

個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

株式会社サンリオ (8136)

開催日：2024年9月14日（土）

場 所：JR 博多シティ 9階 JR 九州ホール（福岡市博多区）

説明者：IR 室 シニアマネージャー 槇谷 豪夫 氏

1. 会社概要

- ・ サンリオは強固なキャラクターIP を有しています。ライセンス、物販、テーマパーク、新規の4つの事業で、エンターテインメント企業としてグローバルに展開しています。
- ・ 当社の設立は1960年で、65期目を迎えます。長く愛されているキャラクターが多く、ハローキティは今年50周年を迎えます。
- ・ 企業理念は「みんななかよく」です。2021年5月に「One World, Connecting Smiles.」という新しいビジョンを制定しました。そのビジョンを胸に一人ひとりの笑顔を作り出し、幸せの輪を広げることによって企業理念「みんななかよく」の達成を目指します。
- ・ サンリオのキャラクターによって笑顔になる時間を、当社では「サンリオ時間」と呼んでいます。これは、2024年3月期末時点の累計で1,000億時間以上になっています。
- ・ 当社は、2014年3月期に当時過去最高となる営業利益210億円を達成しました。ところが、そこから右肩下がり業績が悪化し、コロナ禍の2021年3月期には営業損失32億円となりました。そこからV字回復を遂げ、2024年3月期には営業利益が269億円となりました。
- ・ 営業赤字から出発した前中期経営計画で3本柱を策定しました。組織風土改革・構造改革の完遂・再成長の種まきです。そこがうまく回り始めたところに外的要因として新型コロナウイルス感染症からの経済活動の再開に伴い、当社事業の業績も徐々に回復しました。特に組織風土改革と構造改革の完遂が事業を大きく押し上げる要因になりました。
- ・ 2020年に創業者・辻信太郎から、孫の辻朋邦に社長が交代しました。当社がもっているサンリオの強み、それから新しい考えをもとに事業の建て直しを図っていきました。2021年3月期の大きな営業赤字の原因は、国内の物販事業と北米事業でした。この2つをしっかりと黒字化させ、さらに利益を出せるようになったことが大きかったと考えています。

2. 事業内容

- ・ 当社の事業は、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つです。4つの事業は相互に関連性をもって相乗効果が生まれることで、より大きな効果につながっていくと考えています。
- ・ 物販事業では、ギフト商品の企画・販売、直営店・百貨店におけるサンリオショップの展開、量販店・専門店への卸売を行っています。海外でもサンリオキャラクターの商品

大和インベスター・リレーションズ(株)（以下、「当社」といいます。）はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

が販売されています。また、E コマースにも力を入れています。

- ・ ライセンス事業は大きく分けて3つあります。製品・プロダクト、広告・販売促進、そして空間です。お取引先様がたくさんのキャラクターを使用されます。10代から大人女性まで幅広い世代の方から支持をいただき、コスメとのコラボなども増えました。集客や利用促進として多くの企業が使用されています。例えば、回転寿司チェーンは、通常は競合同士で同じ会社のキャラクターを使用しませんが、サンリオにはたくさんの人気キャラクターがいるため、同時期にサンリオのキャラクターを利用することが可能で、これが最近非常に増えています。
- ・ 空間では、兵庫県の淡路島に「HELLO KITTY SMILE」があり、サンリオの世界観が楽しめる商業施設になっています。ここは当社のライセンスで展開し、パソナさんが運営しています。実は海外にもテーマパークがあります。こちらも当社直営ではなくライセンスで展開しています。中国に「安吉パーク」、韓国の済州島に「Hello Kitty Island」があります。
- ・ テーマパーク事業では、屋内型の商業施設として東京・多摩市に「サンリオピューロランド」があります。昨今、海外のお客さんも増え、サンリオの聖地のようにになっています。お忍びで海外セレブの方がいらしてご自身のSNSにアップされ、それを見られた方が訪れるという好循環が生まれています。
- ・ 大分には「ハーモニーランド」があります。2024年5月に策定した中期経営計画では、リゾート化の計画があります。まだ構想段階ですが、しっかり力を入れてよりお客様に喜んでいただける商業施設にしていきたいと考えています。近くに別府温泉や湯布院など有名な観光地がありますので、海外の方も含め多くの方が訪問されるよう注力します。
- ・ 「SANRIO Virtual Festival」では、サンリオピューロランドを24時間365日稼働させていくことを考えています。テーマパークは、リアルだけでなくバーチャルにも力を入れています。
- ・ 新規事業では教育関連に新たに進出します。「エデュテイメント」と呼び、2023年3月に幼児向けの英語教材「Sanrio English Master」の販売をスタートし、今では約1,500セットを販売しています。これはまだ伸びしろがあると考えています。幼少期の原体験で当社のキャラクターに触れていただくことが大事だと考えています。当社のキャラクターと触れ合い、幼少期から楽しく学んでほしいという思いで教育事業に進出しました。

3. サンリオの強み

- ・ 当社は強固なキャラクターIPポートフォリオをもっています。450以上のキャラクターを有しています。米国の金融会社 TitleMax（タイトルマックス）が作成した世界のIPビジネスランキングでは、ハローキティが第2位です。
- ・ 2014年3月期のハローキティの収益比率は75.7%で、当時はハローキティに依存していました。2024年3月期にはハローキティの割合が30.4%までに下がっています。これは

ハローキティの人気の下がっているからではありません。ハローキティの人気は勢い良くさらに上がっているのですが、それ以上に他のキャラクターの人気も非常に上がっているからです。

- ・新しいキャラクターづくりにも挑戦しています。「はなまるおばけ」というキャラクターは、エンドユーザーの方にも参加いただき、オーディション形式でキャラクターを開発しました。2023 年 12 月のデビューと同時に X でのフォロワーが約 10 万人もいらっしゃるほどの人気があります。こうしたことに当社は今、チャレンジをしています。
- ・当社のキャラクターは汎用性が高く、企業理念の「みんななかよく」のようにさまざまなキャラクターと仲良くなります。そのため他社で人気のあるキャラクターとコラボをして一緒に商品を出すことができます。これも当社の強みだといえます。また、サンリオのキャラクターは、かわいらしいルックスから自己肯定感を高めて、日々の生活を彩るようなキャラクターだと認識しています。
- ・国内店舗、サンリオピューロランド、ハーモニーランドといったリアルな接点だけではなく、今話題の SNS や会員向けアプリなどのデジタル接点で新しいタッチポイントを増やしています。当社の SNS のフォロワー数は 2024 年 6 月末時点で、グローバルで 7,600 万フォローを超えています。
- ・会員向けのアプリ「Sanrio+」でも、2024 年 6 月末時点で約 207 万人の登録数があり、多くの方に利用されています。
- ・キャラクターの世界に入り込めるバーチャル空間、「SANRIO VIRTUAL FESTIVAL」を 2024 年 2 月半ばから 3 月半ばにかけて開催しました。世界最大規模となる 400 万人以上の方が参加しました。

4. 中期経営計画（25/3 期 - 27/3 期）

- ・2023 年 5 月にサンリオの向こう 10 年を見据えた「価値創造ストーリー」を設定しました。今後 10 年間で時価総額 1 兆円、営業利益 500 億円を実現すること、そのための方針として巨大成長市場に積極的に投資を行うこと、笑顔による社会貢献を行うことを発表しました。
- ・2024 年 5 月に発表した 3 年間の中期経営計画では、2027 年 3 月期に営業利益 400 億円以上の達成を目指しています。さらにその先は営業利益 500 億円を目指しています。これらは当社の事業のなかでは中間点と捉えており、今後も永続的に成長していきたいと考えています。
- ・今回の中期経営計画を一言で表すと、ボラティリティの脱却です。当社は過去に 2 回、最高利益を出した後一気に落ち込むことを繰り返しています。2014 年 3 月期から一気に下がり、2021 年 3 月期にはマイナス 32 億円の営業赤字となりました。さらに 10 年以上遡り、1990 年代末から 2000 年代初頭にかけてキティラブームがあり、ハローキティを女子高生や芸能人が身につけたため、一気に業績が上がりました。しかし、そこか

ら一気に下がったことがありました。このようなボラティリティをなくしていこうと、この3年間でしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

- ・ 中期経営計画の財務目標は、売上高 1,350 億円、営業利益 400 億円以上を目指しています。
- ・ 当社はさらなる継続的な成長に向けて、3年間で 300 億円規模の投資を考えています。さらに M&A なども含めた戦略的な投資枠として 500 億円を設定しています。
- ・ 中期経営計画では、キャピタルアロケーションといわれる資本政策を含めた考えを提示しています。
- ・ 当社はサンリオ・マテリアリティを設定しています。こちらは非財務目標ですが、個々の継続的な事業も踏まえて非常に大事にしています。

5. 株主還元

- ・ 2024 年 4 月に株式分割を行って 3 分割をしています。少し下がっているようにみえますが、実際は業績も上がり、配当性向も 30%以上となっています。今期は当初 27 円の配当を予測していましたが、37 円に増配することを予定しています。当社は、株価上昇による TSR（株主総利回り）の拡大を考えています。
- ・ 株主優待制度を導入しています。東京・多摩市のテーマパークと大分にあるハーモニーランドの共通優待券です。優待券は通販でも利用できます。さらに長期で保有される株主様には、新たに少し特別な製品を進呈します。

6. 質疑応答

Q1. 本日の説明会で個人投資家に一番アピールしたいポイントをお聞かせください。

A2. 一番アピールしたいところは、企業理念の「みんななかよく」です。当社はこれを非常に大事にしていますので、ぜひ皆様のご記憶にとどめていただければ幸いです。それから、今後も当社はこの企業理念を元に継続的に成長していきたいと考えていますので、今後のサンリオの業績にも注目いただければと思います。

Q2. 経営陣が大切にしているモットー、信念は何でしょうか。

A2. こども企業理念の「みんななかよく」です。創業者が 60 年にわたり代表を務め今の会社にまで成長させました。2020 年に孫にあたる若い社長に経営者が代わっても、この企業理念だけは変えずに、ベースとして非常に大事にしています。

Q3. 1960 年に創立して以来、さまざまな試練を乗り越えて貴社が存続できた一番の理由をどのようにお考えでしょうか。また、将来的にはどのような会社でありたいと思われま

A3. これはやはり当社を支えて下さったファンの皆様のおかげだと考えています。今、当社

大和インベスター・リレーションズ(株) (以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

は 450 以上のキャラクターを大事に育てています。ハローキティが 50 周年を今年迎えますが、市場のなかで一つのキャラクターが 50 年以上も愛されることはなかなかないことだと当社も思っています。引き続き皆様から愛されるキャラクターを世に出していきたいと考えています。

Q4. 現在の辻社長はどのような方が簡単にご紹介をお願いします。

A4. まだ 35 歳と若いですが、非常に聴く力があります。2020 年に新社長に就任し、経営陣も外部から大勢連れてきました。コンサル出身者、グローバルに展開する事業会社の社長など、経営のプロの方々です。しかし、昔からずっと働いているサンリオの社員も辞めずに皆残っています。ここはやはり今の社長がしっかりと従業員の話を聞いて、どういった方向性に私たちは進もうとしているのかという目標を、一人ひとりと膝を突き合わせて話をした結果だと思っています。

Q5. 貴社のビジネスモデルの特徴は何でしょうか。もし、成長戦略があれば併せて教えてください。

A5. 当社の成長の鍵は、利益の源泉となるライセンス事業です。当社は、店舗などによる物販事業、テーマパーク事業、新しい事業とライセンス事業の 4 つを展開しています。当社のキャラクターを多くのお取引先様が使って下さいます。ライセンス事業が当社の利益の源泉になっています。特に北米・中国は、当社のキャラクタービジネスの 2 大市場とみています。この 3 年間でしっかりと事業と業績を伸ばし、さらに次の 3 年につながるようにしていきたいと思っています。

Q6. ハローキティへの依存度について、売上の何%を占めているのでしょうか。

A6. 物販事業とライセンス事業でビジネスの形が違いますが、10 年前はハローキティの割合が 75.7%でした。それが 2023 年は約 30.4%まで下がっています。下がっていると言うと聞こえが悪いですが、他のキャラクターが大変育っている状況です。

Q7. 貴社のキャラクター商品に関する将来の展望や戦略もお聞かせください。ハローキティに次ぐキャラクターはどれでしょうか。第 2、第 3 のハローキティを育てる方策を教えてください。

A7. ハローキティ以外のキャラクターを育てていくことが、大事な使命だと考えています。当社は年に 1 回、「サンリオキャラクター大賞」を開催しています。累計で約 5,700 万票を獲得し、2024 年に見事 1 位になったのがシナモンロールです。実は 5 連覇です。それから海外では国と地域により少し違いますが、特に中国ではクロミが大変に人気があります。

Q8. サンリオピューロランドの遊戯施設のアップデートや拡充は現在、計画のご予定はありますか。

A8. 2024 年にシナモンロールの新しい施設ができております。また、新規事業の教育関連のアトラクションも昨年 10 月にオープンしています。

Q9. チケット代の値上げなどは検討されたりしているのでしょうか。

A9. 実は 2023 年 4 月から変動価格制を取り入れています。例えば、ゴールデンウィークの期間や、多くの方が集中されるときに価格の設定を変えさせていただいています。いわゆるダイナミックプライシングと呼ばれるようなものではなく、そうした時期だけ値段を変更しています。

Q10. 今後の少子高齢化やデジタル化などに対して、貴社のビジネスチャンスはいかがでしょうか。

A10. 日本の市場は人口減ですが、私たちは国内でもまだ伸びしろがあると思っています。新規事業でデジタルでのタッチポイントをしっかりと増やしていこうと考えています。そして、ハローキティ以外のキャラクターが今、すごく良い成長をしていますので、ここも伸びしろがあると思っています。海外の北米・中国は、まだ当社のシェアは低い状況です。特に北米では、サンリオキャラクターのシェアはわずか 2% しかありません。しっかりここを伸ばすことができれば、まだまだ成長ができると考えています。

Q11. 中長期の成長においてネックとなり得る事業リスクは何でしょうか。

A11. それは、キャラクターの人気です。この人气が常にないと、ライセンス収益に響きます。当社のキャラクターを採用していただけるよう、常に私たちのキャラクターが高い人気を保てるように、ここはしっかりと丁寧に進めていきたいと考えています。

Q12. 事業拡大に向けて内外における M&A や資本、業務提携などの計画はありますか。

A12. まだ具体的な内容は決まっていません。当社は M&A を今までほとんど行ったことがありません。今後、私たちのキャラクターの人气が継続するような相手、当社の知見がそれ程ない新規事業のデジタル分野でお手伝いしていただける企業とご縁があれば、M&A も考えています。この 3 年間で、500 億円の枠を設定しています。

Q13. 海外展開の背景や戦略について教えてください。特定の地域や国に焦点を当てていますか。

A13. 日本は少子高齢化ですので、北米と中国には注力したいと思っています。また、新しい地域として東南アジアなどは、まだ当社のキャラクターの認知度が進んでいませんので、こうした地域にも力を入れて進めていきたいと考えています。

Q14. 今年は昨年に増してインバウンド事業が旺盛なニュースもよく耳にしますが、貴社でのインバウンドに関する状況はいかがでしょう。

A14. 当社の店舗にも非常に海外のお客様が多くいらっしゃいます。店舗により異なりますが、平均では 2024 年 3 月期の売上シェアの約 33%が海外のお客様でした。中国の方が団体で来日されていたコロナ前は、25.2%のシェア率でした。実は、コロナ前をはるかに超えるたくさんの海外の方に、お越しいただいている状況です。

Q15. ロイヤリティビジネスの利益率は、貴社のビジネスのなかでは利益率が比較的高いものと捉えていいでしょうか。

A15. 比較的どころか圧倒的です。このライセンス事業の拡大が成長のドライバーになると考えています。2020 年 3 月期の売上収益の約 4 割がライセンス事業で、このシェアを高めることでまだまだ成長できると考えています。

Q16. 前中期経営計画は 2024 年 3 月期まででしたが、目標に対する達成状況など振り返ってみていかがだったでしょうか。

A16. もともと営業損失 32 億円からスタートし、2024 年 3 月期目標を営業利益 30 億円で設定していました。結果は、営業利益 269 億円となり、想像以上に成長できました。そうした意味では、3 本柱は満点に近い形で進んだと思います。一方で新しい課題もたくさん見えてきましたので、そうしたところをしっかりとこの 3 年間の中期経営計画で取り組んでいきたいと思っています。

以上