキャラクターを世の中に送り出してきました。

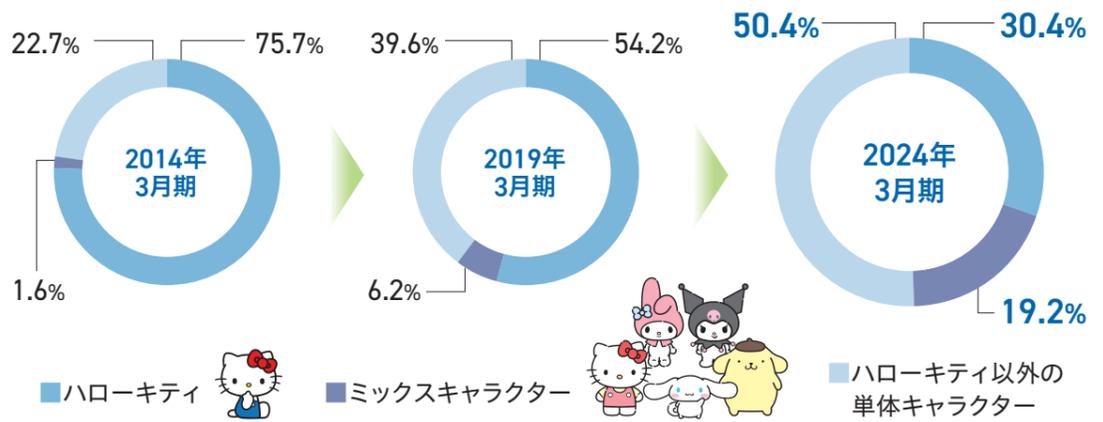
サンリオのキャラクターたちは、グッズをはじめサービス・イベント・ライブキャラクターなどのリアルメディア、SNS・ゲーム・アプリ・アニメなどのデジタルメディアを通じて、世界中で多くの笑顔を生み出してきました。

時代や趣味嗜好の移り変わりにも調和するように、多くの人に寄り添うように進化・アップデートを続け、世界中の人々に「みんななかよく」を届けていきます。



## キャラクター構成比率

10年前の2014年3月期は、ハローキティの構成比が75.7%と圧倒的な構成比でした。現在は、ハローキティの構成比が30.4%と、10年間で半分以上になりました。一方、大きく比率を伸ばしたのはハローキティ以外のキャラクターです。「ミックスキャラクター」と「ハローキティ以外の単体キャラクター」は、2024年3月期で69.6%と大幅に増えています。ハローキティとともに、ほかのキャラクターが育っており、「ハローキティ中心」から、「バランスの良いキャラクターポートフォリオ」へ変化しています。



※ キャラクター構成比率：国内外の物販事業およびライセンス事業の売上総利益をもとに算出  
※ ミックスキャラクター：複数キャラクターを使用した展開

## サンリオキャラクター大賞

サンリオの月刊紙「いちご新聞」で1986年にスタートしたサンリオキャラクターの人気投票イベント。毎年、450を超えるサンリオキャラクターから選ばれたキャラクターがエントリーし、WEBやサンリオショップなどからの投票数により順位を決定。世界中のファンに長く愛されているキャラクター、新たに登場したキャラクターなど、個性豊かなキャラクターがランクインしています。2024年のサンリオキャラクター大賞ではシナモロールが1位に輝き、5連覇を達成しました。

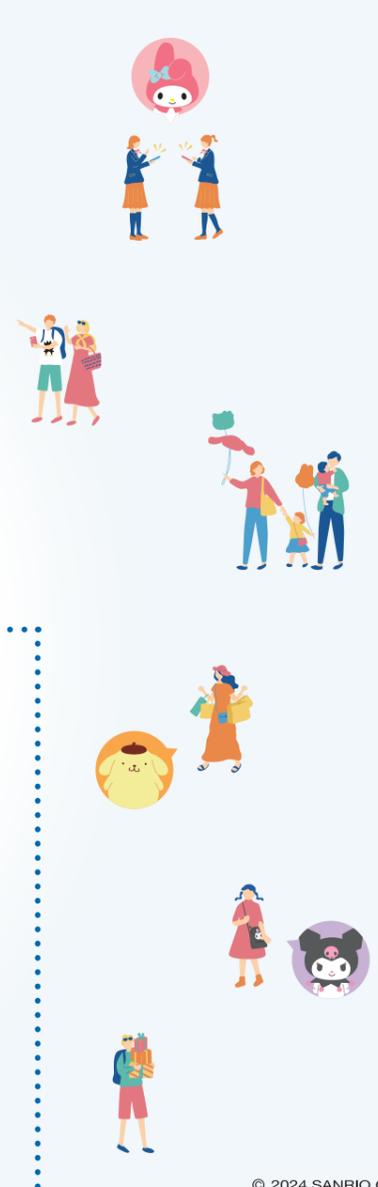
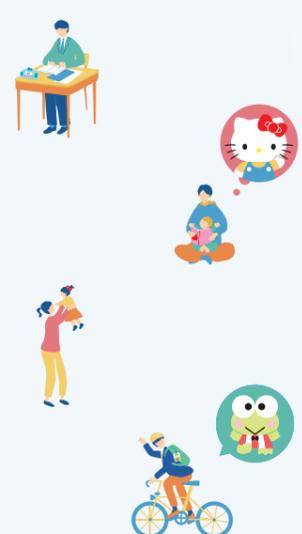
# 2024年 サンリオキャラクター大賞 最終総合順位

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
シナモロール	ポチャッコ	クロミ	ポムポムプリン	ハローキティ	マイメロディ	けろろけろろっぴ	ハンギョドン	タキシードサム	リトルツインスターズ	あひるのベックル	ごぎみゆん	パッドぼつ丸	はなまるおぼけ	ウィッシュミール
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ぐでたま	マイスイートピアノ	KIRIMIちゃん	ココロククリン	ウサハチ	がおぼわらう	SHOW BY ROCK!!	まるもふびより	マロンクリーム	かぶきにゃんたろう	yoshikitty	みんなのたあち	ディアダニエル	チャーミーキティ	ぼっきよくてん
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
ぼんぼりぼん	ルロマニック	ハローミミ	シュガーハニース	まいまいまいこえん	ジュエルベットの	べたべたみりあん	ニギハヤヒ	リトルフォレストフォ	タイニーチャム	チャリーチャム	パティ&ジミー	おさるのもんきち	曲がるまんずたい	アグレッシブ親子
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
チョコキヤット	ゴロピカドン	アドロサトルマリ	ハタハタベッピー	ミュージカルドリーミー	BUDDYEDDY	マシュマロみたいなお砂糖キャンディー	イチゴマン	ビートキヤッツ	かしわんこもち	パウピボ	フレッシュパンチ	リルリルフェアリ	いちごのまさま	ザンキタ
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
ハミングミント	カリバディクス	ばんくんち	ウメ屋雑貨店	ほこぼん日記	ノラネコランド	クマミレン	くすりの福太郎	シュガーマヌエット	ほさこまる	ザボートビルデュオ	るるる学園	ウイアーダイナソアズ!	メローチェーン	シンカイソク
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
ワンキーピンキー	たらいまのらんどりー	ザラナハイツ	てのりくま	ハニー&マッティ	ニョッキ&ペンネ	プワフ	セブンシールドワフ	タイニーボム	ミスターアズドリーム	パンナピッタ	ボタンノーズ	リスル	スポーティングベアーズ	リトルラヴィン

# サンリオ時間 Sanrio Time

私たちが生み出した笑顔の量を示すのがサンリオ時間。  
あらゆる場面でサンリオ時間を増やし、  
世界中に幸せの輪を広げます。

ビジョン「One World, Connecting Smiles.」をどこまで達成したかを示す指標としてサンリオ時間は生まれました。  
グローバルエンターテインメント企業として、みなさまのさまざまな時間に寄り添い、その時間が少しでも笑顔あふれる時間になるよう全力で取り組んでいきます。



© 2024 SANRIO CO., LTD.

## 寄り添い時間

サンリオのキャラクター、商品、サービスが  
お客様の日常のさまざまなシーンでそばにある時間

400億時間 → 609億時間  
2023年3月期 → 2024年3月期

寄り添い時間のロジック：販売した商品、サービスが日常の中でそばにある時間の総計

日常の中でそばにある商品の代表例

全14カテゴリのうち上位3カテゴリ	アパレル・アクセサリ 428億時間	家庭用品 66億時間	文具 54億時間
-------------------	----------------------	---------------	-------------

各商品、サービスが日常の中でそばにある時間 × 販売数

年間利用時間<sup>※1</sup> × 耐用年数<sup>※1</sup> × GMV<sup>※2,3</sup> ÷ 平均単価

※1 商品カテゴリごとに利用シーンと商品特性を踏まえて想定数値を設定  
※2 GMV (Gross Merchandise Value) : 流通取引総額  
※3 物販売上 + (ライセンス売上 ÷ 平均ロイヤリティ率) で算出

## 夢中時間

サンリオのキャラクター、商品、サービスを  
お客様に積極的に体験いただく時間

1.5億時間 → 4.0億時間  
2023年3月期 → 2024年3月期

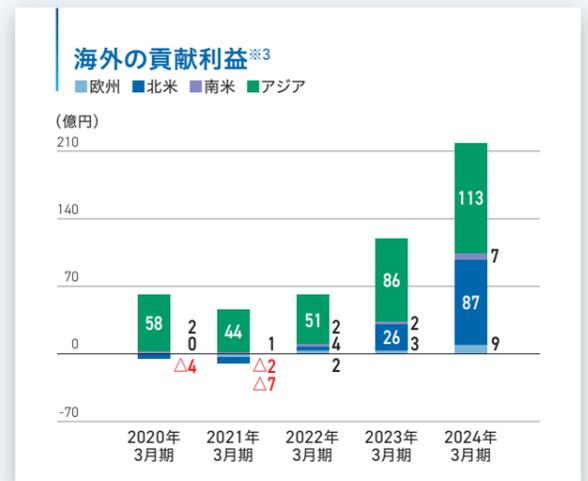
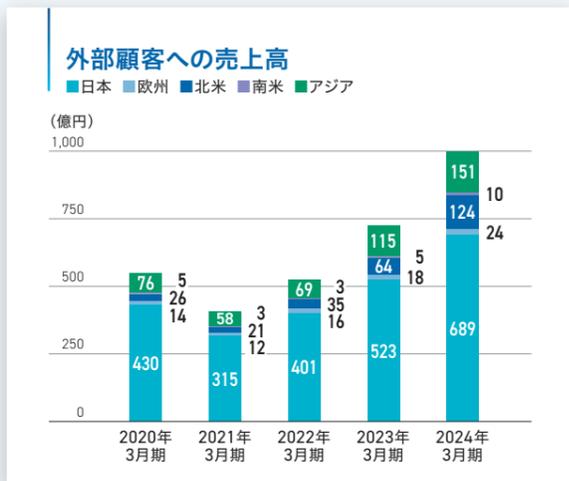
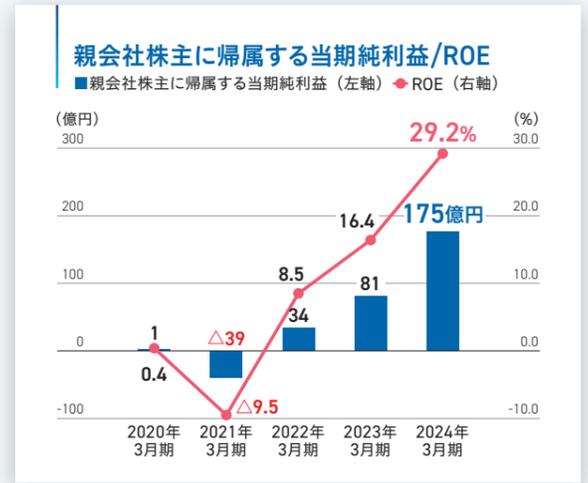
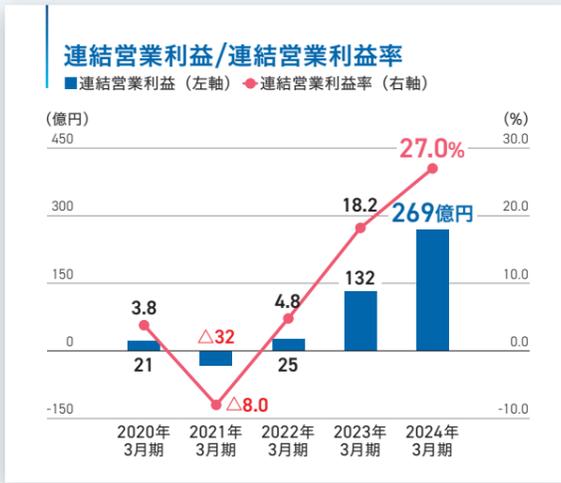
夢中時間のロジック：主要なリアル体験、デジタル体験の時間の総計

<p>テーマパーク体験 来場者数 × 平均滞在時間 1,200万時間</p>	<p>バーチャルピューロランド体験 アクセス数 × 平均体験時間 100万時間</p>	<p>店舗での買い物体験 来店者数 × 平均滞在時間 200万時間</p>
<p>サンリオについて知る検索体験 月間検索ボリューム × 該当期間月数 × 1検索あたり時間 (10分) 3,700万時間</p>	<p>ゲーム体験 プレイ人数 × 平均プレイ時間 3億8,700万時間</p>	<p>これから ・動画コンテンツ ・キッズパーク ・滞在型/没入型施設 ・エデュテインメント等 夢中時間を増やす施策を強化</p>

# 累計 3,000億時間以上を目指します

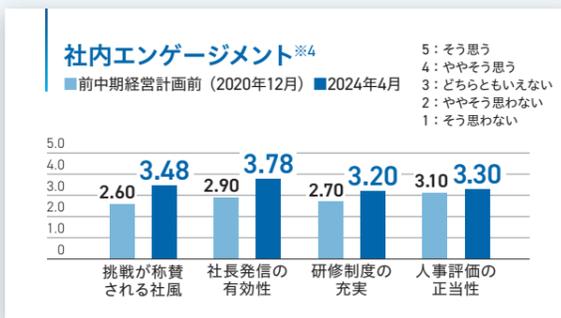
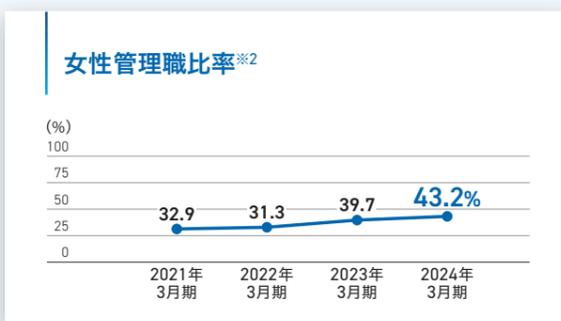
サンリオ時間は2024年3月期に613億時間へ、2023年3月期対比で1.5倍に増加しました。  
2023年3月期からの累計で、1,000億時間以上となっています。  
今後は、グローバルな寄り添い時間の提供に加え、  
夢中時間創出の機会をさらに増やしていきます。

## 財務指標<sup>※1</sup>



※1 億円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入  
 ※2 セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去および配賦不能営業費用であり、配賦不能営業費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。  
 ※3 海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上しています。  
 海外事業の実質的な価値創造額をみるために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。

## 事業関連指標



※1 連結従業員数：就業人員と年間平均臨時雇用者数の合計  
 ※2 女性管理職比率：「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出  
 ※3 女性・男性育児休業取得率：出向者を除く株式会社サンリオ正社員の女性・男性の平均数値  
 ※4 社内エンゲージメント：半期に1度実施する社内コンディション調査より、社内エンゲージメントに関する4項目を抽出

※5 SNSグローバル累計フォロー数、サンリオグループ共通の会員サービスSanrio+会員数、サンリオキャラクター大賞総投票数は4桁目切り捨て  
 ※6 SNSグローバル累計フォロー数：Facebook、Instagram、LINE、TikTok、X (旧Twitter)、YouTube、Weibo、Wechat、Pinterest、Snapchat、Email、MeWe、RED BOOK、US YouTube、Threads、Bilibiliの累計  
 ※7 サンリオキャラクター大賞総投票数：海外含む  
 ※8 SANRIO Virtual Festival 総来場数：各プラットフォームにおける延べ来場数、延べ視聴数等の合計値

# サンリオの価値創造ストーリー

私たちは、時価総額1兆円以上、営業利益500億円以上をKGIとし、さらにその先の永続成長を目指しています。一人ひとりの笑顔と幸せが輪になって広がっていく「One World, Connecting Smiles.」は、私たちの目指す世界であり、財務目標とともに、サンリオ時間、サンリオ・マテリアリティをはじめとした非財務目標にもコミットしていきます。



## 新たな価値創造の基盤として、人材にしっかりと投資

目標達成のために、まず「エンターテインメントを生み出すクリエイティビティ」を価値創造の基盤と位置づけます。サンリオはこれまで、IP創造力、それらを広げる事業人材と、コミュニティを培ってきました。これらの価値創造の基盤は

不変ですが、10年後の世界に向けて、これからはグローバルエンターテインメントとして拡張していきます。

## 巨大/成長市場における価値創造エンジンへの投資で、「いつもの笑顔」と「新しい笑顔」を創出

価値創造の基盤をベースに、「巨大かつ成長市場での生活者接点や露出を確保できる価値創造エンジン」に優先投資をしていきます。エンターテインメントとしてのゲーム機能や、グローバルにユーザーが集まり滞在するデジタル空間への大型投資と、ライブエンターテインメントやテーマリゾート等、国内外の新リアル接点の開発に挑戦していきます。自社に加え、グローバルプラットフォームとの連携で顧客接点を拡大することも視野に入れます。「エンターテインメントによる社会課題解決」への投資にも重点を置きます。すでにスタートしている教育事業に加え、クリエイター支援等にも取り組む計画です。

パブリシティ、グローバルコンテンツ、国内物販などが該当し、映像/配信/ゲーム等のデジタル接点をテコに、個人の生活と地球環境に寄り添いながら、人々を笑顔にしていきます。もう一つが「新しい笑顔を創る」ことであり、これはゲーム・デジタル、リアル体験、エデュテインメント/キッズが該当し、エンターテインメントによる社会課題解決を志向し、リアル/デジタル空間で、人と人をつなげること、人々の自己表現を後押しすることを目指していきます。そして、この新領域で磨いたエンターテインメントの力が、さらにサンリオの価値創造の基盤になっていきます。

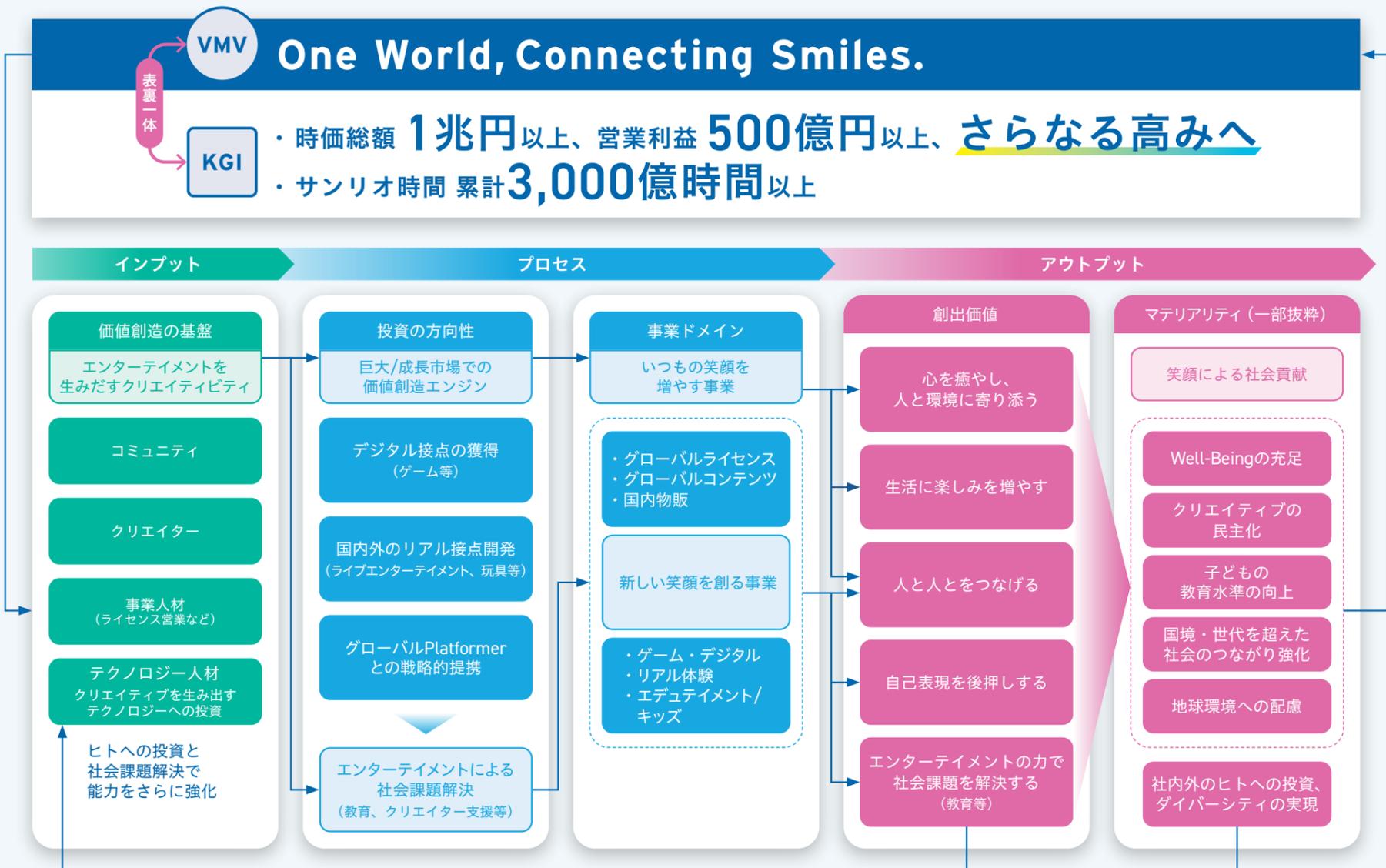
私たちの事業ドメインの一つは、「いつもの笑顔を増やす」ことであり、グロー

## エンターテインメントの力で社会課題を解決する

創出価値の実現とともに、「笑顔による社会貢献」として、Well-Beingの充足や地球環境への配慮といった重要課題を「サンリオ・マテリアリティ」として特定し、しっかり取り組んでいきます。価値創造ストーリーによって、時価総額

1兆円以上、営業利益500億円以上の達成と、サンリオ時間累計3,000億時間以上、さらにその先の永続成長を目指し、「One World, Connecting Smiles.」を実現していきます。

# サンリオの価値創造ストーリー



## 非財務目標

## 『笑顔による社会貢献』

## サンリオ・マテリアリティ

企業理念「みんななかよく」を達成するため、長期にわたるサステナブルな企業価値の向上を目指して、10年先にわたる事業環境の分析を行いました。創出価値とESGの2つの観点でサンリオが解決に取り組んでいくグローバルな10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定しました。

## サンリオ・マテリアリティ

10年先にわたる事業環境分析を行い、創出価値の観点で取り組む重点テーマと、ESGの観点で取り組む重点テーマを特定しました。



## Well-Beingの充足

すべての人と社会へ寄り添う



## クリエイティブの民主化

クリエイティブの楽しさをみんなに



## 子どもの教育水準の向上

楽しみながら学べる機会を



## 国境・世代を超えた社会のつながり強化

世界中の人と人をつなぐ



## 社内外のヒットへの投資

ヒットへの投資で笑顔をつなげる



## ダイバーシティの実現

企業と社会全体のダイバーシティ実現



## 地球環境への配慮



## 人権の尊重



## 顧客のプライバシー&amp;データセキュリティ



## ガバナンスの透明性・可視化

## マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、社内で組織横断的なワーキンググループを組成し、また外部の専門家の意見も参考にしながら検討しました。



サンリオ・マテリアリティ  
<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/materiality/>

## ① 社会課題の抽出

- 将来動向の視点を取り入れ、ビジョン実現に向けてサステナビリティの側面から重要課題を抽出

## ② 社会課題の整理・選定

- 抽出した社会課題をビジョン、事業領域、組織・人材という3つの観点で整理
- 整理した社会課題を「創出価値」で貢献を目指す社会課題と「ESG」観点より解決すべき社会課題の2つに大別し、マテリアリティとして特定

## ③ ステークホルダーの意見反映

- 社内の関係者や社外有識者との意見交換を行い、特定したマテリアリティの妥当性を検証

## ④ 経営意思決定

- 経営会議・取締役会で決定案を審議し、正式に決定

「サンリオ・マテリアリティ」10項目は、短期目標として2027年3月期までのKPIを設定、中長期目標として10年後のKGIを設定し、グローバルな重要課題の解決に継続して取り組んでいきます。

## 「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ

## マテリアリティ/アプローチ

## 2027年3月期までのKPI



## Well-Beingの充足

- 子どもや若者が「ありのままの自分」を受け入れる気持ち（自己肯定感）を後押しします
- 病気・障がいや、虐待・介護などの困難な状況にいる子どもたちの不安に寄り添います

- サンリオ時間「寄り添い時間」通期目標900億時間達成
- 自己肯定感を高めるIPの創出/育成/認知拡大
- サンリオの社会貢献活動Sanrio Nakayoku Projectを発展させ、累計2万人へ笑顔を届ける



## クリエイティブの民主化

- ファンと企業が共創する仕組みやプラットフォームを整備し、自己表現を身近なものにします
- 子どものクリエイティビティを育む機会を提供します

- 自社プラットフォームを通じた、企業・クリエイター連携のUGX<sup>※1</sup>の創出。登録クリエイター数5万人
- サンリオのノウハウを取り入れたクリエイティブ育成セミナーの設計/開催



## 子どもの教育水準の向上

- 子どもたちが「楽しく学ぶ」ことを可能にする機会を提供します
- 経済的事情などにより、教育/体験の機会が少ない子どもたちを支援します

- エデュテイメント関連事業のGMV<sup>※2</sup>2100億円
- Sanrio English Masterの累積接続数30万世帯
- 児童養護施設等へのエデュテイメント教材寄付を3年間で6ヶ所以上へ実施
- 児童養護施設等における英語体験を年1ヶ所以上継続的に実施

## マテリアリティ/アプローチ

## 2027年3月期までのKPI



## 国境・世代を超えた社会のつながり強化

- 孤独や孤立を抱える人々が国境・世代を超えて、社会的つながりを育む機会と、プラットフォームを提供します
- 社会課題解決を目的としてソーシャルセクター（NPO・NGOや国際機関など）の基盤強化と連携を図ります

- SANRIO Virtual Festival等、人と人のつながりを創るデジタル接点を創出。目標ユーザー数500万人
- 国連やNGO/NPOとの協働による社会貢献活動を年2回以上継続的に実施



## 社内外のヒットへの投資

- サンリオグループの全従業員が楽しく健康的に働ける環境を整え、エンゲージメント向上につなげます
- アスリートやクリエイターの育成支援をはじめ、次世代のエンターテインメントを担う新たな才能を応援します

- グローバル×クリエイティブ人材の創出に向けた戦略的ジョブローテーション、出向プログラム、社内ピッチコンテスト等各種施策の導入
- アスリート等へのスポンサー支援を通じた、「国際的である」「将来性がある」等のブランドイメージの向上
- デジタル領域のクリエイター支援の実施（XR<sup>※3</sup>クリエイター、VTuber等）



## ダイバーシティの実現

- 多様な人材が真価を発揮できる企業を目指し、活躍しやすい環境を整えます
- 「障がいがあっても楽しめるエンターテインメント」の提供と、コンテンツを通じて障がいやマイノリティへの理解を深められる機会を増やし、社会全体のダイバーシティ実現に貢献します

- 現地主要拠点（北米、欧州、中国大陸、東南アジア）との人材交流の強化
- テーマパークにおける
  - 国籍を問わず楽しめる、ノンバーバルショーの立ち上げ
  - 障がいの有無を問わず楽しめるコンテンツを通じた顧客満足度の向上

## 「ESG」の観点で取り組む重点テーマ

## マテリアリティ/アプローチ

## 2027年3月期までのKPI



## 地球環境への配慮

- GHG排出量の削減など、事業活動における環境配慮の取り組みを徹底します

- Scope 1, 2 : GHG排出量を7割削減（2019年3月期比）
- Scope 3 : 売上当たりGHG排出量を10%以上削減（2019年3月期比）



## 人権の尊重

- 人権尊重ルールを明文化しサプライチェーン全体での遵守を徹底します

- サンリオ商品を扱うお取引先様に対する、人権に配慮した行動規範の遵守要請。書面による締結率原則100%

## マテリアリティ/アプローチ

## 2027年3月期までのKPI



## 顧客のプライバシー&amp;データセキュリティ

- お客様への安心・安全なデジタルサービスの提供と、情報セキュリティを徹底します

- 各国の新法に合わせた情報セキュリティ体制の準備完了



## ガバナンスの透明性・可視化

- 信頼される企業として、透明性のある健全な企業運営を行います

- BSC/KGI/KPIの設定と管理による健全な企業運営
- グローバル/グループ会社規模で透明性の高いガバナンス体制が整備されている状態

※1 UGX (User Generated x) : ユーザー生成コンテンツ、ユーザー生成IPなどの総称

※2 GMV (Gross Merchandise Value) : 流通取引総額

※3 XR (Cross RealityまたはExtended Reality) : VR (仮想現実) やAR (拡張現実) などの現実・仮想世界の融合技術の総称

Sanrioの由来

Saint River「聖なる河」

人類が最初に住み始めたといわれる河のほとりに、聖らかな文化を築きたい

サンリオのこれまで

クリエイティブ力を軸に  
IPを総合的プロデュース

世界中で愛されるキャラクターをつぎつぎに制作し、さまざまなグッズ開発やライセンスコラボ、ショー・コンテンツの事業を広げ成長してきました

1960 ソーシャル・コミュニケーション・ビジネスの確立を目指し、株式会社山梨シルクセンター（1973年に現社名に変更）を設立

1960

1962

オリジナルデザイン第1号「いちご」を制作、ギフト商品を発売

1966 詩集「愛する歌」発行。出版物の企画・販売業務開始

1966

1969

サンリオグリーティング株式会社設立。グリーティングカードの企画販売業務を開始

1971 東京・新宿に直営店「ギフトゲート」第1号店オープン

1971

1974

「ハローキティ」誕生 1975年第1号商品プチパース発売

1975 「いちご新聞」創刊

1975

1976

オリジナル・キャラクターの使用許諾業務開始。サンフランシスコに現地法人Sanrio, Inc.を設立（1982年より順次、南米、欧州、アジア各地に現地法人を設立）

1978 映画「愛のファミリー」が米アカデミー賞長編ドキュメンタリー部門を受賞

1978

1982

東京証券取引所市場第二部に上場

1984

東京証券取引所市場第一部に指定替

1990 東京都多摩市にテーマパーク「サンリオピューロランド」オープン

1990

1991 大分県にテーマパーク「ハーモニーランド」オープン

1991



2011 キャラクター「ミスターメン リトルミス」を買収。Mister Men Ltd.を子会社化

2011

2015 中国浙江省安吉にハローキティ・パークがオープン

2015

2018 JR西日本 ハローキティ新幹線運行開始。Netflixにてアグレッシブ烈子のオリジナルアニメシリーズが世界中に配信開始

2018

2019 国連とともにハローキティがグローバルに「SDGs」を推進

2019

2020 創業60周年 代表取締役社長 辻 朋邦 / 代表取締役会長 辻 信太郎 就任 (2023年に名誉会長就任、現職)

2020

2022 株式会社やる気スイッチグループホールディングスと資本提携

2023 エデュテイメント事業を開始 (第1弾「Sanrio English Master」を発売)

2024 ハローキティ 50周年

サンリオのこれから

グローバル  
エンターテイメント  
企業へ

これまで培ってきた価値創造の基盤を強化しつつ、エンターテイメントに新たな価値を付与し、次世代の楽しさや喜びをみんなで共創していきます

ゲーム体験  
デジタル体験

- ・ストーリー型IPと夢中体験を創出
- ・XR事業、Web3事業

重要な  
新接点

リアル体験

グッズだけでなく  
多様な体験接点を  
創出

エデュテイメント体験  
キッズ体験

高体験価値な  
学び接点づくり

# TOP MESSAGE

トップメッセージ



## 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

代表取締役社長  
辻 朋邦

1960年の創業以来、サンリオの企業理念は一貫して「みんななかよく」です。不変の理念のもと、これまで私たちはキャラクター商品の物販事業、ライセンス事業などを通じ、人々に笑顔を提供してきました。そして現在、時代は大きく変わり、価値観は多様化しています。これからもより多くの方々に笑顔を届けるために、私たちは従来の事業にとどまることなく、創造価値を拡張しなければなりません。

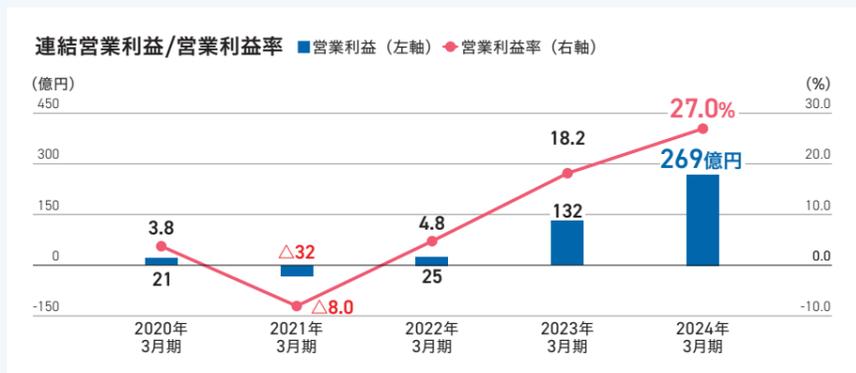
「One World, Connecting Smiles.」

このビジョンこそ、サンリオが本気で目指している未来です。

### “第二の創業”の覚悟のもと 過去最高益の業績を実現 根本課題の解決に取り組んだ3年

「みんななかよく」の企業理念を達成すべく、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。)」を制定したのは2021年。私が代表取締役社長に就任した翌年です。そして2022年3月期からの前中期経営計画（～2024年3月期）では、2021年3月期の営業赤字を真摯に受け止め、“第二の創業”という覚悟のもとで改革を断行。足場固めと反転の3年と捉え、経営と事業における根本課題の解決にあたってきました。

この取り組みが結実し、営業利益は3年間でV字回復を実現しました。2024年3月期は、過去最高益となる269億円を記録しました。



大幅な業績の向上は、主に二つの要因が影響しています。一つは、外的要因です。コロナ禍から通常の生活にシフトしたことは、人々の流動性を再び高め、世界中で需要を喚起しました。また、エンターテインメントへの関心が高まるなか、インバウンド需

要が高まったことも、業績好調につながりました。ただし、これらの社会変化は追い風に過ぎません。今後はこうした外的要因に左右されることなく、自力で業績を向上し、継続させる姿勢が必要だと捉えています。

もう一つが、内的要因です。当社はこの3年間、「組織風土改革」「構造改革の完遂」「再成長の種まき」の3本の柱で改革に取り組んできました。これらの完遂と外的要因により、過去最高益を実現したと考えます。

### 組織風土改革で、経営チームを刷新。 意思決定スピードを高めるとともに、 収益の構造改革にも着手

まずは実行力のある企業への変革に向けた「組織風土改革」です。サイロ化した部門やチームにメスを入れるべく、全社最適を把握する人事部の権限を強化。組織の壁を取り払い、成長領域にリソースを投入するなど、人材の流動性を高めました。成果への貢献や新たなチャレンジが報われる企業を目指し、評価・報酬制度を刷新しつつ、社員コンディション調査でモチベーションや課題を可視化。士気が高まる組織運営を目指してきました。

組織風土改革の中で最も功を奏したのは、経営チームの刷新



です。年功序列ではなく実力主義を徹底し、2022年に社外出身である中塚亘、大塚泰之、齋藤陽史の3名を常務取締役に登用。当時、中塚が事業戦略・全社改革、大塚が物販、齋藤が海外と、それぞれの強みを生かす体制に整えました。また、社外取締役には、性別や国籍の異なる3名を新規登用することで、新たな知見を取り入れています。新たな経営チームでは、数字や論理に基づいた議論を推進し、スピーディーな意思決定を行っています。従来のトップダウン型から脱却し、プロフェッショナル型の経営チームを組成したことが、好調な実績に寄与したのは間違いありません。

「構造改革の完遂」においては、恒常的に赤字となっていた国内物販事業と北米事業の収益改善が課題でした。赤字が許容され“聖域”ともいわれていた国内物販は、SKU※総数の管理・削減および業務量を大幅削減。北米事業は物販の肥大化した販管費率を削減しつつ、利益率の高いライセンス事業を拡大することで、現在では利益を生み出す重要な事業に成長しています。

「再成長の種まき」では、新規事業であるエデュテイメント事業やデジタル事業、IP

創造の取り組みなどにチャレンジしてきました。既存IPのライセンスや物販に頼っていたところから、新たな事業へと広げることができることを証明することができました。芽が出始めたこれらの取り組みは、次なる成長の起爆剤になると確信しています。

現在進行中の2025年3月期は、「ハローキティ50周年」というチャンスに恵まれているうえ、新たな中期



※ SKU (Stock Keeping Unit) : 在庫管理の最小単位

キャラクターが持つ潜在能力は無限大です。IPのブランド戦略の強化により、売上の“山”が重なり支えあい、安定・永続成長サイクルにつながられるでしょう。

価値創造ストーリーとして、私たちは「時価総額1兆円以上、営業利益500億円以上」さらにその先の永続成長をKGIとしています。営業利益は7~8割を既存ビジネスで、残りを新規ビジネスで実現していくのが理想のバランスです。キャラクターIPの成長速度を考慮すると、十分に達成できる数字だと考えていますが、そのためにも中期経営計画の3年で、“投資と拡大”を徹底することが必要なのです。また、財務KGIのほか、財務目標と一体の非財務目標として、サンリオ時間をさらに増やし、3,000億時間以上創出することを掲げています。サンリオ時間を増やし、世界中に笑顔を増やすことがビジョンの達成につながると考えています。



経営計画（2025年3月期～2027年3月期）の初年度にあたる年です。前中期経営計画をさらに進化させ、より高い業績を目指していきます。

## 新たな中期経営計画は、“投資と拡大”の3年。 ポラティリティから脱却した永続成長により、 “時価総額1兆円以上、営業利益500億円以上”、 さらにその先の永続成長を目指す

中期経営計画にあたる3年間は、“投資と拡大”がテーマです。最終年度の営業利益目標を「400億円以上」に設定し、10年単位の収益拡大と安定を目指す“安定・永続成長サイクル”を重視しています。背景にあるのは、当社の弱点である業績のポラティリティだと認識しています。営業利益が乱高下してきた歴史でした。

ポラティリティの根本課題は、価値提供の狭さにあります。これまでサンリオは数あるキャラクターを生み出してきましたが、売上に占める比率でいうと、ハローキティが圧倒的。また、キャラクターIPビジネスの提供価値がグッズへのアイコンとしての活用がほとんどで収益基盤が偏っていました。この構造では、ひとたび起こったハローキティブームが過ぎ去ってしまうとほかに打つ手がなく業績が下降してしまいます。

こうした状況から抜け出すためには、ブランディングの仕組みを変えなければなりません。今後は、これまで進めてきたグローバルコンテンツへの投資、Alibabaグループをはじめとしたプラットフォームとの連携、デザイン・クリエイティブの強化とともに、多彩なキャラクターを生かしつつ、新たなキャラクターも増やしていく「IPポートフォリオ拡充」と、教育、ゲーム、UGXなどにサービスを広げるアイコンとしての活用以外の価値創造にも注力していきます。すでにストーリー型のキャラクターIPといえる『フラガリアメモリーズ』が成果を上げていたり、『クロミ』がSNSで人気を集めたり、

## デジタル化時代は、IPポートフォリオ拡充の好機。 万全な体制でグローバル展開を図り マネタイズの多層化を実現する

新たな事業を育てるうえで、欠かせないのがテクノロジーの力です。Web3領域、生成AIやXRといった新技術は、エンターテインメント業界の強い味方となります。たとえば生成AIを活用し、業務プロセスを自動化すれば、新規事業の創出やクリエイティブにリソースを割り当てられます。他方で同時にリスクも孕んでおり、生成インプットや作風の侵害リスク、著作権問題などはしっかりと取り組む必要があります。私たちのクリエイターの権利を守り、誰もがクリエイターになれる世界の実現を目指していくスタンスは不変です。デジタルデバイスの普及は、生活者が当社のコンテンツに触れる機会を増やしてくれるでしょう。デザイン性に優れたサンリオのキャラクターたちは、リアル空間はもちろん、XR事業として「サンリオピューロランド」をバーチャル化した“バーチャルピューロランド”といったデジタル空間においても、人々に笑顔を届ける力を持っています。デジタル化時代にチャンスを掴むためには、先行投資も欠かせません。デジタル人材の育成、M&Aを含めたデジタル領域への事業投資を進めることで、IPポートフォリオの拡充を図りたいと考えています。

中期経営計画は、グローバル戦略にも軸足を置いています。現在国内で進んでいる事業においても全従業員が目先の業務だけでなく、グローバル展開を視野に入れることがこの3年間では重要です。ただし、グローバル展開は単純な水平展開ではありません。米国で育てた事業がインドや中東でも必ずしも成功するものでないように、それぞれの国・地域の特性をキャッチすることが肝要です。真の意味で開拓ができるチームを育成するとともに、現地パートナーとの連携も進めます。また、グローバルビジネスが多方向に拡大すると、戦略に基づいた統率が困難になります。ガバナンス機能とし



て新設したグローバル戦略室がその役割を果たしながら、ブランド管理本部が各キャラクターIPの管理を徹底する。万全な体制でグローバル展開に対応していきます。

## サステナブルな未来社会の実現は サンリオの事業と一致するという考えのもと、 “創出価値”と“ESG”の「サンリオ・マテリアリティ」を特定

近年、サステナビリティに対する企業の責任は高まっていますが、企業理念「みんななかよく」の達成を目指す当社の事業は、さまざまな社会課題を解決できると考えています。私たちは、長期にわたるサステナブルな企業価値創造に向け、10年先にわたる事業環境分析を行うことで、解決に取り組んでいく10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定しました。

マテリアリティは、「創出価値」と「ESG」の二つの観点から特定しました。創出価値は、IPによる価値創造に直結したマテリアリティで、「Well-Beingの充足」「子ども

## 配当性向30%以上を水準に 永続成長を株主のみなさまに還元。 情報開示のタッチポイントも増やしていく

これまでの好調な業績と連動し、当社の株価は上昇傾向にあります。株主のみなさまに対しては、配当性向30%以上を基本水準とし、成果を還元しつづけることを目標にしています。重要なのは事業拡大と利益率向上であり、成長をもって配当額そのものを増やしていくことです。また、短期的な分配もさることながら、中長期的な安定成長も大切にしなければなりません。永続成長の実現が、株主のみなさまにとっても有益なものとなるように、今後も継続的な業績向上に努めていきます。

前中期経営計画以来、IRの強化も推進しています。SR面談やスモールミーティング、海外投資家訪問などを通じ、株主・投資家のみなさまとの接点を持ち、情報を開示・共有する機会を増やしてきました。今後も配当、株主優待、コミュニケーションの充実化を通じ、みなさまとの関係強化を図っていきます。

## ビジョンの達成には、従業員の笑顔が不可欠。 グローバルエンターテインメント企業を目指し、 世界中を笑顔で満たしたい

「One World, Connecting Smiles.」というビジョン、時価総額1兆円以上、営業利益500億円以上というKGI、笑顔を通じた社会貢献についてお話ししました。これらを達成するためには、従業員のクリエイティビティ、理念への共感が欠かせません。私は従業員に対し、常々「みんなも笑顔で」と伝えています。サンリオの一人ひとりが笑顔でなければ、チャレンジングな事業やグローバル展開は不可能だからです。そのた

の教育水準の向上」「国境・世代を超えた社会のつながり強化」「社内外のヒトへの投資」「ダイバーシティの実現」を掲げています。また、エンターテインメント事業者として「クリエイティブの民主化」も特定しました。創作活動の活性化を通じ、社会全体の文化水準を向上させていく方針です。これらはサンリオが事業を通じて、本気で一人でも多くの人を笑顔にし、笑顔そのものをつないでいくことが課題解決につながっていくものと信じています。

一方のESG観点で特定したのは、地球上でビジネスを展開する事業者が果たすべき社会要請に対応した責任です。「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」として特定しています。ただし本質にある、事業を通じて笑顔を増やすという考えはESGでも同様です。サンリオにとって企業価値向上と社会貢献とは一致しています。当社が事業を通じて社会的責務を果たしていくことはもちろん、深刻化するグローバル社会課題に対してはパートナーとの連携も強化し、真にサステナブルな未来社会を実現していきたいと考えています。



めには、職場環境の整備や人事改革など、さまざまな取り組みが必要でしょう。私個人としても、高いモチベーションで幸せに働ける従業員が増えることに喜びを感じるので、人への投資は積極的に進めたいと考えています。

私は将来的に、サンリオが世界中の方々から“グローバルなエンターテインメント企業”だと認知されることを目指しています。キャラクター、デジタル、ゲームなど多様なサービスを創出し、幅広い人々に届け、さらにサンリオ時間を増やしていく。“サンリオといえばエンターテインメントの会社”とイメージされるような未来です。世界には、まだ笑顔になれない人もいます。サンリオがグローバルエンターテインメント企業に成長できれば、もっと多くの人に笑顔を届けられるはずです。



## 過去3年間の振り返り

2021年3月期には営業利益が赤字に転落しましたが、新体制以降は2022年3月期～2024年3月期の前中期経営計画を通じて、組織風土改革、構造改革、再成長の種まきを完遂し、V字回復＝第二の創業を成し遂げました。



## 3本柱の完遂

**1. 組織風土改革**  
経営陣の若返り・人事制度の整備

**2. 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

**3. 再成長の種まき**  
新事業のエデュテイメントがスタートし、ゲーム事業開始も決定

## 外的要因による追い風

**アフターコロナ**  
海外・国内すべてで需要増

**インバウンド**  
インバウンド客の購買人数・単価増

## 過去3年間の振り返り

3本柱を完遂したことは、今後の成長のうえでも非常に大きな達成です。これからの3年間、さらにその先の持続的な成長を目指します。

## 3本柱の完遂

## 1. 組織風土改革

## 経営陣の若返り、さまざまな改革が進展

前中期経営計画期間では、経営陣が大きく若返りました。それに合わせて部署ごとにKGI/KPIを設定し、それをトラックしていくプロセスも整備されました。

また、人事面でも大きな改革を行いました。例えば、育成制度の整備、評価プロセスの見直しを行い、納得感のある人事制度への変革を行ってきたとともに、報酬制度も大きく見直しました。外部と比べても競争力のある水準への引き上げを目指しています。

加えて、“意識・文化の改革”として、社員全員が社長との対話の機会を設けた「社長対話」や、社内サーベイの強化なども取り組み、会社の組織風土の変化がきちんと実感のあるものになっているかを定期的に確認することで、実効性のあるものにするにも欠かさず行っています。

## 社内エンゲージメントも良化



## 2. 構造改革の完遂

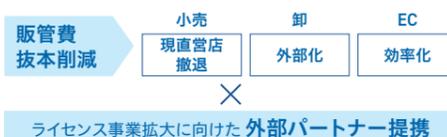
## 赤字が常態化していた国内物販は黒字化を達成

コロナ禍の影響を受ける前から、国内物販は赤字が常態化していました。この3年間では聖域なき改革をうたい、SKU数の適正化と不採算店舗の撤退を含めた改革を行ってきました。

その結果、SKU数は3年間で約6割に低下、赤字店舗もすべて撤退が完了しています。これらの改革の効果に加えて、アフターコロナの後押しも受けて営業直接利益で60億円以上の黒字化に成功しました。

## 同様に赤字が続いた北米事業も黒字化を達成

北米も同様に赤字で苦しんできました。そのため、前中期経営計画では、物販事業の販管費の削減や、ライセンス事業拡大に向けた外部パートナー連携、これまで手付かずだったマーケティングでも、YouTubeやRobloxなどのデジタルチャネルを用いてテコ入れを行いました。結果として、北米事業は大きく回復し、全社の利益の3割を稼ぐまでに成長しています。



## 3. 再成長の種まき

## 教育事業にて初の本格英語教材をローンチ

前中期経営計画の3年間で、部署の立ち上げからスタートし、わずか2年で本格英語教材であるSanrio English Master (SEM) をローンチしました。新規参入ながら、お客様に非常に高い評価をいただいております。今後も成長に向けてSEMの拡大と、さらなる取り組みを進めていきます。



## 新規IPやデジタルなどの新領域へ挑戦

サンリオの源泉でもあるIPですが、既存IPが中心で新規IPはなかなか出てこないことが課題となっていました。そこで新規IP創造を目指しさまざまな取り組みを行ってきました。“NEXT KAWAII PROJECT”で選ばれた「はなまるおぼけ」や、人型/ストーリー型IPの「フラガリアメモリーズ」など、さまざまな手法でIPを創造することに挑戦し、萌芽が出つつあります。

また、教育に続き、デジタルサービスの開発にも着手するなど、新領域への挑戦を進めています。

## 中期経営計画

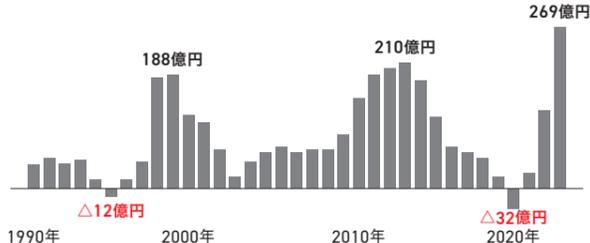
2025年3月期-2027年3月期

中期経営計画は、不確実な成長から、安定・永続成長サイクルを創る、“投資と拡大の3年”です。過去のボラティリティを克服すべき経営課題と位置づけ、過去最高益を超えて永続的に成長し続けるため、3本の矢=「グローバルでEvergreen\*なIP化」「グローバルでの成長基盤の構築」「IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化」に取り組んでいきます。

これまで  
BEFORE

過去の歴史を振り返ると  
激しい業績のボラティリティ

連結営業利益の推移  
(億円)



不確実な成長=業績の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不足

&

「ハローキティ中心」「グッズ中心」という価値提供の狭さ

これから  
AFTER

時価総額1兆円以上、営業利益500億円以上、  
さらにその先の永続成長を目指す。  
中期経営計画最終年度で営業利益400億円以上の達成

連結営業利益の推移  
(億円)



安定・永続成長を遂げるための“3本の矢”

01 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

…  
中期経営計画で  
完遂

02 グローバルでの成長基盤の構築

…  
中期経営計画で  
完遂

03 IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

…  
10年の計

※「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

### 中期経営計画 2025年3月期-2027年3月期

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**

ブームに左右されがちな海外成長については、注力領域である北米・中国大陸において、  
マーケティング戦略・営業戦略の見直しでブランディングを変革し、EvergreenなIPを目指します。

北米

マーケティング・営業投資を北米英語圏に集中し  
EvergreenなIPへ

#### ① グローバルコンテンツの投入で、常に“鮮度”を維持

- グローバルの映像コンテンツ等を継続投入していくことで、常に認知・好意などで鮮度が保たれている状態を目指します。
- コンテンツに触れる場として、配信チャネルやYouTubeなどとのグローバルパートナー提携を常に模索します。

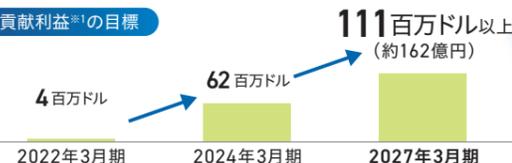
#### ② 営業ターゲットの変革

- これまではスペシャルティストアがライセンシーの中心でしたが、北米市場の7割を占める有カリテラーを開拓します。
- 有カリテラーにおける販促も重要なポイントです。①のコンテンツも含め、ライセンシーが販促したくなる“武器”を具備することで積極的に支援をします。

#### ③ 成長のスケールに即した体制拡充

- 本社・現地法人の双方で人的投資での体制拡充を目指します。

貢献利益\*1の目標



さらなる  
高みへ

中国大陸

Alibabaグループとのコンテンツ制作/マーケティング連携、  
侵害品対策/現地に根差したIPデザイン拡充で、確実な成長を実現

#### ① Alifshとの連携最大化

- Alibabaグループ傘下のIPライセンスプラットフォーム「Alifsh」とのマスターライセンス契約を2022年に締結しており、連携の拡大が最大のポイントです。
- Alibabaグループの地盤を活かした現地でのマーケティング投資や共同でのアニメ制作投資などを行い、ライセンス事業の収益拡大をねらいます。

#### ② 侵害品対策、現地デザイン拡充等の仕組み強化

- 侵害品が大きな課題である中国大陸マーケットの対策として、法務部隊を強化して、侵害品への対策に本格的に取り組めます。
- 現地のクリエイターが不足している現状を改め、現地デザインの拡充など、仕組み面での強化を行っていきます。

#### ③ 現地に根差したIP創造に注力

- 中国大陸では、自国発のIPの人気が高まってきています。これまでは日本発のキャラクターを輸出する形でしたが、現地に根差したIP創造にもチャレンジし、マーケットでのさらなる拡大に向けた取り組みも行っていきます。

貢献利益\*1の目標



さらなる  
高みへ

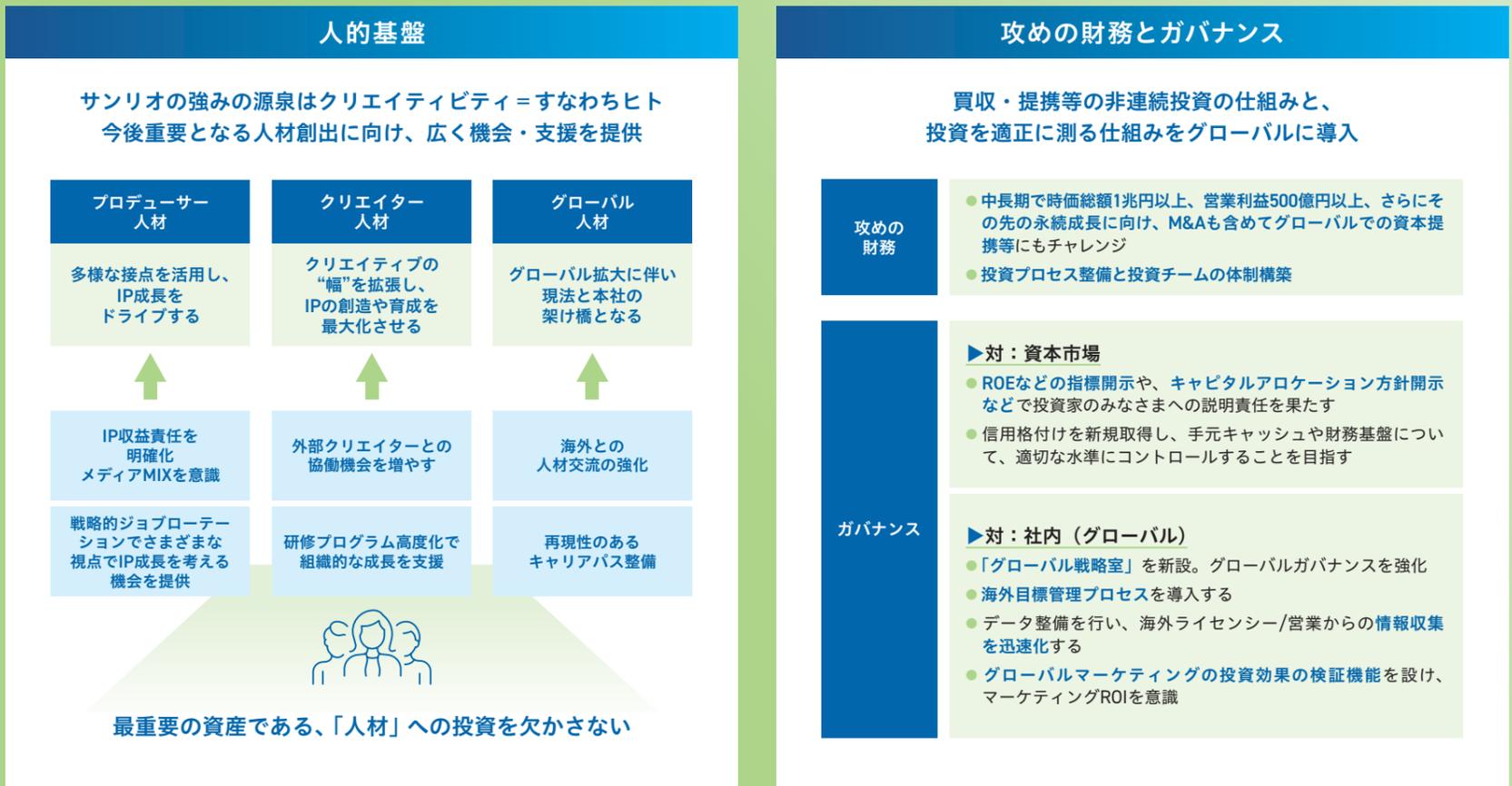
※ 海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上しています。  
※ 海外事業の実質的な価値創造額をみるために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。

中期経営計画 2025年3月期-2027年3月期

2の矢

グローバルでの成長基盤の構築

これまできちんと投資や組織整備ができていなかった過去を見直し、「人的基盤」と「攻めの財務とガバナンス」を強化することで、グローバルでの「投資と拡大」を行える基盤を構築します。

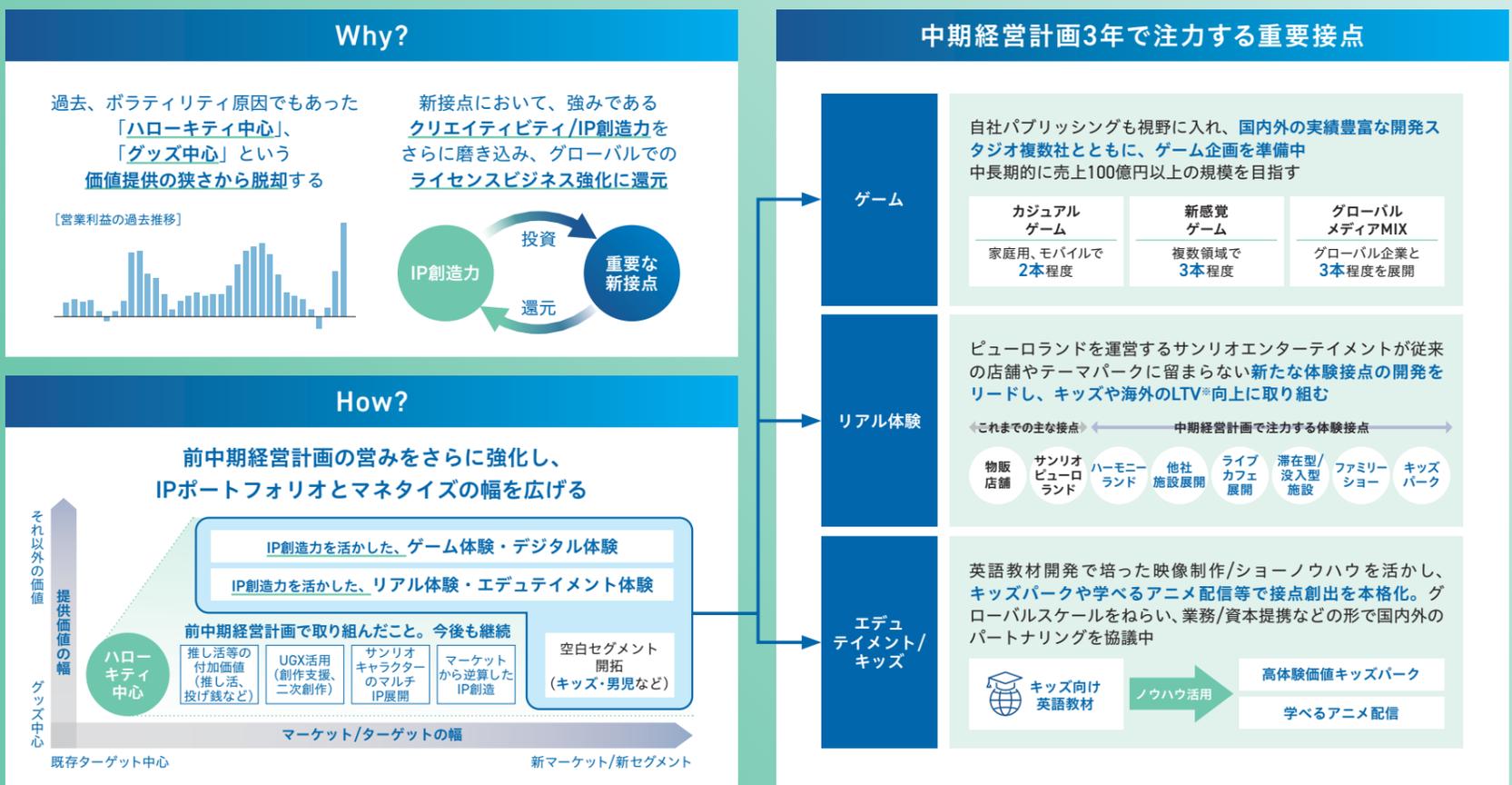


中期経営計画 2025年3月期-2027年3月期

3の矢

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

さらなる長期の成長を見据えて、ゲーム、リアル体験、エデュテイメント/キッズの接点構築を通じて、「IPポートフォリオ拡充」と「マネタイズ多層化」へ取り組むことで、成熟市場での持続成長/高LTVを獲得できる夢中時間を増やしていきます。



\* LTV (Life Time Value) : お客様が一生のうちに当社商品、サービスを購入していただける総額

# SPECIAL FEATURE 01

## 特集1 取締役鼎談



常務取締役  
欧米事業本部/  
デジタルライセンス本部 本部長  
グローバル戦略室 副本部長  
**齋藤 陽史**

専務取締役  
アジア事業本部 本部長  
**大塚 泰之**

専務取締役  
事業戦略本部/  
グローバル戦略室 本部長  
経営管理本部/人事総務本部担当  
**中塚 亘**

※ 3名のバックグラウンドについては、Chapter03「Our Approach」各ページのMESSAGEで紹介しています

## ボラティリティからの脱却、 安定・永続成長サイクルに向かって

「EvergreenなIP化」、「グローバル成長基盤の構築」、  
「IPポートフォリオの拡充とマネタイズの多層化」3本の矢で挑む

**中塚** 私たち3人がサンリオに入社したのは2021年、「第二の創業」を掲げた時期でした。組織風土改革や構造改革を遂行した前中期経営計画の3年間では、向こう10年、あるいはさらに向こう50年の土台づくりを固めました。今年度発表した中期経営計画は、まさにその土台ができたところから、さらに成長をかけていくタイミングになります。



サンリオは、もともと海外の売上利益はそれなりに高いのですが、本当の意味で、グローバルに価値を届けるため「グローバル成長基盤の構築」や限られたマーケットでの露出に留まらず、いつもIPがお客様の近くで新鮮に保たれている「EvergreenなIP化」、そして、サンリオが持つ450を超えるアイコン型IPを、ゲーム・教育・デジタル・Web3等の領域にポートフォリオを広げていく「IPポートフォリオの拡充とマネタイズの多層化」、これらの3本の矢を今回の中期経営計画では掲げています。土台づくりの過去3年から、今回の中期経営計画では、

「安定・永続成長サイクルの創造」をミッションとしています。

**大塚** 私は過去3年間において、国内物販の構造改革を担当し、再成長を見据えた赤字の解消に取り組みました。改革は功を奏し、2024年3月期は国内物販事業単独で60億円以上の営業直接利益を実現。今後もサンリオのキャラクターIPを最大化しながら、効率化を図る戦略を継続します。

同時に、目を向けなければいけないのが、業績のボラティリティの問題であり、私が担当する国内事業においては、物販とライセンスの各事業のシナジーを最大化させ、サンリオのキャラクター価値をさらに高めていくことが重要だと思っています。また、アジア事業においては、これまでのハローキティ中心のビジネスから脱却し、バランスの良いキャラクターポートフォリオをしっかり構築していく。さまざまな施策が同時に実行されることにより、飛躍的な成長を実現できると考えています。そして、EvergreenなIP化という観点でアジアに目を向けると、東アジア、東南アジアは大きなポテンシャルを秘めており、キャラクター、商品カテゴリを各地域のすみずみまで展開していくことが大切です。とくに、中国ではAlifishとの連携により、Alibabaグループが持つエコシステムを活用し、サンリオのIPを中国に一気に広げられる土台ができました。Alibabaグループのコンテン

ツ投資をはじめ、大規模な投資を味方につけることは、中国のみならず、世界的にIPのブランド力を引き上げていきます。とくに、今期からブランドマッピングをスタートさせたことにより、中長期で一定の成長性が担保されると思っています。

**齋藤** 前回の中期経営計画における構造改革の一つが、私が担当する北米事業でした。赤字からのV字回復を実現し、飛躍的成長はさらに続いています。

その要因は、北米の物販事業のアウトソーシング化による販管費削減や、直営店舗のフランチャイズ化、ライセンス事業への注力に加え、積極的なマーケティング投資をしたことが良い結果につながりました。とくにデジタル分野では、飛躍的な取り組みを行い、Apple Arcadeで展開したゲーム「Hello Kitty Island Adventure」は、「2023年App Store Awards」のApple Arcadeゲームカテゴリで1位に選ばれるほどの成功を収めることができました。

つまり、デジタルプラットフォームやトップブランドとのコラボレーションを通じて、デジタル体験とブランド体験のエンゲージメントが深まり、ブランドおよびIPのエクワイティが増幅され、収益を大幅に高められたのです。またデジタルだけではなく、リアルな供給においても、WalmartやTargetを中心とした大きなシェアのマス

マーケットとつながるライセンスの強化も戦略的に行いました。ブランド力が上がり、いろいろなシナジー好循環が回ってきたのが、これまでの3年間でした。

**大塚** 一方、安定成長を妨げる業績のボラティリティの課題は、キャラクター業界の宿命ともいえます。

そのようななか、サンリオは50周年を迎える一定の人気を保っているキャラクターが多数いることは、非常に大きな強みだと思っています。これまで、ハローキティ中心でしたが、ほかのキャラクターにも注力し、さらには既存のサンリオのキャラクター以外の領域にも広げていく、つまり「IPポートフォリオを拡充し多層化」することが、これからは重要になっていくでしょう。



**中塚** まさに、IP企業からグローバルなエンターテインメントの会社へのシフトですね。商品だけでなく、テーマパークや映画、配信など、複層的にコンテンツを積み上げ、マネタイズの幅を広げる。価値を還元していくことが投資家のみなさまの支持につながると考えています。

※ LBE (Location Based Entertainment) : 体験の提供を中心としたリアル接点の場

て重要なのがデジタル。その双方でサンリオの世界観を楽しんでいただくことが、LTVの向上にもつながります。顧客エンゲージメント強化およびブランド・IPの価値を増幅させるという観点で私が注目するチャンネルは、オウンドメディア、ゲーム、映像、スポーツ、有力商品ブランドとのコラボレーションの5つです。

**大塚** そのように多彩なチャンネルを統括するうえでは、国内で自社のデジタルプラットフォームを持つことも有効だと思っています。単なるECサイトにとどまらず、優れたIPのブランディング、商品化、集客を同時に担えるチャンネルを抱えられれば、社会環境が変化した中長期的な将来にも備えられます。

**中塚** それらのプラットフォーム構築や新規事業で必要なのは、やはり65年間で培われたサンリオのブランドエクイティや資産とのシナジーになるでしょう。ものづくりのバリューチェーン、良質なライセンス、IPの著作権管理の知見といったアセットの真価は、Web3やメタバースといった先端領域でも、十分に発揮されることを実感しています。これからは、IPの作り手と受け手の垣根はなくなっていくでしょう。私たちが正しい理念をもって新規事業をスタートすれば、大きなシナジーが生まれ、新しいビジネスポートフォリオの拡張につながっていくことを、意識してやっていく必要があると思っています。

**齋藤** 同時に、それぞれの事業のベストプラクティスを

**齋藤** 実情を分析するならば、この業界では、エンターテインメントビジネス自体のボラティリティと、ライセンスビジネス特有のボラティリティとが互いに影響し合うので、事業ボラティリティが非常に大きく振幅するリスクを潜在的に内包している。この潜在的なボラティリティ振幅を最小化するためには、4つの軸での多層化が求められます。新規IPの開発、休眠・下位キャラクターの掘り起こしなどによる「キャラクターの多層化」、ゲーム、Web3、教育、リアルなどユーザーとの接点を増やす「カテゴリの多層化」、プラットフォームをはじめとするパートナー連携を通じた「ビジネスモデルの多層化」、そして、インドや中東など、サンリオの力がまだ発揮できていない地域へ販路を広げる「地域の多層化」です。

**中塚** それらを支える基盤づくりも大切ですね。第2の矢である「グローバルでの成長基盤の構築」では、クリエイター、プロデューサー等、多層化の実現に必要な人材の採用と育成を強化していきます。また、顧客や消費者のインサイトを吸い上げるネットワークの整備や、M&Aや提携を含むダイナミックな投資を進め、意思決定プロセスの高度化も図っていきます。

**大塚** とくにタレント人材は、国内のみならず海外の関連会社に多くいます。グローバル横断のキャリアパスを構築し、ダイバーシティに満ちた環境をつくることも、有効に作用すると考えています。

水平展開する視点も重要です。優良なノウハウの共有、既存コンテンツの他地域への展開など、“グローバルベストプラクティス”の構造をつくることで、一つひとつの施策がサンリオ全体の成長として現れるでしょうね。

### エンターテインメント企業に 進化するために すべてのステークホルダーと ビジョンを共有していく

**中塚** 多角的な施策をつなぐエコシステムは、ユーザーにとっても有益です。テーマパークで価値の源泉が生まれ、グッズ購入で価値が増幅され、ライセンスビジネスでファンが広がるサイクルは、現在も機能しています。そこにデジタル空間が加われば、より多様なシーンで価値を届けることができます。

時価総額1兆円以上、さらにその先の持続成長が実現するためには、各施策が世界中で自然発生することが理想です。それには、ビジョンである『One World, Connecting Smiles.』が、リージョンで区切られるのではなく、すべての関係者と共有されなければなりません。いつもビジョンに立ち返り、総合的にエコシステムが機能すれば、グローバルなエンターテインメント企業へと進化できるはずですよ。

**齋藤** その通りだと思います。売上や利益は、あくまでビ

### 重要な軸としてのLBE※。 リアル体験・教育体験・デジタル体験 の価値により、エンゲージメントを 深め「夢中時間」を増やす

**中塚** ところで、サンリオにとって、財務と非財務の達成指標となるのが「サンリオ時間」です。

過去65年間では、私たちの生活のさまざまなシーンで、サンリオが存在する「寄り添い時間」をつくってきました。今回の中期経営計画では、とくに「夢中時間」をつくっていくことを明言しています。それには、お客様がサンリオに夢中になる時間を増やす、つまりユーザーとのタッチポイントを強化しなければなりません。

重要になる軸の一つが、LBEだと考えています。それに直結するのは、サンリオピューロランドに代表されるリアル体験や、教育体験、デジタル体験等の価値をグローバルに提供し、深くエンゲージメントを取っていくことが大事ですね。向こう10年、20年、30年と「寄り添い時間」と「夢中時間」を創出していくことは、安定・持続成長につながっていくと考えています。

**齋藤** テーマパークのように大掛かりなものだけでなく、もっと身近に、たとえばイベントやカフェ展開などの顧客接点でも、深い体験を提供し顧客エンゲージメントを強化していくことができると考えています。そして、リアルに加え

ビジョンを目指す道程の通過点であり、それだけを追い求めるとブランド価値が分解してしまう。さらに、デジタルや教育など専門外の領域へ踏み出すときは、パートナー企業の協力も欠かせません。そうした意味でも、すべてのステークホルダーとビジョンを共有することが必要ですね。



**大塚** あと、日本発IPカンパニーの価値と優位性ですね。世界の人々は、日本人が思っている以上にそこに価値をおいています。サンリオは、名誉会長の『Small Gift, Big Smile』を合言葉に、ギフトを贈り合うソーシャル・コミュニケーション・ビジネスの会社として創業しました。そして、それを受け継いだ現社長は、さらに笑顔が世界に広がっていく『One World, Connecting Smiles.』に理念を昇華し、ギフトにとどまらないエンターテインメントの価値をグローバルで拡張しています。世界中が“みんななかよく”なるために、役員をはじめ、全従業員がこの理念を大切にしながら、これからも次なる飛躍を実現していきます。



# 不確実な成長から、安定・永続成長へ

グローバルで  
EvergreenなIPへ

私たちは、クリエイティブを通じて、世界中のお客様が笑顔になることを願っています。  
誰かに笑顔になってもらうためには、私たち自身も笑顔でいることが大切だと思っています。  
ビジョン「One World, Connecting Smiles.」を目指して、  
私たちはそれぞれの得意分野を生かし、これからも成長し続けていきます。



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

© 2024 SANRIO CO., LTD.

失敗を恐れず、認め合い、  
称え合い、高め合う



## ボラティリティからの脱却

私たちが目指してきたのは、  
心を贈り、心を伝えるビジネス

笑顔による  
社会貢献



グローバル  
エンターテイメント企業へ

## サンリオが展開する地域/ 地域別戦略 概要

サンリオは、各地に子会社を設立しており、世界130の国と地域でビジネスを行っています。  
北南米・欧州・インドは欧米事業本部が統括し、サンリオの海外でも最重要地域である北米を中心に今後の成長を支えます。

### 欧米事業

- **北米**は、収益の中心であり、市場成長も望める最も重要な地域です。足元はデジタル施策の有効活用などで大きな成長を実現しています。
- **欧州**は、市場の大きさとしては北米に次ぐポテンシャルはあるものの、成熟市場であるため、エンターテインメント市場の成長性は鈍化傾向にあります。
- 急成長のポテンシャルを秘めているのが**インド**です。経済成長とともに肥大化するエンターテインメント市場を見据えて、**将来への投資**を行っています。
- 欧米に限らず、グローバル全体のエンターテインメント市場に、大きな影響を及ぼし得る事業環境変化として注目しているのが**デジタル・テクノロジー**です。生成AIやWeb3等によるクリエイティブの民主化は、エンターテインメント企業にとって脅威でもあり機会でもあり、未来を見据えた対応が必要になります。



■売上高/■貢献利益\* (億円)

■売上高/■貢献利益\* (億円)



※ 海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上しています。  
※ 海外事業の実質的な価値創造額をみるために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。

## サンリオが展開する地域/ 地域別戦略 概要

日本、東アジア、東南アジアは、アジア事業本部が統括しています。  
アジア全土でサンリオの人気は非常に高く、とくに市場の大きい中国大陸は重要な地域です。

### アジア事業

- **日本**は、物販・ライセンスの双方の収益が安定している成熟市場であり、マザー・カンントリーとして今後も重要な位置づけです。
- **中国大陸**は、市場成長が見込まれるサンリオIPの人気が高い重要地域です。一方、地政学リスクは存在します。直ちに事業運営上の深刻な問題が生じる可能性は高くはありませんが、リスクを見据えた対策を取っておく必要があります。
- **東南アジア**は、急成長のポテンシャルを見込んでいる地域です。デジタルを交えつつ**将来に向けた投資**をこの段階から目指します。
- アジア（とくに東南アジア）では、Web3を活用したブロックチェーンゲーム等の市場が確立しつつあり、**ゲーム領域**でも従来とは違う分野で市場動向が見込まれます。

■売上高/■営業直接利益\*1 (億円)



※1 営業直接利益：本社の間接コスト配賦前の営業利益  
※2 海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上しています。  
※ 海外事業の実質的な価値創造額をみるために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。

# SPECIAL FEATURE 02

## 特集2 グローバルステークホルダーとの対談



### サンリオとAlibabaグループ、 両社の強みを最大化する

代表取締役社長  
辻 朋邦

Alifishプレジデント  
吴倩 (Maggie Wu)

グローバルでEvergreenなIP化に向け、Alibabaグループとの連携強化を図るサンリオ。辻朋邦社長とAlifishプレジデントの吴倩氏が、中国大陸市場での戦略と展望を語り合います。

### Alibabaのプラットフォームと連結し キャラクターの潜在能力を 引き出すべく 両社の連携が本格始動

辻 中国大陸で三麗鷗（上海）国際貿易有限公司（サンリオ上海）を設立したのは2003年。当時と比べればキャラクターの認知度は拡大してきたものの、ポテンシャルが十分に発揮できている状況とはまだいえません。さらなるブランド浸透のために、世界トップクラスのデジタルプラットフォームを抱えるAlibabaグループの力が必要でした。そこで2022年に、Alibabaグループ傘下のAlifishとマスターライセンス契約を締結。26キャラクターをベースにしたライセンス権利の利用や、サブライセンサーへのライセンス権利の許諾・管理をAlifishにお任せし、さらにAlifishと協働しマーケティングやコンテンツ制作の強化を図ることにいたしました。Alifishとの連携発表後にサンリオの株価が大幅上昇するなど、注目の高さを実感しています。

吴 サンリオとの提携は、中国大陸のマーケットや消費者からも関心を集めています。サンリオ中国大陸のSNSは公式フォロワー数が459万フォロワー以上（2024年7月現

在）、インタラクシヨンの回数は2,300万回を超えました。最近では、2024年のサンリオキャラクター大賞が中国大陸のSNSでトレンド入りしています。

辻 Alibabaグループは、決済サービスの「Alipay（支付宝）」、動画共有サービスの「Youku（优酷）」、ECサイトの「Tmall（天猫）」「Taobao（淘宝）」といった大規模なデジタルプラットフォーム、消費者体験の提供における高度なノウハウを持っています。これを最大限活用すべく、2023年は前年に続き中国大陸2大ECイベントへの参加や、キャラクターの誕生日に合わせたイベントを実施しました。その結果、過去最大の露出度を達成しています。

吴 2023年には30以上のアートソースを開発しましたが、2024年には50以上に増加させる予定です。また、全26話のアニメシリーズの制作も決定してい

ます。さらに我々は大規模なライセンスとのカンファレンスを2度にわたり開催し、1,000社を超える企業と商談を行いました。こうした取り組みの結果、100近いブランドが新たにサンリオのIP連携に加わり、20,000以上の新商品が市場に投入され2023年の消費者購買数は数億に達しました。ファンの高い情熱をみても、今後はいっそうの盛り上がりを見せるでしょう。

辻 オンライン、そしてオフラインでも大型イベントの企画を通じ、さらなる露出拡大を目指しています。長期的



には、ブランドマッピングを構築し、中国大陸内でもブランド価値の高いパートナーを積極的に探すことで、持続的な成長の道を創り出していきたいです。

## デジタルマーケティングの 高度なノウハウで、 グローバルでEvergreenなIP化と 貢献利益5億CNY（102億円）を 実現する

**辻** Alibabaグループとの連携強化の先には、中期経営計画で掲げる「グローバルでEvergreenなIP化」という目標があります。例えば、新たなアニメーションの展開は、これまで私たちがアプローチできなかった人々に価値を届けることを意味します。中国大陸の巨大な市場を対象に事業を展開することは、私たちの課題であるボラティリティからの脱却にも寄与するでしょう。

**呉** 中期経営計画では、貢献利益を3年間で3.1CNY（62億円）から5億CNY（102億円）へ増やす目標も掲げていますね。非常にチャレンジングな姿勢で、私たちも合意しています。中国大陸の消費トレンドを反映したマーケティング支援を通じ、両者が協業を深められ

ば、高い数値目標も達成できるはずですよ。

**辻** とくにAlifishは、ビッグデータ分析やAI技術を活用した高度なデジタルマーケティングを提供しています。また、マーケティングとライセンス、オンラインとリアルとの相乗効果において、Alibabaグループの知見は全世界に通用するでしょう。こうした力を活用するとともに、最先端のノウハウに触れることでサンリオ自体が成長できれば、中国大陸のみならずアジア全体で、ユーザーとのエンゲージメントを高められます。

**呉** アジアのIPライセンス業界は、多様性と活力に満ちています。そして世界的にみても日本のIPはシェアが高く、コンテンツの創出力も高度な水準にあります。一方、中国大陸の市場は急成長しており、著作権管理をはじめ企業倫理が重視されてきているなど、事業環境にも変化がみられます。こうした流れから、サンリオをはじめ日本のIPビジネスを、中国大陸の多くの企業が学ぼうとしています。サンリオがもたらすAlibabaグループへのプラスの効果には、私たちも期待しています。

**辻** 侵害品対策という大きな課題にもアプローチが必要でしょう。当社が歩んだこれまでの中国大陸市場での成長では、副作用としての侵害品の増加を避けられませんでした。今後は、現地政府やAlibabaグループと連



携しながら、侵害品撲滅に真摯に努めなければなりません。ブランドとIP価値をしっかりと守ることで、収益への転換と価値毀損リスク対応を徹底したいと考えています。

## 寄り添い時間と夢中時間を 中国大陸そしてアジアで増やし、 笑顔による社会貢献を

**呉** 収益の拡大だけでなく、社会貢献も重要なテーマです。IPビジネスを担う両社には、大きく4つの社会的責任があると考えます。①ユーザーの感情を豊かにする

※ 貢献利益：海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上しています。海外事業の実質的な価値創造額をみるために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。



こと、②企業の発展を推し進めること、③異文化の交流を促進すること、④社会の進歩に寄与することです。当社は2024年1月にIPライセンスに関する白書を発表し、企業の社会的責任について強調しました。また、女性の心身の健康に関するイベントにキャラクターを登場させるなど、サンリオの資産を生かした活動にも取り組んでいるところです。

**辻** 笑顔による社会貢献は、私たちの目指す大切なゴールの一つです。しかし世の中には、笑顔になれない人が数多く存在するのも事実。中国大陸においても、

一人ひとりが抱える問題に目を向けるべきでしょう。Alibabaグループは、ESGの観点からも優れた取り組みを進めているため、知見を交換していきたいです。

**呉** サンリオと辻社長が唱える「寄り添い時間」「夢中時間」には、私たちも大いに共感します。それらを1年間で1.5倍に増加させたことも、素晴らしい成果です。アリババデジタル&エンターテインメントグループの使命は、「すべての人を幸せにする」であり、ビジョンです。同じ考え方を持つ両社だからこそ、持続可能な発展を実現できると考えます。

**辻** 非常に嬉しい言葉です。「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。」を掲げる当社にとって、今回の提携における最大の目的は、中国大陸やアジアの方々を笑顔にすること。事業や売上だけでなく、根底にある理念から共感できることは、ビジネスパートナーにとどまらず、“一緒に目標を追求仲間”であることを意味します。強固な関係性を、末長く維持していきたいです。

**呉** IPには商品としての価値だけでなく、わだかまりを溶かしたり、感情を豊かにしたりする力があります。私は幼少の時、日本に出張に行った母親からハローキティの手鏡をプレゼントされました。以来、ハローキ

ティが大好きなのですが、自分の経験を振り返ると、サンリオのキャラクターにはいくつかの特徴がみえてきます。魅力がひと目で伝わる識別度の高さ、時代とともに変化をしながら愛され続ける力、キャラクターのラインナップにおける多様性と、それぞれが重複しない包摂性です。これらはほかのIPと比べても突出しています。偉大な企業であるサンリオから、私たちも多くのことを学び、よりよい文化の創造に貢献していきたいと思います。



## 担当役員が語る財務戦略

時価総額1兆円以上とさらにその先の永続成長に向け、資本コストを意識した経営を進化していきます。今後も投資家のみなさまからのご意見やベストプラクティスを踏まえ、日々アップデートしていきます。オーガニック投資300億円、M&A等の投資500億円の枠を設定していますが、投資委員会を通じて規律ある意思決定を行っていきます。

### 資本コストを意識した経営をさらに進化

当社の業績は、2021年3月期の営業赤字32億円をボトムに右肩上がりで見直し続け、2024年3月期には連結営業利益が過去最高益となる269億円を達成することができました。その結果、株価についても順調に上昇を続けることができました。

財務担当役員として2024年2月にサンリオに入社以降、数多くの投資家のみなさまと面談いたしました。

IPに強みを有する当社は日本企業として世界の中でも優位性・ポテンシャルを持っていることを改めて実感しましたし、ライセンスを中心とする資本効率の高いビジネスモデルや前中期経営計画期間における構造改革についてポジティブな反応をいただきました。一方で、業績の上方修正を繰り返しておりガイダンスが保守的すぎる、ライセンス事業で儲かっているのに利益率の低い新規事業への投資をしないほしい、キャピタルアロケーションに対して何を考えているかわからない、転換社債を発行した意図がわからない、等のお声も頂戴いたしました。

中期経営計画において、投資家のみなさまからのご意見を踏まえ、後述する資本コストを意識した経営やキャピタルアロケーション等、手を打てることから方針を開示させていただきました。また、決算説明資料についても重要な点がわかりやすいよう大幅にアップデートさせていただきました。まだまだ課題があることを実感しており、今後も投資家のみなさまのご意見やベストプラクティスを取り入れながら、さらにアップデートを図っていきます。

株主のみなさまからはよく資本効率の高いライセンス事業に集中し、その他リアル接点のある事業や新規事業に投資すべきではないと言われることがあります。たしかに短期的な利益を重視すればそういった考え方があることも理解できます。ただし、当社は中長期的な成長を重要視しています。リアル接点を通じて熱量の高いファンを増やし、マネタイズの幅を広げることでボラティリティの抑制を進めていきます。中長期の財務規律として厳しい事業環境となってもROE15%以上を達成するという方針を設定いたしました。これはあくまでもボトムラインの目安であり、2024年3月期のROE29%水準に対して、低いリターンへの投資を行うという意味ではありません。短期的な業績のみならず、中長期的な業績の拡大を重要視し、永続的な成長を目指していきます。

財務基盤の適正化にあたり国内信用格付けを新規で取得いたします。これまで財務基盤については各種財務指標を感覚的にモニタリングしておりましたが、目標とする格付けや将来の投資計画も踏まえ、手元キャッシュを含めて適切にコントロールしていきます。

政策保有株式については従来より定期的な見直しを行ってきました。毎年取締役会にて資本コストと定量的なリターンを基に検証をし、削減を進めていきます。ただし、戦略的に重要なパートナーについては保有を継続する方針です。

将来的に大型投資を実施する等で資金調達が必要となった場合、資本コストの低い調達手段を優先して活用する予定です。具体的には銀行のシニアローンなどを優先し、公募増資といった資本コストの高い調達手段については極力控える予定です。なお、資本コストはCAPM理論に基づき計算したものがすべてではなく、企業側が市場からの期待を感じとるものだと考えています。日々の投資家のみなさまとの対話を通じて、当社の資本コストを適切に把握していきます。

また、株主還元として、配当性向30%以上を継続いたします。仮に中期経営計画期間中に大型投資が発生しなかった場合、追加での株主還元も検討いたします。なお、株主優待については、既存のテーマパーク共通優待券や株主優待券に加え、300株以上を有する3年以上の長期保有の方に向け、株数に応じて株主限定アクリルスタンドやぬいぐるみ、オンラインでのイベント等を拡充いたしました。

#### 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ーテイメント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込めない場合、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

### 規律のある投資委員会の運営、戦略投資と株主還元の両立

当社は、1990年頃にテーマパーク創業のための大型投資をして以降、目立った大型投資がありませんでした。中期経営計画においては、オーガニック投資で300億円、M&A等で500億円の枠を設定しており、当社として本格的な投資ステージに移行いたします。企業価値の向上につながる投資に厳選すべく、投資委員会を設置いたしました。外部のアドバイザーにも入ってもらい、M&A、マイノリティ出資、既存事業および新規事業の各領域ごとに投資基準および留意すべきチェックポイントをそれぞれ設定し、客観的なフレームワークに基づき投資を行っていきます。

例えば投資のチェックポイントの一部をご紹介しますと、M&Aでは、外部のフィナンシャルアドバイザー・弁護士・コンサル・会計士等とともに各種デューデリジェンスを通じて、①市場の魅力、②全社戦略との合致、③シナジーの実現性、④適正な買収価格、⑤組織、⑥PMI等を検討いたします。また、ゲーム事業では、外部のアドバイザーにも入っていただき、①企画・販売・IPコントロールに関するケイパビリティの整理、②提携先の妥当性、③各ステージゲートごとにおけるモニタリング、④財務的な蓋然性の検証等を検討いたします。

なお、M&Aやマイノリティ出資の領域については、海外の非連続的成長に資する案件や、新規事業の初速をドライブさせる案件を中心に検討する予定です。金融機関やM&A仲介業者からの持ち込み案件ではなく、自ら作成したロングリスト等に基づき、プロアクティブに行動することで魅力的な案件を探索していきます。具体的には2週間に1度、社内でM&Aに関する定例会議を実施し

ており、そこでロングリストのアップデートやシナジー検証、案件の進捗状況のアップデート等を行っています。

キャピタルアロケーションについては、昨年12月に発行したCB、転換社債の調達金額や中期経営計画期間中に発生する営業CFを、戦略投資と株主還元へ振り向けていきます。投資委員会を通じた規律のある戦略投資と、配当性向30%以上を意識した安定的な株主還元を両立していきます。

当社は株価を非常に重要視している会社です。時価総額1兆円以上の達成とさらにその先の永続成長を掲げていますが、そのために以下のことを心がけています。まず、当社は投資家やアナリストのみなさまとの対話を重視しています。私やIRチームはもちろんのこと、社長をはじめとして、各取締役も積極的に直接対話させていただく機会を設けさせていただきます。みなさまからのご意見については、タイムリーに経営チームや社外取締役役にフィードバックしており、今後の経営にも活用させていただきます。次に、情報の可視化・透明性の向上です。市場で適切に評価していただくには、当社としても情報を誠実かつタイムリーに発信していくことが重要と考えており、今後は四半期ごとに決算説明会を実施いたします。こういった情報を開示してほしいというみなさまからのご要望については極力ご期待に応えられるよう取り組んでいきます。

このような取り組みを通じ、時価総額1兆円以上とさらにその先の永続成長の達成に向けて資本コストを意識した経営をしてまいります。

#### 中期経営計画3年間でのキャピタルアロケーション

	Cash In	Cash Out	
● 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	余剰資金	株主還元	● 安定的な配当(配当性向30%以上)を継続する方針
● 営業利益の持続的成長 ● 運転資本を適切にコントロール	営業CF	オーガニック投資 300億円規模	● 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
● 2023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	CB調達 約180億円	M&A等 500億円規模も検討	● 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

#### MESSAGE

私は証券会社にて証券アナリスト業務、投資銀行業務としてM&A、資金調達、IR等のアドバイスをを行い、その後、上場スタートアップ企業のCFOを経てサンリオにジョインいたしました。IR担当として時価総額1兆円以上とさらにその先の永続成長に向けて、これまで以上に資本コストを意識した経営へと舵を切っていきます。

常務執行役員  
経営管理本部 本部長  
経理部/経営企画部/IR室担当

松本 成一郎  
Seiichiro Matsumoto

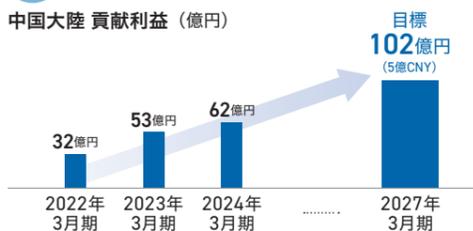


## 担当役員が語るアジア戦略

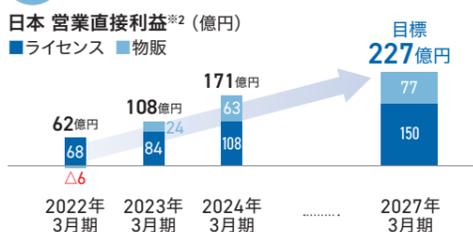
中国大陸市場では、Alibabaグループ（Alifish）との提携を活かしたコンテンツ投資で、IPブランド価値を最大化していきます。加えて、侵害品対策や現地発デザインにも積極的に取り組みます。最大市場の日本では、活発化するインバウンド需要の確実な獲得と、IPポートフォリオ拡充に取り組むことで、“成熟市場”の継続的な成長を実現します。

## 過去トレンド/今後の目標

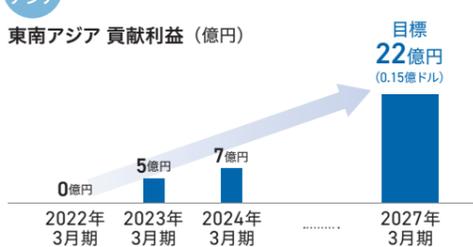
**中国大陸** アフターコロナによる需要増もあり、貢献利益※1ベースで2024年3月期に62億円まで成長



**日本** アフターコロナ/インバウンドの影響を受け、2024年3月期までの3年間で、二桁%を超える成長を達成



**東南アジア** アフターコロナによる需要増で伸長



## 市場環境とサンリオのポジション

**中国大陸** 高い認知度とAlibabaグループとの協業関係のレバレッジが好機

- キャラクター商品市場の伸長に加え、当社IPの人気上昇により欧米対比で認知度・シェアを誇る
- Alibabaグループとの協業による成長余地が存在

**日本** とくに物販でインバウンドが伸長。一方国内は、成熟市場でもあるため、新しい取り組みが必要

- 成熟市場であり、当社IPのシェアも相応に高いため、二桁%の成長を維持することは容易ではない
- 今後も増加が予想されるインバウンド需要の獲得などに加えて、さらなる新しいチャレンジが必要

**東南アジア** サンリオキャラクターの認知度はいまだ限定的

- 認知向上施策とともに、商品化推進による潜在的な成長機会が存在

## 認識すべきリスク

**中国大陸** 侵害品流通のリスクと地政学リスク

- 侵害品が大きな課題であり、業界全体における機会損失は看過できない
- 成長ポテンシャルの大きい市場だが、景況感の見通しは不透明
- 悲観的なリスクケースとして米中対立の深刻化により、日本のIPが回避されるリスクもあり得る

**日本** 成熟市場における成長鈍化のリスク

- 既存キャラクターの商品化カテゴリだけの成長では頭打ちになり得る点が最大のリスク

## 戦略のポイント

## 中国大陸

- 1 Alibabaグループとの連携の最大化
- 2 ゲームや空間化などの領域での独自施策への注力
- 3 侵害品対策・現地デザイン機能強化など“基盤固め”の徹底

## 日本

- 4 インバウンド施策強化
- 5 新規・休眠IPの最大活用によるIPポートフォリオの拡充
- 6 マネタイズ多層化

## 東南アジア

- 7 映像コンテンツの現地語化によるサンリオキャラクターズブランド浸透
- マルチキャラクター展開の注力とIPポートフォリオの拡充

※1 海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上しています。海外事業の実質的な価値創造額をみるために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。

※2 本社の間接コスト配賦前の営業利益

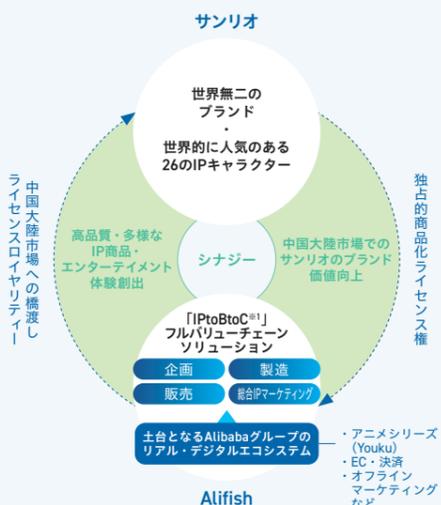
## 戦略方針

## 中国大陸

## ① Alibabaグループとの連携最大化

まず、中国大陸事業における最も重要な点として、Alibabaグループとの協業シナジー最大化を目指します。その一環として、Alibaba傘下のIPライセンスプラットフォームのAlifishと共同で全26話のアニメシリーズの制作を決定しました。これは、2025年に中国国内のYoukuプラットフォームで広く公開される見通しです。こうしたコンテンツ投資でつくるトレンドを、EC/リアル店舗/ライセンサーなどの重層的なライセンス商品展開と、Alibabaのチャネル網を用いて売上につなげていきます。

## サンリオとAlifishの協業モデル



Alibabaグループとの提携は、単に機会の拡大だけでなく、リスクの低減でもあります。中国大陸の景況感が不透明ななかで、AlibabaからのMG※2収入は安定的な収益となります。

## ② ゲームや空間化などの領域での独自施策への注力

また、商品化の分野以外でも、成長の余地はたくさんあります。ゲームへのライセンス、広告、空間デザインなどの非商品化ライセンスの領域ではサンリオ上海独自で強化が必要です。

## 非商品化権分野 注力領域

ゲームライセンス	● 新興の有望タイトル ● カードゲームジャンル
広告化権	● 動画広告 ● 飲食/ファッション/電子機器のノベルティ
空間化権	● 商業施設モールイベント ● ライブキャラクターショー ● ミニ劇場

## ③ 侵害品対策・現地デザイン機能強化など“基盤固め”の徹底

リスクでも挙げた通り、侵害品対策には“強い法務”が必要です。世の中のコンテンツ企業には必ず強い法務部隊がありますが、サンリオは少し対応が遅れていた部分があります。侵害品には強い姿勢を示していくことが、経済的にもサンリオのブランドを守るうえでも非常に重要です。

現地デザインによる現地IPの創造等にも取り組みます。中国大陸では近年、WeChatスタンプやTikTok等のSNSから一定の人気へと成長するIPが急増している、という背景が大きくあります。中国大陸に根差した現地発のIPを創るため、従来とは異なるアプローチとして、高速PDCAを回しながら、商業化できるキャラクターを開発していきます。

## 日本

## ④ インバウンド施策強化

ライセンス/物販ともに、2022年10月以降はインバウンドが伸長し、事業成長の大きな要因の一つとなっています。そのため、ライセンスではインバウンド向けのカテゴリ/接点へのライセンスを積極的に行っており、物販ではインバウンド比率の高い立地（浅草、難波）を選択的に強化し、さらなる需要獲得をねらいます。

## ⑤ 新規・休眠IPの最大活用によるIPポートフォリオの拡充

ミスターメン リトルミスのような、グローバルIPでありながら日本で活用しきれていないIPについて、再活性化施策を重点的に展開します。また、他社とのコラボも含め、新規IPの展開を強化し、全体IPポートフォリオの拡充を推進します。

## ⑥ マネタイズ多層化

成熟市場の日本ではライセンス事業の営業利益10%以上の成長を目指していくために、あらたな取り組みも必要です。この取り組みについては、後段（p.48）で詳しくご説明します。

## 東南アジア

## ⑦ 映像コンテンツの現地語化によるサンリオキャラクターズブランドの浸透

SEAは国によって違いはあるものの、グローバルコンテンツのローカル化などで拡大を目指します。デジタルマーケティングの活動を大幅に強化し、それに伴った投資も検討します。

## MESSAGE

新卒で小売・流通業に入社し、物販事業の基礎を身につけたのち、グローバルコンサルティングファームにて、20年近く戦略立案から業務改革まで広く経営案件に関わってきました。こだわってきたのは、戦略遂行力。戦略遂行の結果、「One world, Connecting Smiles.」が実現され、さらにその先の「みんななかよく」の世界が広がっていくと確信しており、徹底的な戦略遂行を行っていきます。



専務取締役  
アジア事業本部 本部長

大塚 泰之  
Yasuyuki Otsuka

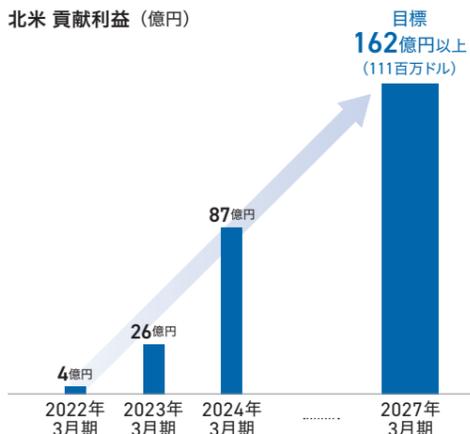
## 担当役員が語る欧米戦略

最重要市場である北米/英語圏では、過去トレンドを踏まえたうえ、「Evergreen IP」として定着させ、以前より取り組んでいる価値創造サイクルの推進をベースに、中期経営計画では以下の3点の強化を図ります。

- ①常に鮮度を維持すべく、英語圏に向けたコンテンツを継続的に投入します
- ②現地デザインも拡充することで、マスマリテラー向け営業を強化します
- ③マスマリテラーによる露出/販促投資を促すことで、自社投資をレバレッジして、マーケット認知/好意を拡大します

## 過去トレンド/今後の目標

- 北米**
- コロナ禍からの復活などにより、貢献利益<sup>※1</sup>ベースで2024年3月期に87億円（62百万ドル）まで成長
  - これは、全社で稼ぎ出す利益のうち、3割を占めており、サンリオ全社にとって今後も成長を続けていくなかで、最も重要な地域の位置づけです
  - 今後はこの成長を継続し、2027年3月期までの3年間で162億円（111百万ドル）以上までの成長を目指します



## 市場環境とサンリオのポジション

## 北米は高成長が期待できる有望な市場

- 北米キャラクター商品市場は約6%で伸長しており、国内よりも高い成長率を期待できる有望市場<sup>※2</sup>

## ハローキティは一定の認知を獲得も、成長余地が存在

- ハローキティの認知度/接点数はすでに相当に高い水準にあり、アメリカのマスマリテラーに広く知られるIPである一方で、マーケティング拡大・営業戦略の見直しによる成長余地が存在し、マスマリテラーでの適正売上構成比を見極める必要がある

## 認識すべきリスク

## “一過性のブーム”による失速リスク

- 過去、ハローキティがマスマリテラー市場に参入したことによる爆発的な広がりを背景に、2014年3月期に北米は当時としての最高益を達成
- しかし、新たな話題性の提供や適正数量のコントロールといった、“一過性のブーム”にさせない基盤が不十分だったことが要因となり、数年後に収益が激減
- 足元で急成長を遂げているが“失速”に陥らず、持続的な成長を続けることが必要

## 戦略のポイント

永く生活者に愛される「Evergreen IP」となるための3つの戦略の実行

- ① マーケティングコンテンツ投資による英語圏に向けたグローバル規模でのコンテンツ拡充
- ② デザイン強化による
  - ・北米マスマリテラーおよびスペシャルティストアのデザイン差別化
  - ・ニーズに合ったデザインの創出
  - ・アートソースの拡充化
- ③ 営業強化による大手のリテラー・ライセンスの獲得



※1 海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上しています。海外事業の実質的な価値創造額をみるために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。

※2 出所：Licensing International “Global Licensing Industry Study”, International Monetary Fund, Federal Reserve Economic Dataを基に作成

© 2024 SANRIO CO., LTD.

## 戦略方針

## 北米

## ① マーケティングコンテンツ投資

まず、戦略パートナーとの連携によって自社マーケティング・オウンドメディア施策効果を何倍もの規模に増幅させ、ブランド・IPの価値を継続的に高めていきたいと考えています。主な強化施策としては、常に鮮度を維持・更新し続けるために、英語圏に向けたコンテンツ投資を積極的に進めます。これまでは、YouTubeやRobloxなどでの露出を北米の現地法人独自で進めてきており、認知向上・新規顧客ベース獲得といった効果を得ることによって、リアル戦略ライセンス案件も拡大させることができ、事業再生から現在の高成長へとつながっています。今後さらなる取り組みを行うことにより、グローバルに持続的な成長を可能にすると考えています。そこで、積極的にグローバルのプラットフォーム（YouTubeチャンネルや配信プラットフォーム等）での露出をねらいにいくこと、ライセンス企業・チャンネルを通じた販促や露出を増やしてもらえるようにマーケティング・営業のやり方を見直します。露出を増やす際には、営業の際の武器となるコンテンツが重要です。現地で作るローカルコンテンツはこれからも重要ですが、本社主導で投資するグローバルコンテンツで英語圏を攻めたいということが必要です。すでにグローバルでのサンリオSNSフォロワーは約76百万と、大規模なコミュニティを有しており、グローバルコンテンツ強化により、露出の加速が期待できます。

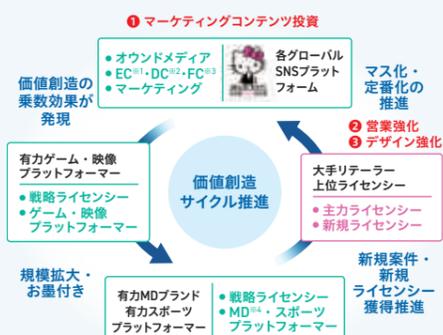
さらに、コンテンツ配信といったデジタル面だけでなく、リアル接点においてもファンとのタッチポイントを強化します。商品を購入できるライセンス店舗はもちろんのこと、サンリオの世界観を体験できる場所として、カフェ・レストランは非常に

重要と考えています。現状、ハローキティを主体としたカフェを米国西海岸中心に展開していますが、今後は他キャラクター・他地域でも従来と異なる展開を行い新たなファン層へのリーチを目指します。このように、デジタルを中心としたマーケティング・顧客タッチポイント強化およびリアル接点での顧客タッチポイント強化の、両軸を推進していきます。それをテコに、戦略パートナー（有力なゲーム・映像プラットフォーム・有力商品ブランド）との協業をさらに推し進め、パートナーのお客にもサンリオファンになっていただく機会を創出するとともに、コラボを通じてパートナーブランドとの相乗効果を得ながら、ブランド・IPの価値を一層高めていくことを目指していきます。

## ② デザイン強化

そして、営業強化の戦略を推し進めていくには、現地デザインの強化が必要といえます。現状、ターゲットのニーズに応えるため、流通チャネルごとのデザイン差別化を図っていますが、今後の需要拡大を見込み、現地デザインを強化していき

## 欧米事業本部が推進する価値創造サイクル



ます。また、今後それぞれのチャネルにて購入層に合ったデザインを創出するには、本社デザイナーとの相互協力が不可欠と考えます。

## ③ 営業強化

以前の過性のブームを招いた要因の一つとして、マスマリテラー市場での適正数量コントロールの不十分さが挙げられます。そのため、現在は積極的な販促や露出を行っているスペシャルティストアなどのライセンスと良いパートナー関係を築きつつ、適正なボリュームを見極めながらマスマリテラー市場に参入しています。

さらにグローバルでEvergreenになるために、より北米のマスマリテラー層にもリーチしていく必要があります。そのため、今後はより大手の営業ターゲット（ウォルマートやターゲットなどに多く流通しているライセンス）との関係強化を図り、スペシャルティストアとマスマリテラー市場の適正流通量をコントロールすることが必要かという点、マスマリテラー層への拡大は常にブランド低下の可能性があるからです。拡散ばかりに気を取られ数量コントロールを疎かにした結果、安売りがなされてしまうなどの事象が起きないように、ライセンスとの情報共有や、海外子会社・本社内での連携をこれまで以上に強化する必要があります。

また、先述の有力なゲーム・映像プラットフォームとの協業により、IPの価値をさらに創造、向上させ、有力な商品ブランド、スポーツチームとの取り組みを図ります。IPの露出をより一層拡大し、大手リテラーおよびマスマリテラー市場に流通しているライセンスとの協業を促し、マスマリテラー層への拡大を推進させます。

## MESSAGE

新卒で、日本発のグローバルITエンターテインメント総合カンパニーに入社して以来、欧米、中国での駐在も含め、一貫してグローバルITエンターテインメント事業に携わってきました。その経験を活かし、「One World, Connecting Smiles.」というビジョンを目指し、パートナー様との連携強化をベースに、より沢山の笑顔/より良い商品・サービスをお客様にお届けしていきたいと考えています。欧米事業のポテンシャルを最大限に発現させ、時価総額1兆円以上とさらにその先の持続成長に向け、がっちり貢献していきます。



常務取締役  
欧米事業本部/  
デジタルライセンス本部 本部長  
グローバル戦略室 副本部長

齋藤 陽史  
Kiyoshi Saito

## 担当役員が語る ゲーム・デジタル・教育戦略

グローバル/日本での成長のエンジンが、「IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化」です。

サンリオがこれまで積極的に行ってこなかったストーリー型IPの創造や、中国大陸でのあらたなIP創造手法に挑戦します。ゲーム、リアル体験、エデュテイメント/キッズ等の高LTVが見込める重要接点にグローバルアライアンスで取り組みます。加えて、ユーザ直接課金モデルや従来型の権利収入以上のマネタイズ多層化にも挑戦します。これらの取り組みが、サンリオ全体の持続成長をドライブするとともに、強みであるクリエイティビティをさらに磨きます。

### 過去トレンド/今後の目標

#### これまで

- 過去3年間、北米、中国大陸、日本ではいずれも二桁%を超える成長を実現してきた

#### これから

二桁%成長の継続、目標として掲げた時価総額1兆円以上、営業利益500億円以上とさらにその先の持続成長に向けて、持続的な成長ができる仕組みを整えるためにも新規事業を立ち上げていく

#### ● ゲーム事業：

国内外の開発スタジオと6本以上を共同開発のうえ、IPホルダーの強みを活かし、中長期的に売上100億円以上の規模までの成長を目指す。単にキャラクターを使用するだけでなく、既存ゲームにとらわれず、ユーザーの裾野を広げていくような新領域・新感覚ゲーム、そしてゲームを起点とした映像・グッズなどのグローバルメディアミックスを体現していく

#### ● デジタル事業：

個人クリエイター発のIPやUGXの領域に提供価値を広げていき、2027年3月期に売上20億円規模までの成長を目指す

#### ● エデュテイメント事業：

「子どもを惹きつける映像」や「ストーリーノウハウ」を活かし、夢になれる「学び接点づくり」を本格化させ、グローバル配信と国内外キッズパークへと拡大。2027年3月期にGMV100億円規模までの成長を目指す

### 市場環境とサンリオのポジション

#### ● ゲーム業界

大胆な投資とサンリオならではの価値でグローバル市場へ進出の余地あり  
・世界のゲーム市場は成長を続けており、人気IPやグローバル比率が高いタイトルが相対的に優位な状況  
・サンリオのグローバルで人気のIPの価値を起点に差別化、顧客の獲得が可能

#### ● デジタル（プラットフォーム）業界

WEB3の台頭により「誰もが創造者/支援者になれる世界」が現実  
・スマートコントラクト（Web3）の台頭で、UGX市場が急速に成長し、個人クリエイター向けのコラボや収益プラットフォームの需要が見込まれる  
・多くのコラボレーションを通じて露出と鮮度を創ってきた、サンリオの“空白のあるキャラクターIP”が、当事業の重要なKSF\*となり得る

#### ● 教育業界

「楽しみながら学ぶエデュテイメント市場」を創造  
・先進国を中心に、「多様性や包摂を深く知り、個性を発露させていく教育」のニーズが高まっている  
・サンリオのクリエイティビティで実現できるエデュテイメント商品・サービスによる“みんななかよく”のための教育はニーズに応えられる余地あり

### 認識すべきリスク

#### 開発にかかる費用・期間が膨張するリスク

- IP創造やポートフォリオ拡充などは、短期ですぐに成果が出るものではなく、10年の計である。また既存事業と比べて不確実。そのため、闇雲に手を出すのではなくある程度注力をして取り組む必要がある

#### 適切なパートナー企業が存在しないリスク

- アライアンスなども幅広く想定。相手がいることなので、適切なパートナーがない/条件面で折り合わないなどの不確実性が存在

### 戦略のポイント

#### ポイントを絞り、 IPポートフォリオ拡充と マネタイズ多層化を推進

- ① 映像・ゲーム接点で  
ストーリー型IPを創る：  
映像制作・配信事業、デジタル事業、  
ゲーム事業への本格参入

- ② 教育・リアル体験などから  
IP体験を創る：  
エデュテイメント事業におけるグローバルの  
学べるアニメ配信や国内外のキッズ  
パーク連携への昇華

- ・リーチできていないニーズを捉え、提供価値の幅をグッズ中心から「深い学びの体験」や「忘れられないような感動的な体験」に拡大
- ・前中期経営計画からの取り組みは継続しつつ、当社IP・知的財産が原点となる教育やリアル接点での深い体験を創出
- ・ストーリー型IP起点でゲームやデジタル体験を深め、それらの体験から空白セグメントを開拓できるIPを創出する等、幅広いビジネスプロデュースを進めていく

※ KSF (Key Success Factor) : 重要成功要因

## 戦略方針

サンリオが新規事業に取り組んでいる理由には、「不確実な成長から、安定・持続成長を行うこと」と、「強みであるIP創造力をさらに磨き、本業であるグローバルライセンスに還元すること」の2つがあります。

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**



新接点で、IP創造力をさらに磨き  
グローバルライセンスに還元する

中期経営計画で“第3の矢”として掲げている「IPポートフォリオ拡充」や「マネタイズ多層化」ですが、この概念にもいろいろな幅が存在します。前中期経営計画では主に、「ハローキティ以外のサンリオキャラクターのマルチIP展開」、「グッズ以外のカタチでの付加価値の提供」、「UGX活用」、「マーケットアプローチのIP創造（NEXT KAWAII PROJECTもその一つ）」等を中心に取り組んできました。これらは今後も継続しさらに広げ、とくに「教育やリアル体験などからIP体験を創ること」、「映像・ゲーム接点で、ストーリー型IPを創ること」に挑戦していきます。これらは、キッズや男児などの空白セグメントを開拓することにもつながり、ポラティリティや成熟市場での成長を目指すうえで重要です。

### ① 映像・ゲーム接点で ストーリー型IPを創る

これまでサンリオのIPは、グッズ等での活用が

中心でした。これは、「みんなの近くで寄り添う」時間を多くすることに寄与してきたと考えており、素晴らしいことです。一方で、「グッズ中心」であるがゆえに、それぞれのIPの背景やストーリーが伝わりづらく、ストーリーへの没入など、“みんなを夢中にさせる”ことは不得手でした。

デジタルを通じた接点の存在感が増すなかでは、ストーリー型IPは非常に重要なIPポートフォリオです。これを実現するため、映像制作・配信の増加、デジタル事業、そしてゲーム事業への本格参入を行い、IP創造アプローチやそのクリエイティビティの創発の仕方そのものの昇華にも挑戦していきます。

ゲーム事業は、これまでライセンスアウトなどの形では行ってきましたが、適切な体制・構造を作ることができず、早期クローズしてしまうことが多くありました。今後は、サンリオも投資も含めてコミットを示しつつ、実績豊富な国内外の開発スタジオと共同でゲーム開発を複数本行っていく。サンリオIPを用いたカジュアルゲーム等に加え、ゲーム起点でIPを創る、という点にもチャレンジしていきます、中長期で売上100億円以上の事業へと育てていきます。

デジタル事業では、V-Tuber事業や、UGX活用をさらに推し進め、ファンやクリエイター一人ひとりのクリエイティビティの発露を促進します。これもまた、“夢中”にさせる体験です。

### ② 教育・リアル体験などから IP体験を創る

前中期経営計画で立ち上げたエデュテイメント事業では、サンリオ初の本格英語教材として、「Sanrio English Master」を2023年にローンチ

しました。教材自体の質に対して高い評価を頂戴することが多く、さらに幼児の集中を引くためにあらたに開発されたIP「BUDDYEDDY」も支持されており、これまでのサンリオのIPとは違った濃密な“夢中時間”を創ることもできていますと認識しています。このように、教育やリアル体験などでキッズ～若者～大人（ファミリー）と、幅広い層の“夢中時間”を創ることは、LTVの向上に寄与すると考えています。

IP自体だけではなく、IPと接する接点も、より“夢中”になれるものを具備していくことが、マネタイズの多層化で取り組みたいことです。具体的には、エデュテイメント事業では、「Sanrio English Master」の販売拡大に加えて、教材制作で培った映像制作やファミリーショーのノウハウを活かし、グローバルの学べるアニメの配信や、国内外のキッズパーク連携などに広くスケールさせていきたいと考えています。また、リアルな体験ができる場として、サンリオピューロランドやハーモニーランドなどの自社テーマパークはもちろん、それ以外の場の提供にも取り組んでいきます。

これらは、既存のIPライセンス事業の“幅”や“深さ”を広げるだけでなく、この新しい取り組みで磨かれたクリエイティビティにより、既存のIPライセンス事業自体を強化することに貢献します。例えば、エデュテイメント事業に取り組むなかで培ったのは、IPをデザインだけではなく、子どもの注意を惹きつける/子どもが夢中になるストーリーをつくる/ストーリーとも連動した玩具遊びも提案できる、などがあります。新しい取り組みでサンリオの強みであるクリエイティビティはますます強固なものになっていくと信じています。

### MESSAGE

私は10年におよぶレジャー・エンターテインメントセクターでの事業創発/オペレーションでの実績と、Top Tierでの経営/戦略コンサルティングを同じく10年経験した後、サンリオにジョインいたしました。これらの経験・実績を活かし、ポラティリティからの脱却・持続成長を実現すべく、サンリオの先人が培った尊いブランドエクイティを起点に、「IPホルダー」から「グローバルエンターテインメント企業」への進化を強力にドライブしていきます。



専務取締役  
事業戦略本部/  
グローバル戦略室 本部長  
経営管理本部/人事総務本部担当

中塚 亘  
Wataru Nakatsuka

## 担当役員が語る マーケティング戦略

サンリオのキャラクターが世界中で常に愛されるために成長戦略を描き、グローバルで幅広い世代にとってサンリオキャラクターを常に新鮮な（Evergreen）存在にします。地域横断のIPポートフォリオ戦略を策定、重点IPや、大型コンテンツにグローバルで足並みを揃えて投資し、グローバルプラットフォームと連携しながら、大きなモメンタムを創出していきます。グローバル拡大の過程でブランド棄損が起こらないよう、ブランドガイドラインの明文化に取り組みます。

### 過去トレンド/今後の目標

#### これまで

- 海外のマーケティングは拠点別に短期的な売上向上を目的とした販促活動が中心であり、グローバルとしてキャラクターの長期的なブランド価値向上のための投資が行われていなかった。
- 過去にはインフルエンサーによる偶発的なブームにより、売上が急激に増加。ターゲットやデザイン戦略不在のまま、ブランド毀損が起こった。

#### これから

- 追い風となっていた外的要因に頼らずに、能動的に露出機会や認知刷新を立て続けに起こし、一過性ではなく常にブランドの新鮮さが維持されていくことを目指す
- シナモロール、クロミなど海外でも人気上昇中のキャラクターのグローバル成長戦略を描き、各国での人気を永続的に定着させ、ポートフォリオの多様化を促進する。



### 市場環境とサンリオのポジション

#### 海外における認知度・好意度は向上余地が存在

- ハローキティは北米において、女性間では高い認知/好感度を誇るが全世帯認知、国内外における好意度の改善が必要
- ハローキティ以外のキャラクターは国外でも急速に人気上昇中。海外におけるサンリオ人気の高まりは「次のハローキティ」となるキャラクターの育成の好機。海外での積極的な複数キャラクターの展開が必要

#### グローバル全体の視点でのマーケティングが必要

- これまでの認知度・好意度を上げる取り組みは国内偏重であり、海外では現地での地道なローカルマーケティングが中心
- キャラクター戦略会議を立ち上げ、北米・中国大陸・日本など主要地域のキャラクター市場を分析のうえ、グローバル視点でのマーケティング戦略のための体制を整備

### 認識すべきリスク

#### 質を伴わない量の成長追求により、ブランド力が低下するリスク

- 過去、北米のマスリテラーへの販路拡大において配荷調整や店頭コミュニケーション、デザインの質を担保できなかったため、次第に“投げ売り”のような状態になり、ブランドの低下につながった
- “投資と拡大”を行っていかなくでブランド力を毀損しないよう、グローバル全体でガバナンスを効かせることが重要

### 戦略のポイント

#### サンリオキャラクターを世界中で常に愛されるように

- 1 グローバルコンテンツの投資および露出チャンネルの高度化
- 2 IPポートフォリオの多様化
- 3 デザイン機能のグローバル最適化とブランドガバナンスの強化



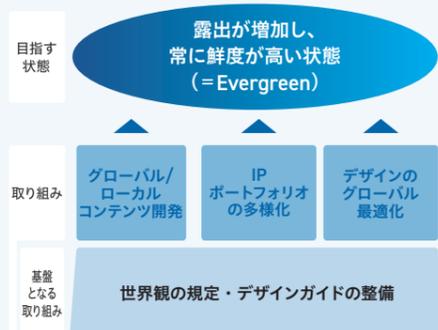
© 2024 SANRIO CO., LTD.  
© 2024 THOIP

## 戦略方針

国外のマーケティングは、これまで拠点別に短期的な売上向上を目的とした販促活動が中心であり、グローバル規模でキャラクターの長期的なブランド価値向上のための投資が行われていませんでした。

結果的に、インフルエンサーなどのブームの火付け役による露出がきっかけになり、一過性のブームで成長し、ブームが過ぎ去ると下降線を辿ってしまうということが繰り返してきていました。今後は、能動的に露出機会や認知刷新を立て続けに起こり、一過性ではなく常にフレッシュな状態（＝Evergreen）が維持されていくことを目指します。

マーケティング投資（100億円）の内訳、そのROIがどうEvergreenやIPポートフォリオ拡充/マネタイズ多層化につながっていくか



### 1 グローバルコンテンツの投資および露出チャンネルの高度化

“継続した露出”を作り続けるためには、グローバルコンテンツの継続的な供給と、地域に特化した露出チャンネルの最適化が必要です。グローバルコンテンツの投入や地域パートナーとの緊密な連

携を行っていきます。例えば、中国大陸においては、パートナーのAlibabaグループのAlifishとサンリオ上海の共同で、中国国内向けのアニメシリーズの制作を行っており、本社もキャラクター監修やデザイン面で積極的に関与をしています。また、数年後の公開を目指して、サンリオキャラクターの世界観をグローバルのファンに楽しんでもらえるテレビ向けアニメーションも制作中です。このようなグローバル/ローカルコンテンツに向けた投資として、マーケティング費や、人的資本への投資もこれまでと比べて水準を大きく引き上げていく予定です。コンテンツの投下だけでなく、露出チャンネルの高度化もまた重要です。ビデオ配信プラットフォームとのコラボレーションによる映像制作や配信、YouTubeや大型SNSの活用、商品ライセンスとの販促や広告活動における連携などを積極的に行うことで、生活者にさまざまなタッチポイントでサンリオキャラクターとの関わりを創出していきます。

### 2 IPポートフォリオの多様化

ハローキティは、世界中で圧倒的な認知率を誇りますが、世界中の価値感にあわせて、多様なキャラクターポートフォリオの展開が求められています。海外ではとくにハローキティへの投資が集中してきたことから、ハローキティの人気波に売上げが大きく左右されていたため、より多くのキャラクターの魅力を知っていただくことが大きな経営課題となっています。さまざまなキャラクターに出会っていただけるように、グローバルのキャラクター戦略を整理し、複数キャラクターの楽しいコンテンツを海外にも積極的に展開していきます。キャラクター大賞や周年企画など

では、少し懐かしいキャラクターなども出会えるかもしれません。

### 3 デザイン機能のグローバル最適化とブランドガバナンスの強化

サンリオのデザイン・クリエイティブ力は我が社の強みであり、さらなる投資とグローバルブランド力の強化は重要な命題です。これまでの「グローバルデジタルマーケティング本部」という名称から、「ブランド管理本部」と再編したのもその一環です。

これまではとくに海外において、キャラクターブランディングや現地デザインの統制や情報共有が不十分でした。今後は、本社として各キャラクターの根底にある世界観・デザインガイドなどの整備、拡張を実施。グローバルの文化やトレンドも押さえた新しいデザインスタイルガイドを整備しています。スタイル点数も従来の2倍以上に増やし、グローバル海外子会社に展開できるようにし、さらに各国の季節イベントに対応できるようにシーズナルのスタイルも追加しました。これを本社としてきちんと進化/運用していくことで、根底にあるクリエイティビティ/ブランドを維持・高度化していきます。クリエイティブなことをすべて本社がやるかという、そうではありません。現地のパートナーニーズをタイムリーに商品提案に反映していくためにも、海外拠点のデザイナーへの教育、ニーズの吸い上げ、大型施策のグローバルでの連携を行っていくため、統括機能を強化し本社と拠点ネットワーク全体でのデザイン提案力の強化を推進していきます。

### MESSAGE

広告代理店で国内外のクライアントを担当した後、グローバルテクノロジー企業においてマーケティングや製品戦略を統括してきました。昨年サンリオに参画し、キャラクター戦略の策定、部門のグローバル対応などを推進してまいりました。

サンリオキャラクターが100年先も世界中で愛されるように、デザイン、マーケティング、データサイエンスの力で、キャラクターブランドの力を高めていきます。



取締役  
ブランド管理本部 本部長

秋山 有子  
Yuko Akiyama

# DESIGNER INTERVIEW

デザイナーインタビュー

## 多角的なデザイナー育成で 世界の「チームサンリオ」へ

ブランド管理本部  
執行役員

山田 周平

### 『グローバルでEvergreenなIP化』実現のために、 デザイナー同士がナレッジを共有し、 450以上のキャラクターのポートフォリオを構築

サンリオにとって「Evergreen」とは「進化を続ける」ということだと考えています。今年で50周年を迎えたハローキティには、それぞれの年の象徴となる50種類のデザインがあるのですが、アニメやゲームのIPと異なり、時代の変化やトレンドに合わせてデザインを変化させていることがみ取れます。

これまでは日本国内のトレンドに合わせてIPを進化させてきましたが、中期経営計画の「グローバルでEvergreenなIP化」実現のため、世界各国で通用するIPに進化させていこうとしています。いままでの日本の「にぎり寿司」を売り出していた状態から、「カリフォルニアロール」を発明して、現地にSUSHIという文化を根付かせていくようなイメージです。

そのときに鍵となるのが、「IPデザインポートフォリオの拡充」「マネタイズの多層化」です。「嗜好の多様化への対応」を目的とし、多くのネタを準備することで多様化への対応をしていきたいと考えています。また、「IPに出会うメディアの多層化」への対応も必須で、近年ますますニーズが高まるデジタルメディアではグッズとは違い、IPが動いたり話したりするのが一般的です。そこで、「キティはどうやって身長や体重を量っているんだろう？ どうやってピアノ

を弾いているんだろう？」「シナモンはどのくらいのスピードで空を飛ぶのだろうか？」といった疑問が出てきたときに、すぐ答えられる状態にしておくことが求められています。

これらを実現するために必要なのが、情報を整理して明文化を行い、アーカイブとして蓄積することです。現在、担当デザイナーの頭の中だけにあるあらゆるキャラクターの内面を引き出して記載したガイドラインを作成しています。2年前の組織変更により部署を統合し、デザイナー同士でナレッジの共有をできるようになった環境が、有効に機能していると感じますね。

### デザイナーのゴールは「笑顔を生み出すこと」、 多様なスキルが求められる現代社会で クリエイターが成長できる組織になるために

近い未来、AIに代替される仕事にデザイナーも含まれているという話を聞きますが、サンリオのデザイナーにとって、「キャラクターをデザインする」ことは、あくまで業務の一部にすぎません。サンリオには100名ほどのデザイナーがいますが、モノづくりを通じて培ったスキルを活かし、サービス提供に必要なデザインの制作はもちろんのこと、指示書作り、校正、監修などさまざまな制作やチェックを行い、それによって生

み出されたグッズ等を通じて「お客様の笑顔を生み出す」ことをゴールとして活動しているの、そう簡単にAIに代替されるものではないと考えています。むしろツールとして積極的に取り入れていきたいですね。

グローバル規模で事業を拡大していくなかで、デザイナーに求められるスキルはますます多様化しています。近年は、個々の希望に応じたキャリアパスが描けるような教育プログラムを設計し、運用を見据えています。そこで欠かせないのが、スキルとそれを得るための手段の明文化です。例えば、「キャラクターを上手く描ける」というスキルに対し、基本のポーズを描けるのが初級、動きのあるポーズを描けるのが中級、なんでも描けるのが上級といったようなマトリックスを作ることで、デザイナー自身が自分のレベルを理解し、社内でも評価できるようになります。また、そのスキルを得ることができる業務の可視化やワークショップ等の学び機会を創出することで「サンリオにいれば、サンリオのパートナーになればクリエイターとして成長できる」という環境を作り、全体のクリエイティブ力を上げていくのがねらいです。

サンリオのデザイナーに求められていることは二つ。デザインの品質管理と、IPの可能性を広げる「クリエイティブジャンプ」です。後者は、IPの進化に必要な挑戦のこと。そうした取り組みにリソースを割けるよう、業務効率化をして、チャレンジのプロセスを賞賛する文化をつくっていきます。

「One World, Connecting Smiles.」のビジョンにあるように、営利企業でありながら平和や幸せというイメージを想起できるのは素晴らしいことだと思っています。中期経営計画に沿い、これからは外部パートナーとともに「チームサンリオ」としてビジョンを実現できる組織を目指していきます。

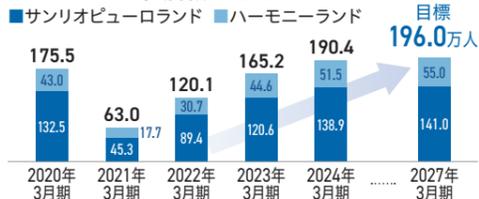
## サンリオエンターテイメント 社長が語るテーマパーク戦略

サンリオグループでリアルな顧客接点の場であるテーマパークを運営するのがサンリオエンターテイメントです。昨今、エンターテイメント領域でもAR、VR、AIなど多様なデジタルコンテンツが展開されるようになっていますが、一方コロナ禍を経てリアルに集い楽しむ価値はますます重要となっています。グローバルエンターテイメント企業を目指すサンリオグループの中で、私たちは「圧倒的な体験価値を創出するエンターテイメントラボ」としてコンテンツ開発、運営ノウハウなどの分野で自社パークの高度化のみならず国内外のリアル接点でサンリオ時間を体感できる機会の企画開発、運営を担う会社へ成長していきます。

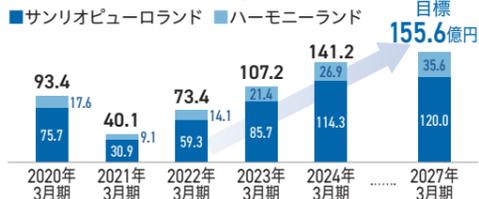
### 過去トレンド/今後の目標

- サンリオエンターテイメントの中核事業である2つのテーマパーク事業は、コロナ禍からの復活により、2024年3月期営業利益24.2億円まで成長
- 施設強化、コンテンツ開発、パーク外リアル体験への投資に注力
- 新規顧客獲得と客単価向上により2027年3月期の売上高155.6億円を目指す

#### テーマパークの来場者数 (万人)



#### サンリオエンターテイメント 売上 (億円)



#### サンリオエンターテイメント 営業利益 (億円)



※1 BPR (Business Process Re-engineering) : 既存の組織構成から社内制度、業務プロセスなどを見直して再構築を図ること  
 ※2 CS (Customer Satisfaction) : 顧客満足度

### 市場環境とサンリオのポジション

#### コロナ禍からの需要回復

- コロナ禍が収束した2022年、2023年以降、多くのお客様に来場いただき、来場者数はコロナ前水準まで回復

#### リアル体験接点需要の増加

- 全国で新しいテーマパーク建設構想が存在
- 多くの再開構想では住居やオフィスだけではなく、エンターテイメント施設も検討されている
- デジタル接点の隆盛の反面、リアルな体験価値はより重要度を増していく

#### 九州へのインバウンド観光客数の伸長

- アジアに近い好立地、飛行機、フェリーなど交通インフラも整備され訪日客が増加。加えてサンリオIPのアジア人気を功を奏し、ハーモニーランドも海外ゲストが伸長

### 認識すべきリスク

#### 収容顧客数上限課題と人員の課題 (サンリオピューロランド)

- サンリオピューロランドは屋内型施設であり物理的環境による制限があるため、収容人数、動員増による業績向上には上限がある。また営業時間延長、夜間営業、休館日減などを検討するにあたり、スタッフ人員の確保やスタッフ増に伴うバックヤード労働環境の改善、DXおよびBPR※1も継続的な課題である

#### 天候影響の課題とインバウンド動向の課題 (ハーモニーランド)

- 地球温暖化に伴う夏季の異常高温、春～秋の豪雨は改善方向の見込みがないため、屋外型パークの課題である天候の影響がさらに悪化する懸念がある
- また九州地域のインバウンド需要はアジアの国際情勢に左右されるため地政学観点において注視の必要、柔軟な対応準備の課題がある

#### エンターテイメントの多様性

- 人々の嗜好の多様化、トレンドの変化は著しく、サンリオキャラクター人気や推し活需要、テーマパーク需要のダウン化に不安要素がないとは言いきれない

### 戦略のポイント

#### ① サンリオピューロランドの満足度・体験価値向上による成長

- 価値向上のための積極的な投資  
新規コンテンツ制作/動員予測の精緻化  
CS※2につながる人員の最適配置/防災防犯
- 体験価値・単価向上
- 待ち時間対策・ストレスフリーの動線設計による体験価値向上  
変動価格および動員予測精緻化によるチケット最適価格の設定  
ファン心理分析によるグッズ・メニュー開発
- インバウンドの継続的な誘致

#### ② ハーモニーランドの顧客層拡大

- インバウンド誘致による通年の来園客数増
- サンリオピューロランドとのコンテンツ差別化による関東圏からのロイヤルカスタマーの誘致
- エンターテイメントリゾート化検討

#### ③ パーク外リアル体験接点の機会拡大

- 国内外でのコンテンツ展開
- テーマパーク企画、制作運営、監修のコンサルティング業務

## 戦略方針

### ① サンリオピューロランドの満足度・体験価値向上による成長

サンリオグループのテーマパークを運営するサンリオエンターテイメントにおいて、体験価値の中核を担ってきたのはサンリオピューロランド（以下、ピューロランド）です。1990年にオープンして以来、サンリオファンが最高に没入できるパークを目指して改善を続けており、2024年3月期は138.9万人のお客様にご来場いただきました。

今後もピューロランドは国内外から多くの方にご来場いただき、楽しんでいただきたいと考えていますが、屋内施設である以上、滞在人数キャパシティという制約があるのが実態です。このキャパシティ問題は夜間の活用、休館日減によるキャパシティ限度への挑戦、または増設という選択肢もあり得ますが、現在考えているのは、より高い体験価値を提供し、その結果として客単価を向上していく形での成長を目指したパーク運営を行っていくことです。近頃、国内外のテーマパークは凄まじいスピードで高単価化が進んでいます。アトラクションの有料優先入場券、ショーの有料スポットの増加など、これまでよりも課金ポイントが増えているパークは多くなっています。これらも待ち時間短縮や混雑緩和などお客様の満足度向上に必要なことですが、ピューロランドでもピューロパスという形で導入してアトラクション、ショー、パレード優先席などで活用しています。

今後はよりお客様の体験価値向上に軸足を置いた改善・進化を多角的に行っていきたく考えています。

具体的にはショー、パレードのクオリティ向上、一方的な提供型から参加型での新しい体験、新アトラクション構築、夜間営業の可能性の模索、レストラン

の価値向上、より特別なグリーティング機会、幅広いキャラクターとの接点提供、新コンセプトでのシーズナルイベントなどにより、来場されたお客様により高い体験価値を感じてもらえるような施策を並行して検討・実施しており、実際ピューロランドのお客様単価はこの5年間で着実に向上しています。お客様に満足いただけるクオリティを高め、結果として客単価が向上する、という構造を今後もトライし続けます。

これらの施策によりピューロランドの来場者数は、2024年3月期→2027年3月期で、138.9万人→141.0万人の伸び幅に対して、売上は、114.3億円→120.0億円への成長を目指しています。

### ② ハーモニーランドの顧客層拡大

もう一つの自営パークである、ハーモニーランドは、1991年の開園年に100万人に迫る来場者を記録した後は、年間40~50万人程度の来場者数で推移しています。ピューロランドと比べると、パークへの投資もやや遅れており、別府に近いという地理的な集客ポテンシャルを發揮し切れずにいました。近年は、九州エリアに訪れるアジア中心のインバウンド需要も旺盛ななかで、再びハーモニーランドを来場者100万人を目指せるようなパークにしていきたいこともサンリオエンターテイメントの重要なミッションです。前述した大分県という立地の集客ポテンシャルを最大限発揮するため、大分県や他社とも協働して、サンリオ初の「長期滞在可能なエンターテイメントリゾート」化を検討しています。自然豊かな屋外型パークの強みを生かしたゾーニングや、温暖化のリスクに鑑みた新規コンテンツ開発など、詳細はまさにいま協議・検討中のため、進展があり次第追ってお伝えできればと思っていますが、これにより、ハーモニーランドを九州地域の一つのデスティ

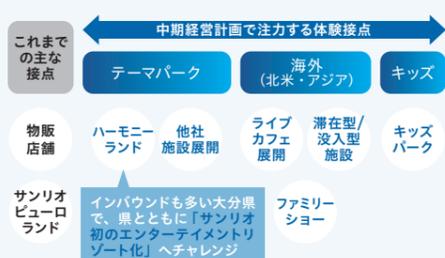
ネーションとすることを目指していきます。

### ③ パーク外リアル体験接点の機会拡大

じつは大変嬉しいことに、サンリオのリアル体験ができる施設を創ってほしいというお話は国内外よりたくさんいただいています。

国内の自営パークを中心にビジネスをしてきましたが、これまでのサンリオエンターテイメントには無かった取り組みとして、国内外を問わず、ライセンス形式も含めてリアル体験接点の企画制作・運営・監修業務を拡大していくことが、今後の大きなチャレンジの一つです。これはアセットを抱えるリスクを上手く軽減しながらサンリオの顧客接点を拡充していくというねらいもあります。社内では、LBE（ロケーション・ベース・エンターテイメント）と呼称していますが、他社のテーマパークへのライセンスアウトや出店、海外におけるライブカフェ展開やクルーズ船の監修、サンリオとして強化が必要なキッズ接点として重要なキッズパークなどを対象に、30年間のテーマパーク運営で培ったノウハウを最大限注ぎ込んでいくことを目指します。そのため、LBE案件を企画制作・運営・監修し、プロジェクトをリードするための体制づくりを急ぎ進めています。

#### LBEで今後注力していく領域例



### MESSAGE

新卒でサンリオ入社以来、子育て、他社経験、学び直し、女性活躍支援事業、教育支援NPO活動などを経てのテーマパーク事業経営はこれまでのすべての経験を活かせる最高のステージです。今後も多様な変化に対応し、エンターテイメントラボとしてグローバルを視野に最高のサンリオ体験をさまざまな形態で提供していきます。



株式会社サンリオエンターテイメント  
代表取締役社長  
小巻 亜矢  
Aya Komaki

## 担当役員が語る人材戦略

サンリオの強みである事業成長を支えるのは、一人ひとりの人材です。

グローバルでの事業成長を促すための人的基盤を構築するために、「人材育成」に向けた幅広い機会を提供すること、一人ひとりの社員の「働く」を支える機会や制度を整備することを重要戦略として掲げます。

### グローバルでの成長を促す人的基盤の構築

中期経営計画の人材育成の観点においては、グローバル×クリエイティブ人材の創出を重要テーマとして掲げています。

グローバルでの事業拡大に向けて、すべての職能において共通でグローバルな視点やマインドセットを育てていくこと、そのために必要となる知識・能力を開発する機会を用意します。具体的には4つの施策に取り組んでいきます。

- ① グローバルで活躍する人材に求められる特性、スキル、経験を定義し、研修や育成プログラムを開発、海外拠点との人材交流（トランスファー）の強化等を計画、実行し、グローバル人材として成長できるための幅広い機会を提供していきます。
- ② グローバルでのビジネスの成長の要として、IPの成長戦略を描き、その着実な実行を企画・主導するプロデューサーのミッション、キャリアパスを定義し、必要となるスキルや経験を得られるような戦略的なジョブローテーションを実行していくことで、IPプロデューサーの輩出を確実にします。
- ③ グローバルレベルでのクリエイティブの創出や監修の品質を担保していけるよう、グローバル共通でクリエイターが身に付けるべきスキル要件を定め、クリエイターとしての強みを生かしてキャリアアップを目指すよう、スキル・レベル別の研修プログラムの実施、外部のクリエイターとのコラボレーションの機会も用意します。
- ④ グローバルでの非連続な事業成長を加速させるために、新規事業領域や必要な専門機能における知見や経験を有した人材の外部獲得については、一般的な採用手法や採用経路だけにとらわれず、新たな手法を模索しながら推進していきます。

これらの人材育成と人材獲得への投資の機会を両輪で回していくことで、グローバルでの非連続なビジネスの成長を確かなものとしていきます。

### グローバル×クリエイティブ人材を創出



グローバル×クリエイティブ人材を創出するために、人材要件やキャリアパスを定義し、人材育成のための投資を順次実行します。また、一人ひとりの社員がキャリアを通して成長を実感し、自律的な働き方を選択できるように制度・環境を整備し、グローバルエンターテインメント企業として多様な人材の活躍を後押しします。

### 多様な社員の活躍を支える環境の整備

事業の成長を確かにするためのもう一つの軸として、多様な人材がウェルビーイングを実感しながら、笑顔で働き続けることができる支援を私たち人事として大切にしたいと考えています。

一人ひとりが、自らのキャリアを通して成長を実感し、自律的な働き方を選択できるような制度・環境の整備を進めていきます。具体的には3つの施策に取り組んでいきます。

- ① 一人ひとりが主体的にキャリア開発を行うことができるように、サンリオでの具体的なキャリアパスを明示したり、キャリア開発のセミナーを実施して意識づけを行ったり、自ら手を挙げてトライできる新たなキャリア機会を提供することで、自らのキャリアに意識的になり、主体的に挑戦をすることを後押しします。
- ② 社員一人ひとりがキャリアを継続するうえでの制約を取り除けるように、多様な働き方を可能にする制度の充実化、ライフイベントに適した支援策を実施します。
- ③ 笑顔で働くことを後押しできるようなオフィス環境の充実化や、バックグラウンドの異なる多様な人材が組織横断でコミュニケーションを円滑にできるようにインフラやツールの整備を順次計画、実行していきます。

### 一人ひとりの主体的な成長を促進



これらの制度・環境整備を進めることで、一人ひとりの成長を促進し、その成長が掛け合わさることで組織全体が大きく成長し、サンリオの次なる成長へとつながる基盤を構築していきます。

サンリオは多様な人材が活躍することで、お客様へ提供する価値を広げてきた歴史がありますが、前中期経営計画で実行した組織風土改革を経て、目標として掲げていた女性活躍推進の数値目標である女性管理職比率43%を達成しました。

将来的に、より良い経営の意思決定を担うマネジメント層の多様化を目指し、中期経営計画においては、上級管理職の女性比率30%を目指す数値目標を設定いたしました。これまで、フレキシブルな働き方を支援する制度や、アンコンシャスバイアスの研修等を通して、多様な人材の活躍を後押しする基盤を構築してまいりましたが、多様な働き方を支援する制度や施策の充実化を加速することにより、エンターテインメント業界の中でも率先して、女性が活躍できる環境整備や風土醸成を進め、マネジメント層の候補となる上級管理職の人材パイプラインを厚くできるような支援をしていきます。

こうした取り組みによって、政府が掲げている2030年までに女性役員比率30%を目指すという目標に対して、女性役員の社内登用を前倒して達成できるよう進めていきます。

### MESSAGE

私は、リーダーシップ開発のコンサルティングや外資企業の人事、スタートアップ企業でのCHROの経験を経て、サンリオに参画いたしました。人事総務の責任者として、サンリオ社員一人ひとりの「笑顔で働く」を支えることを通じて、世界中に一人でも多くの笑顔を増やせるよう役割を果たしていきます。

常務執行役員  
人事総務本部 本部長  
人事企画部/組織開発部/総務部/秘書室担当

三好 加奈子

Kanako Miyoshi



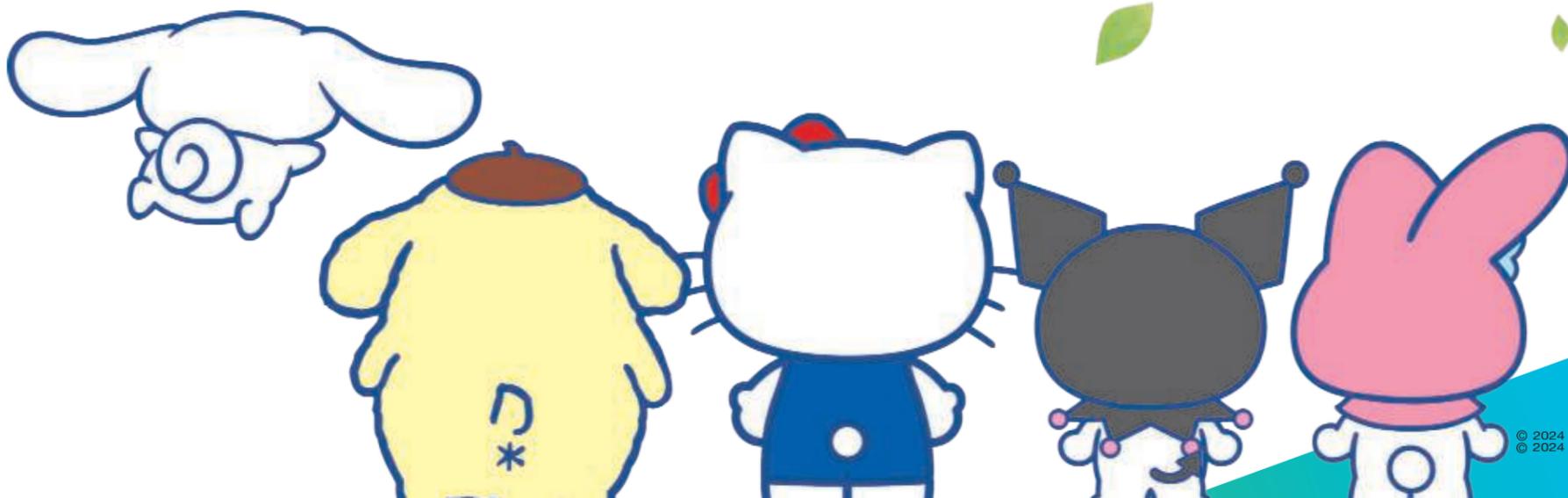


# 世界中をみんなの笑顔でつなぐ ～Sustainability for Smiles～

サンリオは、「人は一人では生きていけない」という創業当時の思いのもと、  
お互いにおもいやりを持って、支え合い、助け合う心を大切にしています。  
これからも私たちは、世界中のすべての人と社会に寄り添う取り組みを通じて、  
次世代に続く笑顔を共創します。



© 2024 SANRIO CO., LTD.



## サステナビリティ推進体制

ビジョンの達成に向けては、サステナビリティ経営が欠かせません。

サンリオでは、2024年にサステナビリティの考え方として、「世界中をみんなの笑顔でつなぐ ~Sustainability for Smiles~」を策定しました。また、10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定しています。サステナビリティ委員会を設置して対策を議論、従業員向けにサステナビリティの勉強会やアンケートを実施し、意識向上を図っています。



「世界中をみんなの笑顔でつなぐ」  
~Sustainability for Smiles~

サンリオは、「人は一人では生きていけない」という創業当時の思いのもと、お互いにおもいやりを持って、支え合い、助け合う心を大切にしています。これからも私たちは、世界中のすべての人と社会に寄り添う取り組みを通じて、次世代に続く笑顔を共創します。

## サステナビリティ経営の考え方

### 推進体制

当社は「みんななかよく」を企業理念としており、環境・社会問題、労働慣行・人権への配慮を含むサステナビリティは、長年にわたり重要視してきた経営課題です。グループとして持続可能な社会の実現に貢献することを目的に、解決すべき10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定し、企業価値向上の視点からも積極的に取り組んでいます。具体的には、当社グループのサステナビリティ経営への取り組み強化を目的として、委員長を代表取締役社長、事業戦略本部担当取締役を副委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています（年4回）。営業部門等の担当役員、ゼネラルマネージャー、グループ会社社長等も含むメンバーで構成され、サステナビリティ課題の特定や見直しをはじめとして、気候変動などの「環境問題」、ダイバーシティや労働環境・人権などの「社会問題」に関する施策・方針、取り組み状況などについて同委員会で定期的に議論を行っています。重要事項等については、経営会議での審議・議論を経て、取締役会へ報告されています（年4回）。

なお、取締役会は、目標設定や取り組みの進捗状況等について監督の役割を担っています。



サステナビリティ推進体制図  
<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/management/system.html>

### 従業員の啓発・研修

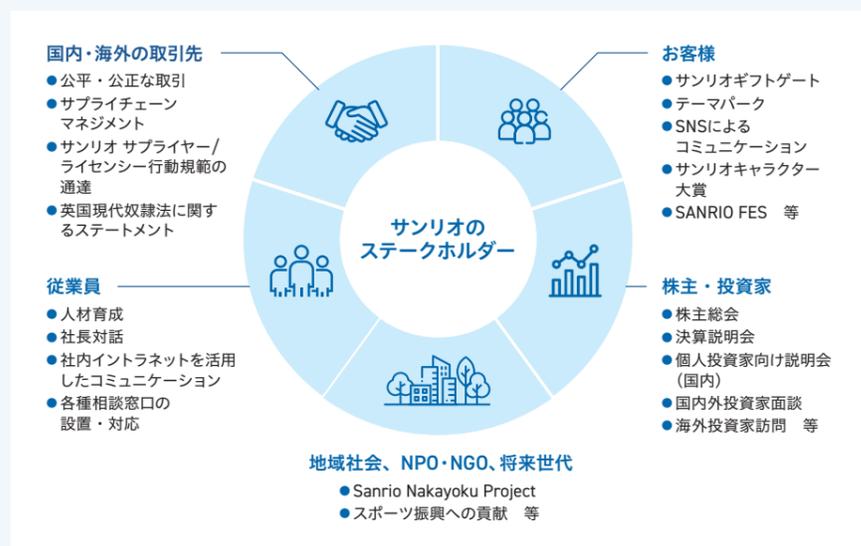
2022年3月期から国内外グループ各社の従業員を対象にサステナビリティに関する社内勉強会を定期的に開催しています。これまで、「当社グループが目指すサステナビリティ」「SDGs達成への貢献」「障がい者雇用」などをテーマに開催しました。また、当社のサステナビリティ戦略や活動に関して社内アンケートを実施し、従業員の意見を取り入れるとともに、サステナビリティへの意識向上を図っています。

### ステークホルダーエンゲージメント

当社グループ全体は企業理念「みんななかよく」に基づき、各ステークホルダーとの対話の機会を積極的に設け、良好な関係の維持・構築を目指しています。



ステークホルダーエンゲージメント  
<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/management/system.html>



## 世界中のみんなに笑顔を届ける サンリオの社会貢献

サンリオならではの取り組みとして、サンリオの社会貢献活動「Sanrio Nakayoku Project」があります。

社会貢献活動を通じたコミュニケーションで一人ひとりに寄り添い、少しでも笑顔になったり、ポジティブな気持ちになってもらえるよう、後押ししていきます。

また国際連合（UN）と協働し、気候変動をはじめとした社会課題の解決に向けて取り組んでいます。



### Sanrio Nakayoku Project

世界中みんな笑顔に、世界中みんななかよく  
サンリオが発信してきたKawaii文化が世界中に浸透したように  
Nakayokuを世界中に広めていきたい。

Sanrio Nakayoku Projectは企業理念「みんななかよく」のもと  
世界中に笑顔を届けるサンリオの社会貢献活動です。



#### Sanrio Character Aid

ハローキティが世界中の病院、施設、被災地などを訪れ、病気や障がいがある子どもたちをはじめ、一人でも多くの人に笑顔を届ける活動です。



“Sanrio Character Aid”  
世界のみんなを笑顔でつなぐ  
<https://youtu.be/znXdQX3i4Yc?si=NN5-fA3jq3VXSIWE>



#### JICAとの取り組み

独立行政法人 国際協力機構（JICA）と協働し衛生啓発活動等、グローバルな活動を展開しています。



#### 寄付・支援

国内・海外のさまざまな状況の方々に寄付や支援を通じ、笑顔と友情を届けています。



画像：国際協力NGOジョイセフ

### 国連本部と協働で SDGsを応援(2019年～)

キャラクター事業を通じて世界平和に貢献すべく、「#HelloSDGs」という取り組みを進めています。SDGsのゴールに向かい組織や団体が取り組む活動を、当社YouTubeチャンネルなどを活用して発信することで応援しています。



2025年3月期は、気候変動への啓発を目的に、国連開発計画（UNDP）と協働し、動画を制作しました。



【人類絶滅の危機!?】恐竜フランキーがハローキティに会いにきた!  
[https://youtu.be/PFuQqoXMdrQ?si=PHAdWjds674h\\_Ex](https://youtu.be/PFuQqoXMdrQ?si=PHAdWjds674h_Ex)

サンリオの気候変動への対策については、後段（p.71）で詳しくご説明します。

## ガバナンスの強化

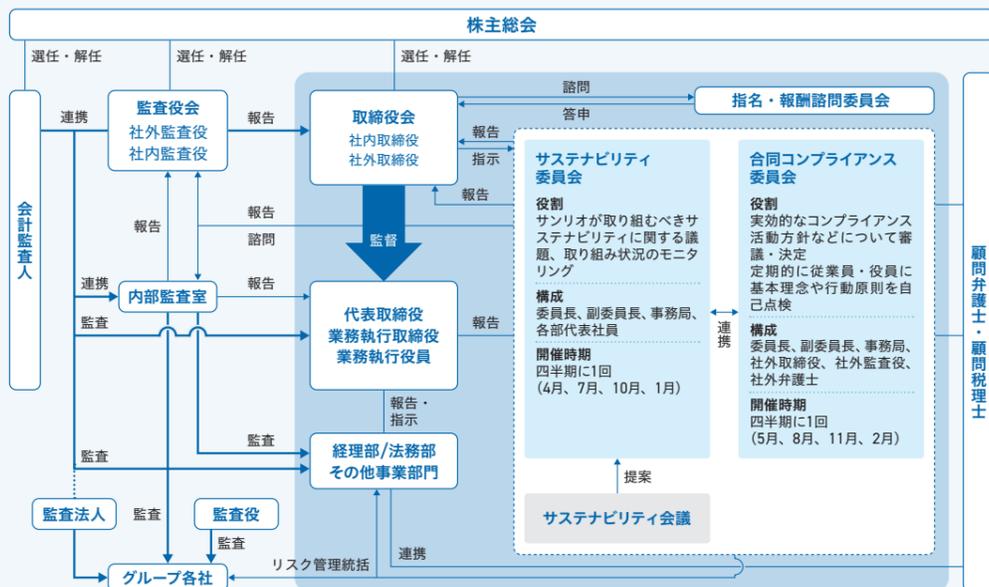
サンリオはコーポレート・ガバナンスを重視し、取締役会の迅速、かつ透明な意思決定、内部統制システムの強化、適正な情報開示とIR活動に努めています。取締役会は、社外取締役を含むメンバーで構成され、毎月開催されています。監査役会は社外監査役を含め構成され、透明性を確保しています。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実が、企業価値の継続的な向上と株主や投資家をはじめとするステークホルダー（利害関係者）の信頼を得るために必要不可欠であると考えています。そのために、次の3項目について強化に努めます。

- 市場の急速な変化に対応できるよう取締役会の意思決定の迅速化を図るとともに、社外取締役と社外監査役の視点も入れ、妥当性、効率性、透明性の向上を目指していきます。
- 株主、従業員、取引先、顧客、債権者、そして、地域社会すべてのステークホルダーに対する社会的責任を十分果たせるように、内部統制システムの整備を行うとともに、社内でコンプライアンス（企業倫理、法令遵守）を徹底していきます。
- 適切で公正なディスクロージャーとIR活動をとおして、市場からの信頼を得ることに努めます。開示情報の重要性の認識の下、適時開示の体制の整備に弛まぬ努力を注ぎます。また、決算説明会においては、経営トップ自ら出席し、市場との双方向の対話をとおして経営に活かすことを図っています。そのほか、当社の強みとするキャラクターの開発力や著作権管理等あらゆる視点からの会社説明会を催すと同時に、個人向けにおいても、ホームページへのIR情報の掲載等の充実により、企業と株主、投資家のコミュニケーションの充実に努めます。

### コーポレート・ガバナンス体制



### コーポレートガバナンス ハイライト (2024年6月27日現在)



## 企業統治の体制

### 取締役会

業務執行に係わる意思決定機能であり、代表取締役の監督機関でもある取締役会は、代表取締役社長辻朋邦を議長とし、専務取締役中塚亘、専務取締役大塚泰之、専務取締役岸村治良、常務取締役齋藤陽史、取締役秋山有子、社外取締役笹本裕、社外取締役山中雅恵、社外取締役David Bennett、社外取締役嶋田視寿子の取締役10名で構成されています。取締役は、経営に関する重要事項や方針の決定を行い、その決定に関する業務執行役員の監督を行い、業務執行役員は、取締役が行う経営に関する意思決定や方針に従い、業務を遂行しています。取締役会は、監査役出席のもと原則毎月1回開催され、重要事項はすべて付議、又は報告されています。取締役候補の指名については取締役会で行われ、株主総会において選任されます。取締役の報酬については、株主総会にて定められた総枠の範囲内で運営しています。社外取締役を選任している理由は、一般株主の保護、コーポレート・ガバナンスの充実のためであります。

### 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、経営の監督機能として、一層の透明性、客観性を維持するため、監査役3名の内過半数の2名は、社外監査役（内公認会計士1名、弁護士1名）としています。監査役会は、常勤監査役奥村信一を議長とし、社外監査役大橋一生、社外監査役森川紀代の監査役3名で構成されています。

### 指名・報酬諮問委員会

当社は取締役の指名・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保し、取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図ることを目的として、2021年6月24日付で任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。当委員会の構成メンバーは、社外取締役笹本裕を委員長とし、代表取締役社長辻朋邦、社外取締役山中雅恵、社外取締役David Bennett、社外取締役嶋田視寿子の5名であります（社外取締役につきましては、いずれも株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています）。

上記のような体制により、業務執行、経営の監督が有効かつ効率的に機能すると認識しています。

### 取締役会評価

取締役会事務局は、毎年、各取締役の自己評価、社外取締役・社外監査役の意見等のアンケートを実施し、取締役会の全体の実効性について分析し、それを元に社外取締役および監査役にて評価しています。

アンケートの主要項目	評価の結果と分析
①取締役会の構成と運営（8問） ②経営戦略と事業戦略（6問） ③企業倫理とリスク管理（5問） ④経営陣の評価と報酬（4問） ⑤株主等との対話（2問）	アンケートに際し、各取締役および監査役から意見の記載も求めました。また、「資料の事前配布・説明」、「経営陣と社外役員のコミュニケーション」、「役員トレーニング」を、主要課題領域として抽出いたしました。
評価結果の運用	抽出した課題領域について今後継続的に改善に取り組むことで、取締役会の実効性をさらに高めていきます。 <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会資料の事前配布・説明 取締役会における審議の充実化と運営の効率化の両立に資するため、より検討しやすい適切な情報量の資料を適切な時期に配信できるよう取り組んでいきます。</li> <li>●経営陣と社外役員のコミュニケーション 取締役会の審議深化を目的とし、取締役・監査役間の既存の意見交換機会の頻度の見直しとともに、重要テーマを取り上げて、追加の機会の設定に取り組んでいきます。</li> <li>●役員トレーニング 取締役に求められる役割と法的責任を含む責務を十分に果たすため、当社の事業・財務・組織等並びに会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して理解を深める機会を設けます。</li> </ul>

### 役員報酬

当社の取締役の報酬は、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ます。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、特別賞与および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

### 2024年3月期の取締役および監査役の報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	特別賞与	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	434	278	2	153	6
監査役 (社外監査役を除く)	16	15	0	—	2
社外取締役	22	22	—	—	3
社外監査役	9	9	—	—	2

## ガバナンスの強化

当社は、リスク管理を全社的に徹底するため、合同コンプライアンス委員会を設置し、定期的なリスク評価と対応策の構築を行っています。

リスクのモニタリングと対応のため、複数の委員会やコンプライアンス担当者が連携し、リスクマネジメントのPDCAサイクルを実施しています。グローバルなリスク管理体制の整備も進め、さまざまなリスクに対応していきます。

## リスクマネジメント

### リスク管理体制

当社は、リスクを全社的観点から管理する会議体として、委員長（内部管理本部担当専務取締役）1名、副委員長（人事総務本部担当専務執行役員）1名、社外取締役1名、社外監査役1名、社外弁護士1名で構成される合同コンプライアンス委員会を設置しています。各年度初めに、当社において発生しうるリスクを社内外からの情報、内部監査室の監査結果等から洗い出し、その重要性および発生可能性、財務報告に与える影響度合い等を分析して評価し、リスク対応策を構築しています。同時に、リスクの大小を俯瞰的な視点で閲覧、比較、理解できるようにするために、全社リスクマップの作成および更新を行っています。

合同コンプライアンス委員会の下部組織として、IT委員会、商品安全対策委員会、防火防災委員会等を設置しています。いずれの委員会も原則として年4回定例会を開催し、社内リスクに関するモニタリング、対応、管理を行っています。また、コンプライアンス室が合同コンプライアンス委員会の事務局として、日々のリスク対応を担っています。

コンプライアンス室によって各部署に配置されているコンプライアンス担当者は、自部署のビジネスにおいてリスクを発見した際は、当該部署の担当役員と対応を検討、実施し、合同コンプライアンス委員会に報告する仕組みになっています。全社的な対応が必要なリスクについては、合同コンプライアンス委員会が関係各部と連携してリスクに関する情報を収集し、必要に応じて経営会議や取締役会における意思決定につなげます。

コンプライアンス担当者は、各部署におけるリスクの網羅的な洗い出しに協力し、またリスク対応の構築が不十分であれば対応策の強化を行う等、リスクマネジメントの主体として活動します。このようにリスクマネジメント活動のPDCAサイクルを回すと同時に、リスクマップも最新状態にアップデートされています。

これらの本社内で実施しているリスク管理態勢を、海外を含む当社グループ全体に拡張していくための体制整備を行っています。

当社は、気候変動に起因する移行リスク並びに物理的リスクが、環境面のみならず経済面や事業運営面に影響を与えることを認識しています。これらを含むサステナビリティに係わるリスクについては、サステナビリティ委員会でもモニタリングを実施しており、対応が必要なリスクが発見された場合は、合同コンプライアンス委員会と連携して対策を検討・実施します。

海外を含むグループ会社は、それぞれ年2回リスク管理会議を開催しています。本社から最新のリスクに関する情報を共有するとともに、グループ会社における固有のリスクと対応について検討しています。各社からのリスク管理会議議事録は、合同コンプライアンス委員会に共有されます。

内部統制委員会は、金融商品取引法に基づき当社グループ全体の財務報告に係わるリスクと統制について毎年評価を実施し、取締役会に報告しています。

内部監査室は、海外を含むグループ会社および本社内の各部門を対象とした監査、或いは、テーマを設定した監査を実施することによって、内在するリスクと統制について独立・客観的な評価を実施し、改善点があれば監査対象部門に対して勧告しています。監査結果は、合同コンプライアンス委員会を通して取締役会にも報告されます。

中期経営計画の成長戦略に沿って、当社は教育、ゲーム並びにデジタル分野をはじめ、新しいビジネスにチャレンジしています。これに伴い、これまで経験がないビジネスにおけるリスクを検知し、理解する必要性が高まっているのが実情です。ノウハウや要員を増強しつつ、必要に応じて外部のリソースを有効に活用しながら、今後もリスクマネジメントを徹底していきます。

### 主要なリスクのシナリオとリスク管理の取り組み

主要なリスク	主要なリスクのシナリオ	リスク管理の取り組み
1 市場リスク	● 各国、各地域の経済・政治的状況による市場悪化の可能性	● グローバルベースでのブランド管理本部によるマーケティング機能強化 ● グローバル戦略室による各国・各地域の営業戦略最適化
2 為替リスク	● 為替の変動による業績に影響を及ぼす可能性	● 外貨収支予測を通じた債権債務のポジション調整
3 新キャラクター開発力および人材の確保等事業リスク	● 各キャラクターの人気変動による業績に影響を及ぼす可能性 ● キャラクター開発人材の流出の可能性	● キャラクターの長期安定的な育成 ● 人材育成のための投資 ● キャラクター開発人材の安定的な雇用
4 不良品発生リスク	● 不測の品質上の問題によるリコール費用の発生、ブランド力低下による売上減少の可能性	● 当社指定の品質基準に従った製造・検品の徹底
5 災害、事故によるリスク	● 大規模な自然災害や事故等、予測不能な事態の発生による固定資産の減損、売上減少等をはじめとした財務状態の悪化の可能性	● ハザードマップを活用した洪水・高潮リスク分析 ● 自社施設における耐震性確保等安全管理の徹底 ● 避難経路等災害時対応方針の確認
6 知的財産権についてのリスク	● 第三者による知的財産権を理由とする訴訟の可能性 ● 第三者による知的財産権の侵害の可能性	● 知的財産権の確保および保護のための体制の整備
7 感染症等偶発的リスク	● 商品の出荷停止、取引先の営業停止、消費者の消費行動の重大な変化等が業績に影響を及ぼす可能性	● 消費行動の変化に対応可能なゲーム・デジタル・エデュテイメント事業等メタタイズの多層化

### 成長戦略のリスク・リターン最適化

近年、新型コロナウイルス感染症の世界的な広がり、中東情勢やウクライナ紛争に代表される地政学リスクの増大、デジタル革命の進展、さらには、気候変動や人権課題に対する対応等、経営環境は不確実性を増す一方と言えます。かかる状況下、国内外の営業現場をはじめとする第一線、コンプライアンスおよびリスク管理を担う第二線、そして内部監査を担う第三線が相互補完的に協働しつつ、いかにリスクとリターンを最適化するかが重要と考えています。

目標達成を阻害する不確実性を可能な限り想定内に収め続けることがリスクを管理するうえで極めて肝要と考えており、日常的なリスクはもとより、当社の成長戦略において重要な位置を占める新規ビジネスの潜在リスク等を洗い出し、その対応策を施しつつ前に進むことによって、リターンを最適化することが可能になるとの認識です。



私は、海外を含めて30年以上の金融界での経験と10年以上かけて得てきたサンリオにおける知見をフルに活用しつつ、リスクマネジメントを行っています。当社の成長戦略に沿って、守りのみにフォーカスするのではなく、三線モデルを軸にリスクとリターンの最適化を目指します。

専務取締役  
内部管理本部 本部長  
岸村 治良  
Jiro Kishimura



## ガバナンスの強化

サンリオは、「サンリオ・コンプライアンス宣言」を定め、コンプライアンスを重視しています。また、合同コンプライアンス委員会や専門部署としてコンプライアンス室があります。社員教育、自己点検、アンケート、相談窓口などを通じて違反防止を図り、腐敗行為や情報セキュリティ対策にも取り組んでいます。

## コンプライアンス

### サンリオ・コンプライアンス宣言

サンリオおよびそのグループ会社は、創業以来、世界中の人々が仲良く暮らすためにはソーシャル・コミュニケーションが大切であるとの基本理念に基づき、「他人の物を盗まない」、「暴力をふるわない」、「嘘をつかない」、「法律を守る」、「社員は助け合って仲良くする」という行動原則を「サンリオ・コンプライアンス憲章」として明文化し、公表しています。

### コンプライアンス推進体制

#### 合同コンプライアンス委員会

当社は、委員長1名、副委員長1名、社外取締役1名、社外監査役1名、弁護士1名の計5名から構成される合同コンプライアンス委員会を設置しています。原則として年4回定例会を開催し、コンプライアンス意識の向上を図るため、社外委員より社外目線のより広い客観的な意見をいただきながら、実効的なコンプライアンス活動方針などについて審議・決定し、臨時委員会もしくは分科会にて個別の事案について審議しています。

また、合同コンプライアンス委員会は、定期的に従業員・役員に基本理念や行動原則を自己点検させることにより、コンプライアンスの意識浸透、遵守を図っています。自己点検の結果は取締役会に報告するとともに、今後の取り組み方針についての審議に活かすこととしています。

#### コンプライアンス室

本社におけるコンプライアンス全般の徹底・定着および継続的な改善を図るため、2023年10月にコンプライアンス全般の活動に従事する専門部署として「コンプライアンス室」を設立しました。同室はコンプライアンス教育・研修の実施、コンプライアンスに関する定期的なトップメッセージの発信、コンプライアンス意識の定着に関するモニタリング活動、そのほかコンプライアンス活動の企画および実施などを進めています。また、同室は合同コンプライアンス委員会の事務局を担います。

#### 従業員・役員の啓発・研修

「サンリオ・コンプライアンス憲章」を具体化したものとして、社内向けに当社グループ従業員・

2024年3月期の通報件数は47件でした（前期比17件増加）。そのうち9件についてはコンプライアンス分科会を開催し、協議のうえで職場環境の改善など、適切な対応を実施しました。受け付けた相談については内容に応じて調査や事実確認などを行ったうえで対応し、職場環境の改善などを行っています。

## 腐敗行為の防止

### 基本的な考え方

当社は、サンリオ・コンプライアンス憲章のもと、腐敗防止関連の法令を遵守し、贈収賄などの腐敗行為の発生防止に取り組んでいます。

事業を展開する国・地域の政治・行政と健全で正常な関係を保ち、関連法令や社内規程等に反する不正または不適切な寄付・献金は行いません。国内外を問わず、政府・官公庁と取引をする場合や、事業活動に必要な行政手続をする場合は、適正に手続を行い、公正に取引します。公務員またはこれに準ずる者に対しても賄賂、贈与、接待などは行いません。

また、社内やお取引先の非公開情報を利用して、インサイダー取引とみなされるような行為は行いません。

### 腐敗リスク評価

各グループ会社における腐敗リスクを含むコンプライアンス全般およびその他のリスクを把握するため、グループ会社ごとに年2回開催しているリスク管理会議の議事録、およびグループ会社の全従業員を対象として年1回実施しているコンプライアンスに関するアンケートの回答を合同コンプライアンス委員会が評価しています。問題がある事項が確認された場合には、合同コンプライアンス委員会が、グループ会社に対して、改善策に関する提言を実施、または改善策の提出を依頼し、その後、改善策の実行状況のモニタリングを実施しています。

2024年3月期に実施した評価では、腐敗行為に関する問題やリスクの報告はありませんでした。今後は、リスク評価の精度を高めるため、リスク管理会議の個別の議題として「腐敗リスク」を入れることを定めるほか、コンプライアンスに関するアンケートに腐敗行為に関する具体的な設問を設けることを計画しています。

### 腐敗行為防止の取り組み

当社グループ従業員向けの「コンプライアンス・マニュアル」において、利益相反やインサイダー取引などの腐敗行為に関連した事項を規定し、周知しています。

また、2025年3月期中に本社を対象として、接待贈答に関する規程・ガイドラインを制定、施行する予定です。

役員が日常業務を遂行する過程で遵守すべき行動基準を定めた手引書「【サンリオグループ】コンプライアンスマニュアル」を策定し、コンプライアンスの実践を進めています。

### コンプライアンス自己点検

当社グループでは、従業員・役員に対して、コンプライアンス自己点検を実施しています。年に1度の定期的な点検において基本理念および行動原則の浸透を図るほか、とくに重要な項目や時宜になかった項目について不定期に点検を実施し、コンプライアンス違反の発生防止に努めています。

### 従業員向けアンケート

当社では全従業員（アルバイト、派遣社員含む）に対して、コンプライアンスに関するアンケートを行い、従業員の腐敗・汚職・ハラスメントへの意識を高めるとともに、身近な課題を集計しています。実際にコンプライアンス違反に関わる情報が寄せられた場合には、その性質に合わせ適切な聞き取り・対処を実施します。

### コンプライアンス・ハラスメント相談通報窓口の運用

当社グループの全従業員（アルバイト、派遣社員含む）、経営陣、およびお取引先様を対象に、会社や社員による不正行為、法令・規則などに違反する行為、職場での不適切な行動・行為等を直接知った、あるいは見聞きした場合に相談や通報することができるコンプライアンス・ハラスメント相談通報窓口を用意しています。

窓口寄せられた相談は、相談者への聞き取りの後、コンプライアンス委員会委員長により、調査の可否を決定し、必要と判断された場合は、客観的証拠の収集や関係者へのヒアリングなどの調査に入ります。調査結果の報告を受けた社外の専門家を含む合同コンプライアンス委員会に報告され、同委員会が対応を決定します。最後に、相談・通報をした対象者に、調査結果、是正措置、再発防止策、処分内容などについて報告します。

聞き取りや調査に際しては、通報者および聞き取りを行った従業員のプライバシーを保護し、また万が一、通報者などに対して不利益の取り扱いや嫌がらせなどを行った者がいた場合は、就業規則に従って処分を科すこととしています。

### 腐敗行為防止の取り組み実績

2024年3月期において、政治献金・ロビー活動に該当する事例はありません。

また、腐敗行為による罰金、罰則や、金銭による和解が生じた事例はありませんでした。

## 安心・安全な商品、サービスの提供

### 基本的な考え方

当社グループは、サンリオ・コンプライアンス憲章 2. 行動原則の4. 法律を守るに基づき、法令遵守および安全を最優先に、商品、サービスを開発・提供しています。

商品については、「サンリオ品質基準」を定め、カテゴリーごとに設けた品質基準に基づいて安心・安全な商品を開発することを第一に取り組んでいます。

### 品質・安全管理体制

サンリオ本社で開発する商品については、商品部内に設置した品質管理課が、「サンリオ品質基準」に基づき管理しています。

企画開発段階において、製品の仕様書をもとに製品個別に基準を設定しています。その基準をもとに試作品を確認し、さらに量産時には量産品を確認しています。販売前には倉庫において抜取検査を実施しています。

また、過去に発生した品質問題やサンプル不合格事例も本データベースに登録、確認することで、再発防止に取り組んでいます。

万一、商品に関する事故が発生した際は、社内の事故発生ガイドラインに基づき、商品安全対策委員会にて対応を検討。その後、コンプライアンス委員会、取締役へと報告します。

テーマパーク施設の安全管理については、各事務所にて安全衛生会議と安全会議をそれぞれ月1回実施しています。

### 品質・安全に関する教育

品質管理課やサンリオ上海の社員を対象に、品質・安全に関する研修を実施しています。内容は主に不具合事例、海外検査不合格事例の共有です。2023年は11回実施しました。



🔗 サンリオコンプライアンス宣言

<https://corporate.sanrio.co.jp/compliance/>



🔗 サンリオコンプライアンス憲章

<https://corporate.sanrio.co.jp/compliance/charter/>

# SPECIAL FEATURE 03

## 特集3 社外取締役座談



社外取締役  
鴨田 視寿子



社外取締役  
菅本 裕



社外取締役  
山中 雅恵



社外取締役  
David Bennett

## 透明性を高め、健全な経営体制を目指して 新しいサンリオへ進化していくために

安定・永続的な成長を目指し、ガバナンスと経営基盤の強化に取り組むサンリオ。新体制となった社外取締役の4名がサンリオの「評価」と「可能性」を語ります。

### 多様なメンバーによる新役員体制が発足 進化の土台となるガバナンス体制を築き、 経営陣に寄り添っていく

**山中** “第二の創業”を掲げた前中期経営計画では社長と役員がリードして変革を推進し、今後の成長に向けた基盤づくりを行いました。そこから次のサンリオを目指して進化していくためにも役員体制の強化は必須です。新体制でさらに人材が充実したと感じます。

**菅本** とても頼もしく、期待度の高い新体制になりました。前中期経営計画は着実に進行し、とくにデジタル、グローバル領域で成果を上げてきました。新体制のもとでガバナンスを一層強化し、中期経営計画の推進に取り組みたいと考えています。

**Bennett** 新役員体制は多様性と専門性のバランスが取れており、取締役会の議論がより活発になったと感じています。とくに、グローバル展開や技術革新、AIの活用に関す

る議論が深まり、実効性が高まっていると評価できますね。

**鴨田** 私は新任なので、まずは現場や事業をしっかりとみたくうえでコミュニケーションを図っていきます。打診を受けた時、組織改革に取り組むなかでとくにコンプライアンス体制の強化を喫緊の課題としていると伺いました。これまで内部通報窓口支援や不正調査をはじめ、幅広く企業法務に対応してきた経験をサンリオでも活かしていきたいです。

**菅本** サンリオが成長するためには新しいチャレンジが不可欠です。その際にはどうしてもリスクと向き合わなければいけない。社外取締役としては経営陣と密に情報共有してリスクをモニタリングするとともに、議論を重ねていくことが必要です。一方、リスクを指摘するばかりではチャレンジが遅れてしまうこともあるため、適切なコミュニケーションを図りながら伴走していきたいと考えています。

**山中** 私が社外取締役に就任した当初、創業家の影響が強い印象を受けました。受け継がれてきた独自の物差しで、経営会議や取締役会が行われている雰囲気だったのです。上場企業として、そしてサンリオがさらなる成長を目指すためには、あらゆるステークホルダーを考慮しながら確固としたガバナンス体制を構築するのは当然のこと。菅本さんや私は国内外の企業で役員経験があり、多角的な経営判断の軸を持っていると言えます。その視点を活かしながら、“サンリオらしさ”のあるガバナンス体制の実現に向けて確実に寄り添っていくことが私たちの役目です。

**Bennett** ガバナンス強化に向けては、AIを活用したIPビジネスには、明確な道筋の設定が重要です。技術を活用するだけでなく、世界中のファンに笑顔をもたらす新しいコンテンツを安全に作成できるよう、コミュニティが当社のIPを活用するためのポリシーを設定することも必要でしょう。そのためにも、私の国際経験とAI・テクノロジーの専門知識を活かし、グローバルな視点から貢献したいと考えています。

**鴨田** 透明性の向上やコンプライアンス体制の実効化のためには、心理的安全性が確保された環境が必要です。私自身としては外部の目線でただ批判するのではなく、違和感が気づきにつながるような提案を積み重ねていきたいと思っています。そうしたことが、社内での違和感を声に出せる組織風土づくりにつながると思っています。

### 合同コンプライアンス委員会が 新たに発足 透明性の高い組織風土を醸成し、 経営基盤を強化していく

**菅本** 2023年に起きた「国内ライセンス事業の収益認識に関して期間帰属の操作」事案では、社内コミュニケーションが不透明で、情報のエスカレーションが適切に機能していなかった点や、アナログの商習慣などが原因だったと分析しています。その反省を真摯に踏まえ、現社長のもとで



変革を進めた結果、情報をオープンに発信して相談し合う組織風土が生まれつつあります。二度とこうした事案を起こさないようにするためには、情報の取り扱い方を改め、DXによってビジネスのあり方自体を見直す必要があります。取締役会においても現在は課題の議論が盛んに行われるようになり、健全化が進んでいると感じます。

**山中** 報告の中で驚いたのが、「これが良くないプロセスだとは思わなかった」という現場の声。過去からやってきたことを疑いなく継続してしまっていたのだと思います。ただ、本来であれば社員一人ひとりが事業の目的を考え、「今、自分たちがやっているプロセスは正しいのか？」という課題感を持って業務に取り組むことが求められるはずで、この事

案をきっかけに「合同コンプライアンス委員会」が立ち上がり、常勤監査役から高い頻度で現場の情報が共有されるようになりました。今までよりも多角的な情報をベースに、社外取締役も交えた議論をできるようになったことで、経営基盤の強化につながったと感じます。

**鴨田** 本件では取引先を巻き込んでおり、「顧客志向の欠如」が背景にあったのではないかと思います。再発防止にあたっては、取引先との関係の健全化という目線で取り組む必要もあるでしょう。また企業は法令遵守を大前提に、顧客や市場に対するコンダクトリスクをも意識してコンプライアンス・リスク管理に取り組まなければなりません。サンリオが目指す世界観を実現するために何が望ましい行動なのかを考え、顧客志向に根ざしたコンプライアンス意識の醸成を進めていく必要があります。

### リアルとデジタルの融合、 エンターテインメントやゲーム領域の拡大で サンリオのコンテンツを世界へ

**笹本** 中期経営計画ではこれまでの3年で築いた土台を強固にする側面と、デジタルやグローバルの領域を一層強化する側面があります。私は当社のキャラクターほどグローバルで認知度が高いものはないと思っており、とくにエンターテインメントやゲーム領域は海外での事業成長の可能性を感じていま

### ステークホルダーを笑顔に ビジョンに寄り添うことが 事業の成長につながる

**笹本** サンリオはビジョンと事業ドメインがシンクロする会社です。「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。」というビジョンを、キャラクターを通して実現していく。当然事業収益にも相関があり、ビジョンに寄り添うことが事業の成長につながっていきます。一方で、社会課題の解決に向けて当社の理念や事業が貢献できることも多いはず。社員の皆さんにとってやりがいを感じる部分でもあると思うので、中期経営計画を通して実現してほしいですね。

**山中** サンリオの取締役会では毎回、「みんななかよく」「サンリオ時間」といったビジョンに立ち返る会話がされています。他社にはないサンリオの良いところ。社員の一人ひとりがビジョンを大切にしながら新しいチャレンジをしていけば、数字や成長は後から確実についてくると思います。

**鴨田** サンリオのキャラクターが世界中で愛されているのは、長年にわたって平和のメッセージを発信してきたことが大きいのではないかと感じます。さまざまな国や地域の社会課題に寄り添って「EvergreenなIP」を展開していくことでさらなる成長につながっていくはず。また足元では、社員のウェルビーイングを高めることも大切ではないでしょうか。



す。デジタル人材の育成やサンリオピューロランドとのシナジーを構築することで、加速度的な事業成長につなげられるでしょう。エンターテインメント領域ではハリウッド映画とのコラボレーションも進んでいます。これによってグローバルの幅広い購買層にリーチが可能となり、連動してライセンスやキャラクター事業の拡大にもつながっていくことが期待できます。

**山中** 前中期経営計画で築いた成長の基盤をうまく活用しながら今後はサンリオらしく、力強く前進していくフェーズです。サンリオのコンテンツの強みは長く愛されているものが多いこと。リアルとデジタルを融合することで、本当に価値あるコンテンツを世界に届けていけると思います。

**Bennett** “投資と拡大”の3年間はサンリオの次なる成長ステージへの重要な準備期間。AIやデジタル技術の積極的な導入、新規市場への展開、テクノロジーを活用したサステ

**Bennett** サンリオの役割はキャラクターを通じて人々に喜びと癒やしを提供することです。持続成長のためには、AIやVR/ARなどの最新技術を活用したコンテンツ創造力の強化は必須でしょう。英語カリキュラムプログラムなどの新しい取り組みを進めることで、世界中のブランドとのシナジー効果を高めていけるはず。

**笹本** これまで日本は、自動車や家電に代表されるハード産業が世界で強みを発揮してきましたが、今後はソフト産業がそこを担う必要があります。サンリオが世界へ羽ばたき、日本経済を明るくする存在になっていければと願っていますし、私自身も外資系企業での経験を活かして後押しをしていく考えです。

**鴨田** サンリオのリスク管理には他社とは違った心構えが必要です。「みんななかよく」を実現するため、時には相手の目線に立ち、先回りして問題を解決しようとする姿勢が求められます。必要に応じて現場の方の相談に乗り、企業理念に沿った方法を一緒に考えていきたいです。

**山中** どんなに良いビジネスモデルやポートフォリオを描いても、良いカルチャーがなくては成長できません。サンリオの社員を含めたあらゆるステークホルダーが常に笑顔でいられるカルチャーをつくっていけるよう、今後も貢献していきます。

ナビリティへの取り組み強化など、将来の成長基盤を築く絶好の機会です。

**山中** 加えて、中国のAlifishとの提携をきっかけに今後はアジア展開にも力を入れていってほしいですね。ポラティリティの解消やマネタイズの多層化を実現するために、投資すべき領域は拡大しています。私たちが経営に参加した時と比べて現在は投資基準が明確に整理され、ポートフォリオマネジメントも徹底的に行っています。しかし、なかにはうまくいかない投資も出てくるかもしれません。大事なものは学びを得て、次への進化に活かすこと。そのうえで、確実にグローバルに評価されるコンテンツ開発を進めていってほしいです。

**笹本** 同感です。中期経営計画の実行にあたっては、この1年で経営に参加した新任役員の活躍も大きいと思います。経営陣が強化され、新しい化学反応が生まれていくことを期待しています。



## 地球環境への配慮

当社は、気候変動への対策としてGHG排出量削減に努め、TCFD提言に基づきリスクと機会を特定し、情報開示を行っています。サステナビリティに関するさまざまな課題に関しては、サステナビリティ委員会で具体策を検討・モニタリングを行い、リスク管理を徹底しています。また、再生可能エネルギー利用や効率的なリソース管理に取り組み、持続可能な事業運営を目指しています。

### 気候変動への対策

#### 対応方針

気候変動への対応は、マテリアリティの1項目「地球環境への配慮」に基づく重要な取り組みであり、事業活動全般において気候変動への影響度が高い活動の把握に努め、温室効果ガス(GHG)排出量の削減を進めています。また、TCFD提言に沿って気候変動に伴うリスクと機会を特定し、ステークホルダーへの情報開示に努めています。

#### ガバナンス

当社は、サステナビリティに関わるグループ全体の課題を検討するために、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置しています。グループの気候変動対応についても、同委員会で具体的な施策や推進体制を検討することとしており、各施策の実施状況に対するモニタリングも定期的に行っています。

#### 戦略

当社グループは、TCFD提言に沿ってシナリオ分析などを行い、気候変動に伴うリスクと機会を特定しています。2023年のシナリオ分析では、2035年時点における「脱炭素へ向けた移行リスク・機会」「気候変動の進行による物理リスク・機会」それぞれについて影響度評価を実施しました。

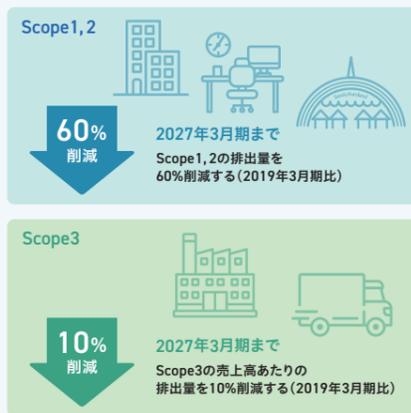
#### 影響度評価に用いたシナリオ

シナリオ概要	参照
<p>1.5°C・2°Cシナリオ</p> <p>産業革命以前と比較して、世界の平均気温上昇を1.5°C・2°Cに抑えるシナリオ。国際的な目標に向けて、厳しい環境規制の導入や環境関連技術への大規模な投資が行われると想定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際エネルギー機関 (IEA) NZE2050、SDS、STEPS</li> <li>気候変動に関する政府間パネル (IPCC) RCP2.6、SSP1</li> </ul>
<p>4°Cシナリオ</p> <p>産業革命以前と比較して、世界の平均気温が4°C以上上昇するシナリオ。環境規制の導入が遅れ、各国が温室効果ガス (GHG) の排出を抑えることができず、気候変動の進行に伴い、豪雨や洪水などの異常気象が増加すると想定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する政府間パネル (IPCC) RCP8.5、SSP3、SSP5</li> </ul>

#### 温室効果ガス (GHG) 排出量削減の目標

当社は、2027年3月期を目標年度とする温室効果ガス (GHG) 排出量の削減目標を設定しています。

そして、今後サステナブルに「One World, Connecting Smiles.」を達成すべく各種ステークホルダーと協業し、2027年3月期までに、Scope1, 2にかかるGHG排出量を2019年3月期から60%削減し、2027年3月期までに、Scope3にかかる売上当たりGHG排出量を2019年3月期から10%削減することを目指しています。



#### 温室効果ガス (GHG) 排出量削減の取り組み

直営店では、全店舗でショッピングバッグをプラスチック製から再生紙などを用いた紙製に変更し、簡素化しました。

サンリオピューロランドでは、LED照明の導入を完了しています。また、国外との取引においては、CO<sub>2</sub>排出量が多い航空便は極力使用せず、船便を積極的に使用しています。

こうした取り組みを通じて、ビジネス拡大とCO<sub>2</sub>排出量削減の両立を目指しています。

### 資源の有効活用

#### 商品廃棄削減の取り組み

当社グループは、商品廃棄数の削減や在庫の再活用によって、当社国内物販事業における商品廃棄額を2025年3月期までに2021年3月期比80%以上削減する目標を掲げ、2024年3月期に2021年3月期比90%超の削減を達成しました。



商品販売・物流における取り組み

<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/environment/resources.html>

#### リスクと機会

移行リスクについては、炭素税の導入や温室効果ガス (GHG) 排出規制の強化、再エネ賦課金の負担増加、エネルギーコストの上昇などによって、施設・店舗の運営やサプライチェーンなどにおける財務負担が増加する可能性があるとして分析しています。また、物理リスクについては、異常気象が増加することで施設・店舗の被害や営業機会の損失が生じる可能性があるとして分析しています。

一方、機会については、「サンリオピューロランド」のような屋内型テーマパークは、異常気象増加の影響を受けにくい点、競争優位性が向上する可能性があります。また、ショップ展開、商品、デザイン、ライセンスビジネス、価値体験ビジネス、それらを包括するエンターテインメントビジネスすべてにおいて、時代に対応し、先進していくことで、気候変動を含む社会的変化へのレジリエンスが高い組織をつくり競争優位性を向上させられるよう努めています。

#### 当社グループに影響を与える主要な気候変動リスク

リスク・機会	事業への影響	長期的に見込まれる財務影響額	計算方法	対応策
移行リスク	炭素税の導入や温室効果ガス排出規制の強化、再エネ賦課金の負担増加等によって、財務負担が増加する可能性	1.56億円	●2035年を見据え、炭素税は167.5 USD/tと推定 ●株式会社サンリオ、株式会社サンリオエンターテインメントの2022年3月期の電気使用量に基づき、推計したGHG排出量、7,186t-CO <sub>2</sub> に167.5 USD/tをかけ、1.56億円*の影響額を算出 ※1USD=130円	●炭素税導入による財務影響の大きさを鑑み、気候変動対策に貢献していくため、GHG排出削減目標を設定し、削減の取り組みを推進 ●課題解決の手法の一つとして、再エネルギー導入を検討
物理リスク	風水害が激化し、風水害リスクの高い拠点が被害を受け、修繕コストが生じる可能性 サプライチェーンの寸断やインフラの停止が起り、物販事業で営業機会を逸失する可能性	5.66億円	●1店舗当たり平均帳簿価額15.8百万円*に對し、水災リスクのある14拠点を国土交通省の被害率モデルと掛け合わせ、合計約1.42億円の被害影響額を算出 ●浸水被害の対象33拠点における営業停止による売上減少額として、合計約4.24億円の被害額を算出 ※2022年3月期有価証券報告書を基に計算	●被災時の対応策の強化および各拠点ごとの洪水リスクの把握に着手 ●ハザードマップを活用した洪水・高潮リスク分析 ●建物ごとのルールに則った避難経路等災害時対応方針の確認

#### 生物多様性への対応

当社は、生物多様性の重要性および生物多様性への負荷軽減に取り組む必要性を把握しています。報告年度において生物多様性関連課題のガバナンス構築に至っておりませんが、今後の課題として認識しています。

#### 段ボールの再利用

当社では「サンリオディストリビューションセンター」で発生した使用済みの段ボールをほぼ100%再利用しています。また受注状況によって、適正なサイズの段ボールを指定する運営をしており、無駄なく、なるべく小さいサイズの段ボールで出荷できる仕組みを構築しています。

商品を管理・出荷する物流センター「サンリオディストリビューションセンター」(東京都あきる野市)



使用済み段ボールのリサイクル量		入荷時段ボール箱の再利用実績*	
2022年3月期	233トン	2022年3月期	18,104枚
2023年3月期	264トン	2023年3月期	31,413枚
2024年3月期	280トン	2024年3月期	75,861枚

\* ディストリビューションセンターに納品された段ボールを、詰め替えずに再利用

#### 環境データ\*

開示情報	詳細	2023年3月期**5
Scope 1		1,597.7
Scope 2		9,056.6
Scope 3		106,713.8
上流	カテゴリ1 購入した製品・サービス	92,573.3
	カテゴリ2 資本財	6,141.9
	カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	1,855.1
	カテゴリ4 輸送、配送 (上流)	5,410.8
	カテゴリ5 事業から出る廃棄物	337.5
GHG排出量 (t-CO <sub>2</sub> eq)	カテゴリ6 出張	113.0
**2, 3, 4	カテゴリ7 雇用者の通勤	281.4
	カテゴリ8 リース資産 (上流)	算定対象外
	下流	算定対象外
	カテゴリ9 輸送、配送 (下流)	算定対象外
	カテゴリ10 販売した製品の加工	算定対象外
	カテゴリ11 販売した製品の使用	0.9
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	算定対象外
	カテゴリ13 リース資産 (下流)	算定対象外
	カテゴリ14 フランチャイズ	算定対象外
	カテゴリ15 投資	算定対象外
	Scope1、2、3合計	117,368.2

\*1 株式会社サンリオ、株式会社サンリオエンターテインメント、三麗鷗(上海)国際貿易有限公司、Sanrio, Inc.にて集計しています。  
\*2 燃料・電力使用量が不明な場合、電力使用金額から使用量を推計し、使用金額も不明な場合、延床面積から算定を行っています。  
\*3 電力使用量の分かる拠点は、ロケーション基準にてScope2を算定した結果を集計しています。  
\*4 三麗鷗(上海)国際貿易有限公司、Sanrio, Inc.はScope1、2のみ算定し、集計に含めています。  
\*5 2024年3月期の数値は今後、算定次第コーポレートサイトにて開示予定

## 人権の尊重

当社は「みんななかよく」のもと、子どもたちを含む世界中の人々に笑顔を広げることを目指し、グローバル企業として人権の尊重を重要視しています。

コンプライアンス研修等を通じ、従業員一人ひとりの人権意識を高めながら、自社を含むサプライチェーン全体で人権が尊重された環境を保てるよう取り組んでいます。

### 基本的な考え方

当社は、企業理念「みんななかよく」に基づき社会の人々が安心して仲良く暮らせる社会の実現に貢献するため、「人権の尊重」を「サンリオ・マテリアリティ」の一つに設定しています。「サンリオ・コンプライアンス憲章」には、すべての人が等しく有する基本的人権を尊重すること、また社内的地位、雇用形態、年齢、性別、出身、祖先、国籍、人種、障がいの有無、宗教、信条、既婚、未婚などを理由とした差別や不利な取り扱いを行わないことを明記し、グループの全役員・従業員にこの原則に則った行動を求めています。また、結社の自由や団体交渉権をはじめとする従業員の基本的権利を尊重しています。

従業員の賃金についても属性などによる不公平・不公正な扱いはせず、事業拠点のある各国・地域の法令または慣習で規定される最低賃金を超える賃金水準としており、各国・地域の経済環境などを踏まえた給与体系を整備しています。



サンリオ・コンプライアンス憲章

<https://corporate.sanrio.co.jp/compliance/charter/>

### コンプライアンス研修

役員向け、全社員向けのコンプライアンス研修をそれぞれ実施しています。

役員向け研修は、年に1度動画視聴形式にて実施しており、コンプライアンス遵守に向けた取締役の義務、企業風土や社員の意識への働きかけの方策等を習得できる内容としています。

全社員向け研修は、コンプライアンス全般に加えて個別の法令や時宜に即したテーマを年間カリキュラムに沿って学べる内容としています。

### サプライチェーンにおける人権尊重

当社グループは、「サンリオ サプライヤー/ライセンサー行動規範」を定め、お取引先とともに持続可能な社会の実現に取り組んでいます。この行動規範のなかで、強制労働・児童労働や長時間労働の禁止、差別・ハラスメントの排除、労働者の健康と安全の担保などを明記し、サプライヤーやライセンサー各社に人権の尊重を要請しています。

サプライヤー・ライセンサー各社に「サンリオ サプライヤー/ライセンサー行動規範」の遵守状況を確認する自己チェックシートへの回答を依頼しています。サンリオ商品の製造、取扱いに関わる全サプライヤー/ライセンサーを対象に回答を依頼し、各社の状況を把握することで、当社事業の推進における適切なリスクマネジメントに活かすとともに、問題が確認された際は協力して改善を図っています。

また自己チェックシートを補完するために、サプライヤー・ライセンサーおよびライセンサーが委託する海外製造工場への立入検査も実施しています。所在地の地理的リスク・当社との取引規模・取引状況等から優先順位付けのうえ、対象を選定し、外部専門家の知見も活用しながら現地工場の労働実態を確認し、問題が確認された際は改善依頼を申し入れて解決を促します。



サンリオ サプライヤー/ライセンサー行動規範

[https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/social/supply\\_chain\\_management.html](https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/social/supply_chain_management.html)

### 英国現代奴隷法への対応

当社は、当社グループとサプライチェーンにおける奴隷労働と人身取引の防止に努めており、2015年3月に英国で制定された現代奴隷法第54条に基づく声明文を公表しています。



Statement regarding the UK Modern Slavery Act

<https://corporate.sanrio.co.jp/compliance/statement-regarding-the-uk-modern-slavery-act/>

## 顧客のプライバシー&データセキュリティ

当社は、顧客や取引先の情報を保護するため、情報セキュリティを重要施策として取り組んでいます。とくにデジタル事業においては顧客のプライバシーを重要視し、各国の法令に従ったポリシーと体制を整え、外部機関によるチェックを行いながら対応しています。

### 情報セキュリティ方針

当社は、お客様の情報、お取引先の情報、当社が作成した情報等を活用し、事業活動を行っています。これらの情報とそれを取り扱う情報システムをさまざまな脅威から保護し、安心してお客様に当社の商品やサービスをご利用いただくことが、事業者としての責任と認識しています。

当社は、情報セキュリティを重要施策の一つとして位置づけ、取り組みを実施します。

### 情報セキュリティ方針

1 体制	当社は、情報セキュリティに関する全社的な統括責任者、統制部門を定めるとともに、社内各部門の責任者、業務で使用している情報および情報システムの管理者を定め、対策を実施します。また、全社的なリスクへの対応判断、是正対応を行います。
2 情報セキュリティ対策	当社は、全社的な情報セキュリティマネジメント活動を定義するとともに、当社が保有する情報および情報システムを保護するためのセキュリティ対策をルールとして定め、組織的/人的/物理的/技術的な対策を行います。
3 教育	当社は、情報セキュリティ対策を徹底するため、社内継続した教育を実施します。また、各部門への施策の展開、社内通達等も並行して実施し、周知徹底を行います。
4 監査、改善	当社は、情報セキュリティ対策状況を確認し、改善を行うために、定期的に監査を実施します。社内状況を継続して監視し、改善、是正を行います。
5 緊急時対応	当社は、情報セキュリティに関する問題、または問題と考えられる事象が発生した場合に備え、社内でのエスカレーションルートを構築し、事象の状況把握、対処、原因調査、根本的な対応を行います。
6 法令順守	当社は、情報セキュリティに関連する法令、規制、規範を遵守します。

### 情報セキュリティ体制

当社は、情報セキュリティに関する全社的な統括責任者、統制部門を定めるとともに、社内各部門にも推進者および責任者を任命し、対策を実施しています。また全社的なリスクへの対応判断、是正対応を行います。情報セキュリティ対策を徹底するためには、社員には年複数回のeラーニングの受講を義務付けているほか、任意の情報セキュリティ講習会を年3回開催しています。加えて、標的型攻撃メールテストを年複数回実施しています。また、適切なタイミングで蓋然性を持つ第3者に監査を実施することで、セキュリティの品質を維持しています。

### 個人情報の保護

当社は、「サンリオグループ プライバシーポリシー」を定め、個人情報の適切な取り扱いに努めています。また、海外の当社グループ会社では現地のプライバシー法への対応を進めており、EU圏内においては「EU一般データ保護規則 (GDPR)」を踏まえたポリシーと実施体制を、米国カリフォルニア州においては現地州法「カリフォルニア州消費者プライバシー法 (CCPA)」を踏まえた個人情報の取り扱いポリシーと実施体制を整えています。

また、デジタル事業においては地域それぞれの法令をチェックし、遵守する体制を構築しています。弁護士事務所に対応事項を確認したうえで、委託先を含め運用体制やシステム構成について、外部の第三者機関によるチェックを行っています。このように日本法および現地法を遵守しながら、情報セキュリティに取り組んでいます。



サンリオグループプライバシーポリシー

<https://corporate.sanrio.co.jp/privacy-policy/>

創業者



名誉会長  
辻 信太郎

大切な人に心を贈り、心を伝える、  
みんながなかよくなる世界を願い、1960年に株式会社サンリオを創業

役員紹介

● 在任年数 ● 取締役会出席回数 (2024年3月期) ● 監査役会出席回数 (2024年3月期) ● 所有する当社株式数\* (2024年7月1日現在) ★ 執行役員兼務

取締役 (2024年7月1日現在)



代表取締役社長★  
辻 朋邦  
● 8年  
● 17/18回  
● 465,441株

【選任理由】  
中期経営計画の策定やマーケティング部門の創設に尽力。加えて、創業者の孫として、当社企業理念、企業文化およびビジネスモデル継承の担い手になり得ると考えるため。



専務取締役★  
岸村 治良  
● 10年  
● 18/18回  
● 21,600株

内部管理本部 本部長  
【選任理由】  
金融界において、海外経験も有し、当社入社後は経営企画室、海外事業本部を担当し、経営全般に関する見識を有するため。



専務取締役★  
中塚 亘  
● 2年  
● 18/18回  
● 90,000株

事業戦略本部/  
グローバル戦略室 本部長  
経営管理本部/人事総務本部担当  
【選任理由】  
消費財・サービス業界を中心に豊富なコンサルタント経験を有し、当社入社後は社長室を担当し、経営全般に関する見識を有するため。



常務取締役★  
齋藤 陽史  
● 2年  
● 18/18回  
● 0株

欧米事業本部/  
デジタルライセンス本部 本部長  
グローバル戦略室 副本部長  
【選任理由】  
IT・モバイル・エンターテインメント業界において、米国・欧州・アジアにおける駐在を含め、国内外での経営の経験を有し、当社入社後は海外事業本部を担当し、経営全般に関する見識を有するため。



専務取締役★  
大塚 泰之  
● 2年  
● 18/18回  
● 90,000株

アジア事業本部 本部長  
【選任理由】  
小売・消費財やアパレル業界、およびIP業界での豊富なコンサルタント経験を有し、当社入社後は物販事業本部を担当し、経営全般に関する見識を有するため。



取締役★  
秋山 有子  
● 新任  
● ー  
● 0株

ブランド管理本部 本部長  
【選任理由】  
マーケティングに関する豊富な知識と経験を有し、当社入社後はグローバル・デジタルマーケティング本部 (現ブランド管理本部) を担当しており、経営全般に関する見識を有するため。

監査役 (2024年7月1日現在)



監査役  
奥村 信一  
● 1年  
● 10/10回  
● 0株

【選任理由】  
金融界において海外経験も有し、財務に関する豊富な知識と経験はもとより、経営管理全般に関する知見を有しており、当社常勤監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断したため。



社外監査役  
大橋 一生  
● 7年  
● 13/13回  
● 0株

【選任理由】  
公認会計士としての豊富な専門知識と監査経験を有しており、当社の経営に活かしていただくため。



社外監査役  
森川 紀代  
● 新任  
● ー  
● 0株

【選任理由】  
弁護士としての豊富な経験と、コンプライアンスに関する専門知識を有していることから、当社監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断したため。

社外取締役 (2024年7月1日現在)



社外取締役  
笹本 裕  
● 3年  
● 18/18回  
● 0株

【選任理由】  
Twitter Japan株式会社、マイクロソフト株式会社などの経営を経験された経験を持ち、Eコマース、ネットビジネスに関する経営経験と知見を、当社の経営に活かしていただけると期待したため。



社外取締役  
山中 雅恵  
● 3年  
● 17/18回  
● 0株

【選任理由】  
パナソニックコネク株式会社での執行役員ヴァイス・プレジデント、日本マイクロソフト株式会社、株式会社LIXILでの執行役員経験をもち、ソリューションビジネスの経営経験およびジェンダー目線の知見を、当社の経営に活かしていただくと期待したため。



社外取締役  
David Bennett  
● 3年  
● 18/18回  
● 0株

【選任理由】  
レノボ・ジャパン株式会社およびNECパーソナルコンピュータ株式会社社長の経験があり、国際感覚とIT企業の経営経験を、当社の経営に活かしていただけると期待したため。



社外取締役  
鴨田 視寿子  
● 新任  
● ー  
● 0株

【選任理由】  
弁護士としての豊富な経験と企業経営に関する知識を有しており、法務・コンプライアンス体制整備に関する知見を当社の経営に活かしていただくと期待したため。

重要な兼職の状況  
DAZN Japan Investment 合同会社  
CEO 兼アジア事業開発責任者  
株式会社KADOKAWA 社外取締役

重要な兼職の状況  
ロート製薬株式会社 取締役  
株式会社JTB 社外取締役

重要な兼職の状況  
Tenstorrent Inc. CCO  
国立大学法人山形大学 客員教授

重要な兼職の状況  
弁護士法人RITA総合法律事務所 代表  
エスフーズ株式会社 社外取締役

\* 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っています。所有する当社株式数に関しましては、当該株式分割後の株式数を記載しています。

スキルマトリックス

知識・経験・能力のバランス、多様性および適正規模を勘案したうえで、各分野で培ったビジネス、財務、技術などに関する知見を活かすことのできる能力を備えた人材を選任しています。

🔗: 経験の中でとくに発揮の期待値が高いもの 🔗: 経験を有するもの

氏名・役職	性別	企業経営	グローバル	IPビジネス	マーケティング	デジタル・テクノロジー	財務会計	人事・組織	法務・リスク	サステナビリティ
辻 朋邦	男性	🔗		🔗	🔗	🔗				🔗
中塚 亘	男性			🔗	🔗	🔗		🔗		🔗
大塚 泰之	男性	🔗	🔗	🔗	🔗					
岸村 治良	男性		🔗				🔗		🔗	🔗
齋藤 陽史	男性	🔗	🔗	🔗	🔗		🔗			
秋山 有子	女性		🔗		🔗	🔗				🔗
笹本 裕 社外・独立	男性	🔗	🔗		🔗	🔗				
山中 雅恵 社外・独立	女性	🔗	🔗			🔗		🔗	🔗	
David Bennett 社外・独立	男性	🔗	🔗			🔗				
鴨田 視寿子 社外・独立	女性								🔗	
奥村 信一	男性		🔗				🔗		🔗	
大橋 一生 社外・独立	男性						🔗	🔗	🔗	🔗
森川 紀代 社外・独立	女性			🔗		🔗			🔗	🔗

\* 本表は、取締役・監査役が有するすべてのスキルを表すものではありません。

常務執行役員 (2024年7月1日現在)



常務執行役員  
辻 友子  
グローバルサステナビリティ推進室担当



常務執行役員  
柴田 貞規  
ブランド管理本部 副本部長  
データ・テクノロジー推進室/ファンベースマーケティング部担当



常務執行役員  
松本 成一郎  
経営管理本部本部長  
経営企画部/IR室担当



常務執行役員  
三好 加奈子  
人事総務本部本部長  
人事企画部/総務部/秘書室担当



常務執行役員  
福田 英司  
経営企画部担当



常務執行役員  
山下 達也  
アジア事業本部 副本部長  
国内物販担当



- 78 会社情報
- 79 サンリオのグループ会社
- 80 11年間の主要財務データ
- 81 5年間の主要人材データ
- 82 株式情報

画像はイメージです。  
現在は販売を終了している場合がございます。  
Los Angeles Dodgers and  
photographer Carrie Giordano  
© 2024 SANRIO CO., LTD.

## 会社情報 (2024年3月末時点)

### 会社概要

商号 株式会社サンリオ

英文商号 Sanrio Company, Ltd.

設立 1960年8月10日

資本金 10,261,778,000円

従業員数 692名  
(男性231名、女性461名)

本店所在地 東京都品川区大崎1丁目6番1号

本社 東京都品川区大崎1丁目11番1号

ディストリビューションセンター 東京都あきる野市伊奈字引田ノ上643-1  
T-LOGIあきる野 WEST

関西事業所 大阪府大阪市淀川区西中島5丁目5番15号  
新大阪セントラルタワー

### 外部評価/参画する主なイニシアティブ・団体

#### ■外部評価

##### 健康経営優良法人2024 (大規模法人部門) 2022年から3年連続

当社は2024年3月に「健康経営優良法人2024 (大規模法人部門)」に認定されました。世界中の人を笑顔にし、幸せの輪を広げていくためには、まず従業員一人ひとりが心身ともに健康で、元気にさすがしく働くことができる環境を実現することが重要であるとの認識のもと健康経営を推進しています。



##### MSCI ESG格付け A評価 (2023年)

MSCI ESG格付けは、MSCI社によるESGリサーチをもとに、機関投資家がESG (環境、社会、ガバナンス) に関わるリスクと機会を特定するのに役立つように設計された評価基準です。企業は、業界固有のESGリスクに対するエクスポージャーと、同業他社と比較した当該リスクに対する管理能力に応じて、「AAA」から「CCC」の尺度で格付けされます。当社は2023年3月末時点でA評価を得ています。



##### Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (2023年)

年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が新たに採用するMorningstar社のESG指数「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に選定されました。この指数は企業のジェンダーダイバーシティに関する取り組みを評価するもので、当社は「グループ4」に格付けされています。

#### ■参画する主なイニシアティブ・団体

##### 国連グローバル・コンパクト (2023年～)

当社は国際連合が提唱する国連グローバル・コンパクト (United Nations Global Compact: UNGC) への支持を表明する書面に署名し、2023年6月に参加企業として登録されました。UNGCは、国連と民間の企業や団体が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアティブです。当社は、UNGCが定める「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を支持するとともに、環境や社会の課題に向き合い、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。



##### MSCI日本株女性活躍指数 (2019年～)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) は、女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みなど「女性活躍推進法」に基づく開示情報などから、性別多様性に優れ、長期的に持続可能な成長が見込める企業で構成されています。またWINは、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) がESG投資を行うための指数の一つとして採用されています。当社は、2019年からWINの構成銘柄に選定されています。

2023 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN) 2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

##### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 (2018年～)

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数は、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社と (株) 日本取引所グループが共同で開発したESG指数です。TOPIX構成銘柄を対象とし、炭素効率性 (売上収益当たり炭素排出量) の水準や環境情報の開示状況に着目し、構成銘柄のウエイトが決定されます。当社は、2018年からこの指数の構成銘柄に選定されています。

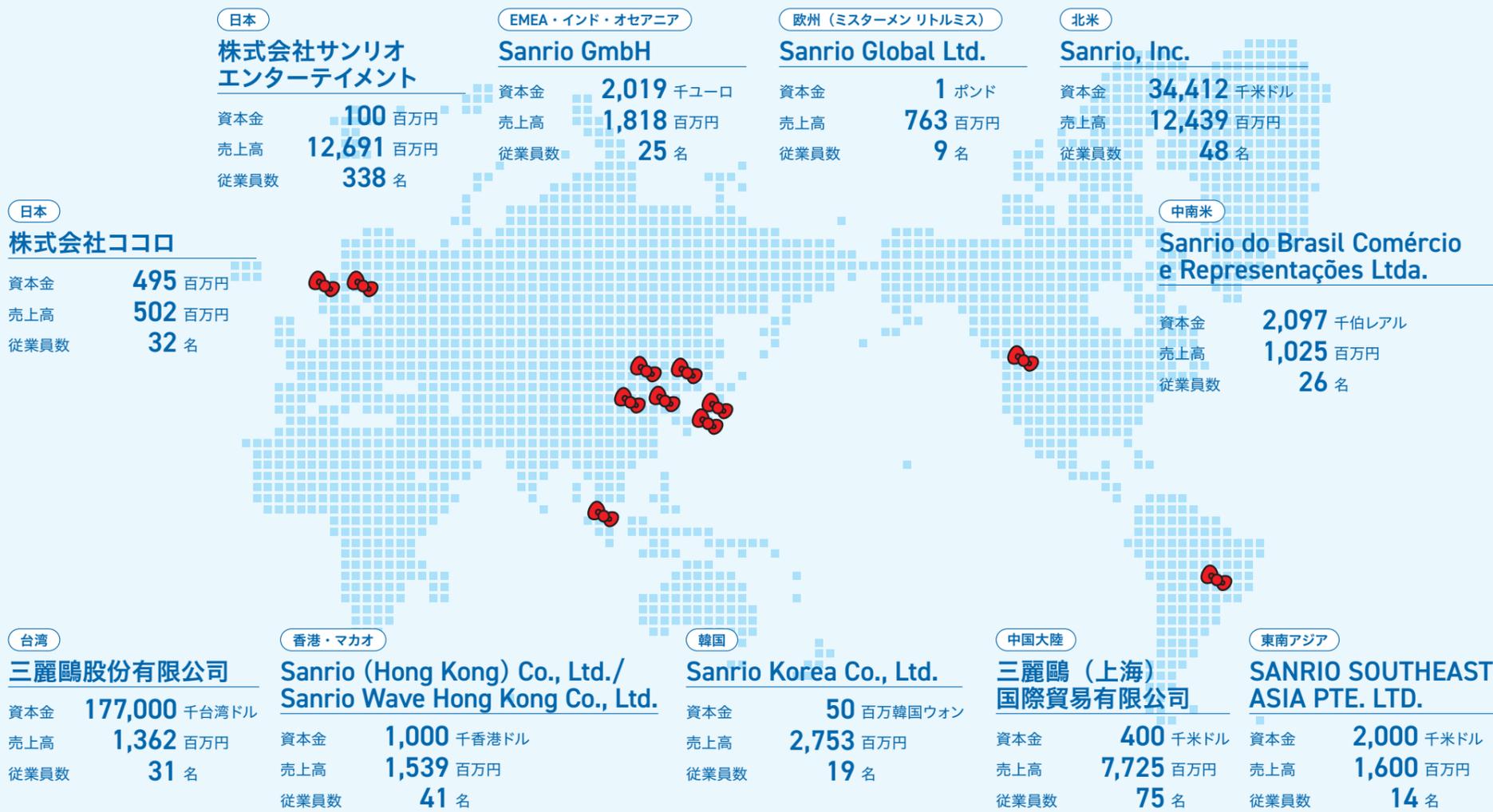


##### JICA-SDGsパートナー (2023年～)

当社は2023年6月にJICA-SDGsパートナーに認定されました。JICA-SDGsパートナーは、独立行政法人国際協力機構 (JICA) が、ともにSDGsの達成に取り組む企業・団体をパートナーとして認定する制度です。当社は、2021年からJICAと協働で開発途上国の子どもたちに手洗いの大切さを伝える衛生啓発活動に取り組んでいます。この活動を通じて、開発途上国の子どもたちの手洗いへの関心向上に寄与しています。



## サンリオのグループ会社 (2024年3月末時点)



※ 資本金、売上高は2024年3月末時点に基づき算出  
 ※ 従業員数：正社員のみ的人数。臨時従業員は除く

※ 欧州Sanrio Global (ミスターメン リトルミス) の売上高、従業員数は、Sanrio Global Asiaと合算した数値  
 ※ 株式会社ココロ：ロボット販売・賃貸事業

© 2024 SANRIO CO., LTD.

## 11年間の主要財務データ

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
財務データ (連結) (単位: 百万円)											
会計年度											
売上高	77,009	74,562	72,476	62,695	60,220	59,120	55,261	41,053	52,763	72,624	99,981
営業利益	21,019	17,468	12,675	6,904	5,734	4,786	2,106	△ 3,280	2,537	13,247	26,952
売上高営業利益率 (%)	27.3	23.4	17.5	11.0	9.5	8.1	3.8	△ 8.0	4.8	18.2	27.0
親会社株主に帰属する当期純利益	12,802	12,804	9,609	6,475	4,928	3,880	191	△ 3,960	3,423	8,158	17,584
EBITDA	22,506	19,030	14,391	8,600	7,691	6,649	4,221	△ 1,487	4,180	15,119	28,826
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,448	14,438	10,011	7,037	3,936	4,868	834	△ 2,287	5,064	11,525	22,173
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,651	△ 7,818	△ 6,398	8,736	4,376	△ 2,576	△ 3,624	7,007	2,300	△ 2,079	△ 3,457
フリー・キャッシュ・フロー	8,797	6,619	3,612	15,773	8,312	2,292	△ 2,789	4,719	7,364	9,446	18,715
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,417	△ 11,921	△ 19,582	△ 6,111	△ 7,958	△ 3,053	△ 4,993	△ 862	△ 9,106	△ 2,718	15,704
会計年度末											
総資産	117,585	122,123	105,825	101,309	98,274	95,185	89,515	85,040	83,809	100,704	156,062
純資産	61,883	66,269	54,733	53,058	52,734	52,396	46,387	37,285	43,800	56,295	64,897
自己資本比率 (%)	52.4	54.0	51.4	52.2	53.4	54.7	51.5	43.7	52.1	55.6	41.4
自己資本利益率 (ROE) (%)	23.2	20.1	16.0	12.1	9.4	7.4	0.4	△ 9.5	8.5	16.4	29.2
有利子負債	25,837	25,089	19,810	20,846	20,057	20,025	20,170	27,860	20,014	19,937	50,648
ネットキャッシュ	26,428	29,726	21,269	20,325	24,232	23,788	19,883	9,016	18,390	32,070	39,794
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (円)	145.24	146.53	112.08	76.32	58.09	45.73	2.26	△ 47.93	42.49	101.22	219.23
1株当たり純資産	699.32	757.07	641.24	622.94	618.66	614.09	548.78	461.32	541.73	694.48	820.72
1株当たり配当金 (円)	80	80	80	80	55	30	35	—	16	35	66

※ 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っています。11年間の財務データ (連結) の1株当たり情報に关しましては、当該株式分割前の実際の数値で記載しています。

## 5年間の主要人材データ

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	
人材データ (単体)						
従業員数 (人) ※1	672	646	621	630	692	
海外従業員数 (人)	302	259	250	273	288	
女性管理職数 (人) ※2	—	45	46	50	57	
女性管理職比率 (%) ※2	—	32.9	31.3	39.7	43.2	
	男性	50	16.7	40	66.7	66.7
育児休業取得率 (%) ※3	女性	100	100	100	100	100
	合計	93.7	64.2	79.0	87.5	92.3
障がい者雇用率 (%)	2.20	2.23	2.46	2.47	2.35	

※1 サンリオ単体 就業人員数を計上。社外から当社への出向者、執行役員を含む。当社から社外への出向者、嘱託、臨時雇用者は除く  
 ※2 サンリオ単体 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出  
 ※3 サンリオ単体 出向者を除く 正社員のみ数値

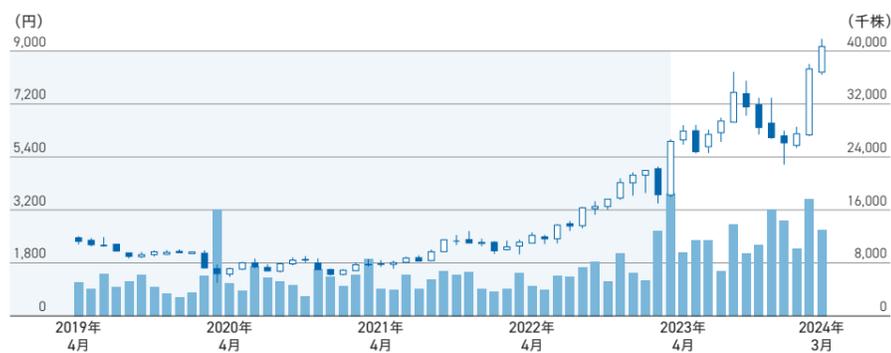
## 株式情報 (2024年3月末時点) ※

※ 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っています。株式情報に関しましては、当該株式分割前の実際の数値で記載しています。

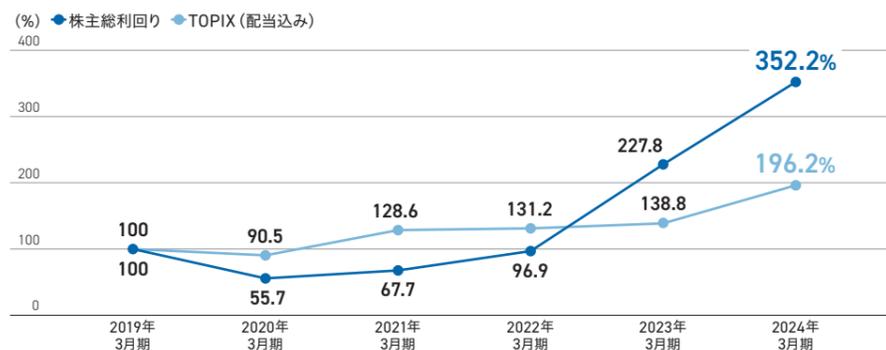
## 株式の状況

発行可能株式総数	310,000千株
発行済株式の総数	85,136千株
株主数	55,463名

## 株価・出来高の推移



## TSR (株主総利回り) の推移

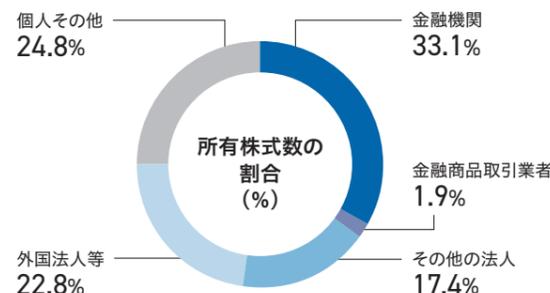


## 大株主

株主名	持株数		持株比率 (%)
	普通株式 (千株)		
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,952		12.6
清川商事株式会社	6,571		8.3
株式会社三菱UFJ銀行	3,862		4.9
株式会社三井住友銀行	3,834		4.9
株式会社バンダイナムコホールディングス	3,700		4.7
光南商事株式会社	2,564		3.3
辻信太郎	2,518		3.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,166		2.8
辻友子	1,710		2.2
株式会社みずほ銀行	1,554		2.0

(注) 1. 持株比率は、自己株式(6,414,708株)を控除して計算しています。  
 2. 当社は株式会社三菱UFJ銀行の持株会社である株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの株式1,019,110株を所有しています。  
 3. 当社は株式会社三井住友銀行の持株会社である株式会社三井住友フィナンシャルグループの株式88,100株を所有しています。  
 4. 当社は株式会社バンダイナムコホールディングスの株式435,900株を所有しています。  
 5. 当社は株式会社みずほ銀行の持株会社である株式会社みずほフィナンシャルグループの株式187,000株を所有しています。

## 所有者別株式分布状況



(注) 1. 自己株式6,414,708株は、「個人その他」に64,147単元、「単元未満株式の状況」に8株含まれています。  
 2. 上記「その他の法人」には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が1単元含まれています。



# Sanrio

株式会社 **サンリオ**  
<https://www.sanrio.co.jp>

お問い合わせ先  
株式会社サンリオ IR室  
[ir@ir.sanrio.co.jp](mailto:ir@ir.sanrio.co.jp)

