

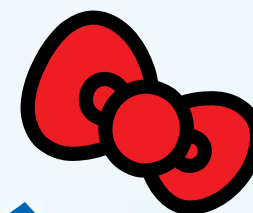
A vibrant illustration featuring several Sanrio characters floating in space. At the top center is Hello Kitty, wearing her signature red bow and a red collar with white polka dots. To her right is My Melody, a pink rabbit-like character with a blue bow. Below them are Kuromi, a black cat-like character with a pink skull on her forehead, and a white, cloud-like character. To the left of Hello Kitty are two small, pink-haired characters, one holding a yellow star. In the bottom left is a green, frog-like character. The background is a deep blue space filled with stars and a stylized green and blue Earth. The overall theme is global unity and joy.

Sanrio

One World, Connecting Smiles.

株式会社サンリオ 統合報告書 2025

企業理念



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。



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 サンリオは「みんななかよく」の世界の実現を目指しています。



Introduction

サンリオの事業とキャラクターを紹介します

サンリオの事業 04

サンリオのキャラクター紹介 05

成長の軌跡 06



サンリオがつくる笑顔

価値創造ストーリーと長期ビジョンを紹介します

サンリオの価値創造ストーリー
～Roadmap to a World of Smiles～ 08

サンリオ時間 09

トップメッセージ 11

サンリオの
10年間の長期ビジョン 17

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 21



サンリオのIPが愛される仕組み

長年愛される秘訣を紹介します

サンリオのIPが愛される仕組み 28



未来へ続くサンリオの戦略

「笑顔」を創出する事業戦略を紹介します

中期経営計画とその先へ 36

財務担当役員メッセージ 37

特集① グローバル戦略 40

1の矢 グローバルでEvergreenなIP化 43

サンリオが展開する地域/地域別戦略 概要 44

担当役員が語る欧米戦略 46

特集② グローバルステークホルダー
との対談 47

担当が目指す北米事業 50

担当が目指す欧州/ラテンアメリカ事業 51

担当役員が語るアジア戦略 52

特集③ サンリオインク×
サンリオ上海COO対談 53

担当が目指す中国大陸事業 55

担当が目指す東南アジア事業 56

担当役員が目指す国内事業 57

担当が目指すエデュテイメント事業 58

担当役員が語るブランド戦略 59

特集④ SNS戦略 61

2の矢 グローバルでの成長基盤の構築 63

担当役員が語る人材戦略 64

3の矢 IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化 66

担当役員が語るゲーム・デジタル戦略 67

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 69

担当役員が目指す
リアル体験事業（LBE事業） 70



サンリオのサステナビリティ

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

サステナビリティマネジメント 72

気候変動への対策 73

資源の有効活用 75

安心・安全な商品、サービスの提供 76

人権の尊重 77

社外取締役座談 78

コーポレート・ガバナンス 82

コンプライアンス 86

リスク管理 87

役員紹介 89

コラム：企業価値を高めるESG指標の向上 91



Data

会社情報、財務・非財務情報などを紹介します

財務ハイライト 93

11年間の主要財務データ 94

6年間の主要人材データ 95

サンリオのグループ会社 96

会社情報 97

株式情報 98

編集メッセージ

株式会社サンリオは、企業理念「みんななかよく」とビジョン「One World, Connecting Smiles.」の実現に向け、10年間の長期ビジョンの策定と、価値創造ストーリーの刷新を行いました。

本書では、財務情報・非財務情報に加え、持続的な成長に向けた戦略や、サンリオが愛される仕組みなどをステークホルダーの皆様にご紹介しています。今後も私たちは、皆様へ信頼性、透明性の高い情報開示に努めていきます。

なお、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

2025年3月期（2024年4月～2025年3月）。なお2025年4月以降の活動内容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、将来の係数数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

参考としたガイドライン

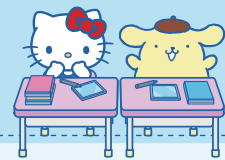
- IFRS財団（旧Value Reporting Foundation）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイドライン」
- 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」など

「サンリオ統合報告書スクール2025 for Kids」

をYouTubeで配信しています。
ぜひご覧ください。



日本語 英語



サンリオの事業

当社は、ビジョン「One World, Connecting Smiles.」を胸に、企業理念「みんななかよく」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ならびにライセンス商品を販売しています。

- 商品の企画・販売
- 量販店および専門店への卸売
- サンリオショップ(直営店)および百貨店での販売
- オンラインショップ(EC)等



サンリオショップ



オンラインショップ

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・販売促進目的などで使用されています。

- 著作権の許諾・管理
- サンリオキャラクターの使用許諾



ライセンス事例



ライセンス事例

テーマパーク事業

当社では国内2カ所のテーマパークを展開しています。

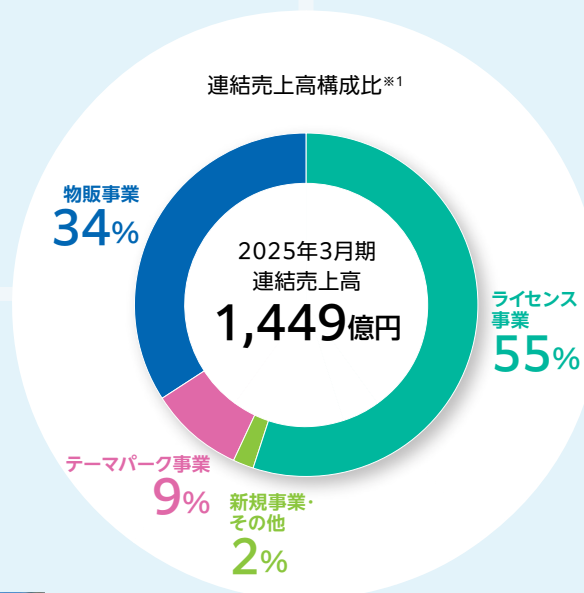
- サンリオピューロランド(東京都多摩市)
- サンリオキャラクターパーク ハーモニーランド(大分県日出町)



サンリオピューロランド



ハーモニーランド



新規事業・その他

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」の開催や、子ども向け英語教材「Sanrio English Master」などを展開しています。

- ゲーム事業
- デジタル事業
- エデュテインメント^{※2}事業



Sanrio Virtual Festival



Sanrio English Master



フラガリアメモリーズ

※1 売上高構成比は連結会社相互間の取引高の相殺消去前の事業別売上高の単純合算金額に対する割合

※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遊んでいる、楽しんでいるうちに、いつの間にか自然に知識が身につくこと

サンリオのキャラクター紹介

世界中から愛され続けるキャラクターから、デジタル起点の新キャラクターまで、個性豊かなキャラクターを世の中に生み出しています。

1970年代

ハローキティ、マイメロディ、タキシードサム など
長年愛されている人気キャラクターがデビュー

1980年代後半～1990年代

けろけろけろっぴ、バッドばつ丸 など
個性派、ユニークなキャラクターがデビュー

2000年代以降

シナモロール、クロミ などZ世代を中心に
人気を集めるキャラクターがブレイク

2025年現在

450を超える
キャラクターを創出

ハローキティ グローバルに活躍する時代を牽引するキャラクター



- 1974年にデザイン制作
- 全世代から人気を集める
- グッズ、他社とのコラボレーション、イベントと多様なタッチポイントを保有
- 世界中で安定した人気を獲得

シナモロール サンリオキャラクター大賞10年連続TOP3以内をキープ



- 2002年にデビュー
- 若年層を中心とした全世代から人気
- Xフォロワー98万人超え(2025年7月現在)
- グッズ、カフェ、アニメと多様な接点を保有

はなまるおばけ 「がんばるあなた」に寄り添う新世代のキャラクター



- 2023年にデビュー
- Z世代を中心に人気を集める
- SNS、LINEスタンプ、生配信、TRAIN TV番組と多様なメディア展開
- 共感、自己肯定感の向上をコンセプトに

フラガリアメモリーズ 本格ファンタジープロジェクト



- 2023年にプロジェクトスタート
- イラストレーターのファンなど新しいファン層を呼び込む
- 人型キャラクターの活躍
- SNSで音楽・ボイスドラマなど展開しグッズ展開やリアルでのイベントも実施

成長の軌跡

ビジネスのあゆみとしては、これまでポラティリティ(業績の大きな変動)の大きい歴史をたどってきました。現在は、前中期経営計画(2022年3月期～2024年3月期)の成功により、売上が躍進しています。

↑
Hit!

1990年代後半

**女子高校生を中心に
日本でハローキティの人気に火がつく**

当時のトレンドセッターだった女子高校生をきっかけに、大人へファン層が一気に広がりました。



↑
Hit!

2000年代

**海外セレブリティにも
ハローキティが大人気、
世界中に“kawaii”が広がる**

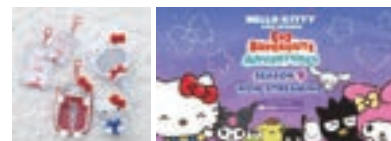
海外でもセレブを中心にハローキティの人気に火がつき、2008年頃より欧米市場を中心にハローキティのライセンス事業を強化。

↑
Hit!

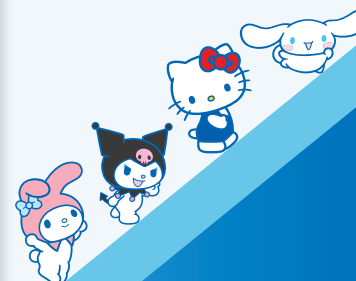
2020年代

**構造改革を実現し
デジタルを活用した戦略が奏功**

2020年からマーケットイン型^{※2}戦略に舵を切り、デジタルを活用し幅広いユーザーにアプローチ。複数キャラクターを活用することでポラティリティ抑制を図っています。



安定・永続成長を目指し
もっと笑顔届けられる
企業へ



営業利益推移

1999年3月期
営業利益
188億円

2014年3月期
営業利益
210億円

2025年3月期
営業利益
518億円

1990年 1995年 2000年 2005年 2010年 2015年 2020年 2025年 2030年 ...

↓
Down
2000年代初め

**消費不況の影響もあり
爆発的だったグッズ売上も落ち込む**

日本経済は、1990年代のバブル崩壊後の影響を引きずり、デフレーションが続いていました。景気悪化により消費も落ち込みました。

↓
Down
2020年代前半

**外的要因による一過性の人気に
左右され業績が低迷**

2010年代後半より欧米でのハローキティに続くキャラクターの育成を再開するも、従来のプロダクトアウト型^{※1}のビジネスモデルの見直しも急務となり、業績が低迷しました。

※1 プロダクトアウト型: 企業の技術や発想を起点に製品を開発し、市場に提案していくアプローチ

※2 マーケットイン型: 市場や顧客のニーズを起点に製品やサービスを開発するアプローチ

サンリオが つくる笑顔

価値創造ストーリーとサンリオ時間、
長期ビジョンを説明し、
サンリオがどのように世界中に笑顔を届けていくか
解説します。

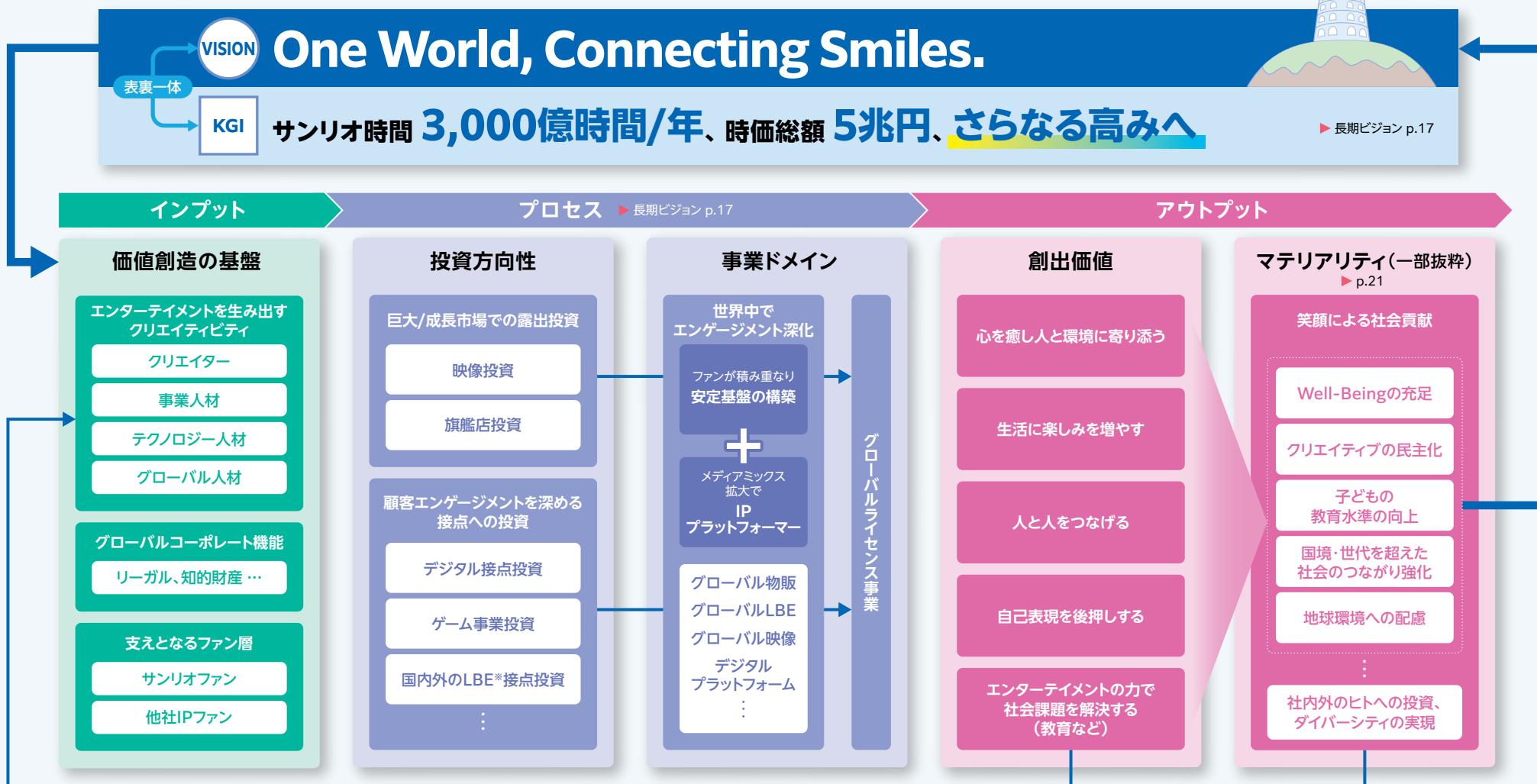
Index

サンリオの価値創造ストーリー ～Roadmap to a World of Smiles～	08
サンリオ時間	09
トップメッセージ	11
サンリオの 10年間の長期ビジョン	17
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	21



サンリオの価値創造ストーリー ~Roadmap to a World of Smiles~

当社は、時価総額1兆円を前倒しで達成。新たに、サンリオ時間3,000億時間/年、時価総額5兆円をKGIとし、価値創造ストーリーをアップデートしました。
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。



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

サンリオ時間

私たちが生み出した笑顔の量を示す「サンリオ時間」は、ビジョン「One World, Connecting Smiles.」がどこまで達成されたかを示す指標です。

グローバルエンターテインメント企業として、皆様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。

2026年3月期から
2035年3月期までの新規目標

3,000億時間/年

2025年3月期から2035年3月期までの10年間で、
累計3,000億時間以上を目標に掲げていました。

2025年3月期は想定以上にサンリオ時間を創出できたため、2026年3月期から年間3,000億時間と、目標を大幅に引き上げました。

2025年3月期実績

1,140億時間/年

2024年3月期比1.5倍増加 

順調にサンリオ時間を創出し、2024年3月期比1.5倍増加しました。

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



サンリオ時間 Sanrio Time

寄り添い時間

夢中時間

家事を
しているとき

検索する

ECサイトを見る

イベントに
行く

商品を買う

動画
コンテンツを見る

SNSに
投稿する

リラックス
しているとき

通勤
しているとき

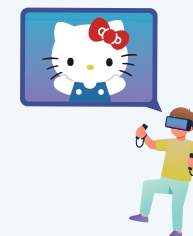
育児を
しているとき

仕事を
しているとき

勉強を
しているとき

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



サンリオ時間

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

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

寄り添い時間の算出方法

各商品、サービスが
日常の中でそばにある時間
年間利用時間^{※1} × 耐用年数^{※1}



販売数
GMV^{※2,3} ÷ 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

寄り添い時間の例



アパレル・アクセサリ



家庭用品



文具

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)を示しています。

寄り添い時間実績

609 億時間
2024年3月期

➡ 1,136 億時間
2025年3月期

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

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

夢中時間の算出方法

テーマパーク体験
来場者数 × 平均滞在時間

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

店舗での買い物体験
来店者数 × 平均滞在時間

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検索当たりの時間(10分)

ゲーム体験
プレイ日数 × 平均プレイ時間

夢中時間の例



テーマパーク体験



バーチャルピューロランド



店舗での買い物体験

夢中時間実績

4 億時間
2024年3月期

➡ 5 億時間
2025年3月期



TOP MESSAGE

トップメッセージ

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
広がていきます

代表取締役社長

辻 朋邦 Tomokuni Tsuji

サンリオは1960年の創業以来、
「みんななかよく」を企業理念として掲げ、
世界中の人々に笑顔を提供してきました。
今期、新たに策定した10年間の長期ビジョンのもと、
「One World, Connecting Smiles.」の実現を
目指していきます。

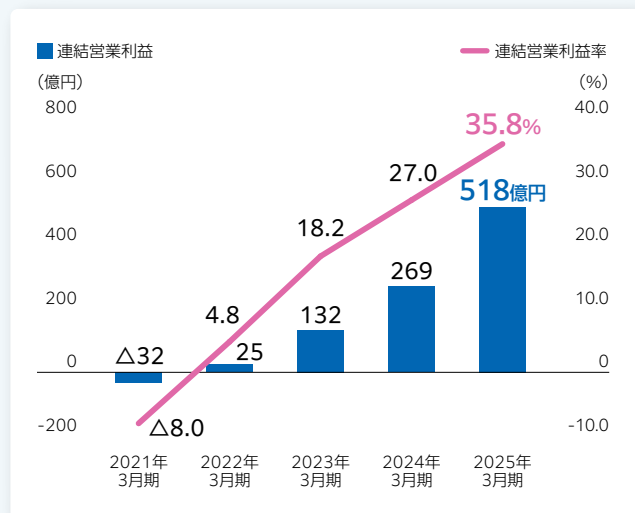
トップメッセージ

周囲の支援に感謝を忘れず、
さらなる成長を遂げていきたい

当社の2025年3月期業績は、4期連続の増収増益となる売上高1,449億円、営業利益518億円を記録し、営業利益は2期連続で過去最高益を更新しました。2023年5月発表の「価値創造ストーリー」で掲げた時価総額1兆円の目標を、大幅な前倒しで達成しました。この業績は、ステークホルダーの皆様の多大なご支援とご協力によるものと心より感謝しております。

私は、ビジネスは周囲の支援なくしては成り立たないものであり、すべてのステークホルダーと良好で風通しの良い関係性を築き、緊密にコミュニケーションを取ることを常に心がけています。サ

連結営業利益/連結営業利益率



※ Evergreen: IP認知・好意などが常に新鮮で維持されていること

ンリオに従事する以前の職場も含めて、これまでさまざまな場面で社内外の方々に助けていただき、周囲への感謝を深く感じるようになりました。

この経験はサンリオへの入社後はもちろん、現在の代表取締役としての立場にも活きており、これからも謙虚さを忘れずに、職務を全うしていく所存です。

強化された事業基盤のもとで、
キャラクターブランド力が大きく向上

当社が4期連続で増収増益を実現できている要因は、前中期経営計画で足場固めをした「組織風土改革」「構造改革の完遂」の成果と、現中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)で推進している施策の効果によるものと捉えています。

中期経営計画一年目の成果として、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」では、北米と中国大陆を中心にキャラクターの魅力を最大限に活かし、グローバル市場での展開を加速しています。北米においては、注力ライセンシーへの営業強化、北米向けローカルデザインの開発・供給を実施しており、北米を中心としたグローバルマーケティング施策の企画が進んでいます。また中国大陆においては、Alibaba傘下のIPライセンスプラットフォームのAlifishと徹底した侵害品対策に取り組み、その効果が出始めています。

2の矢「グローバルでの成長基盤の構築」においては、「人的基盤」と「攻めの財務・ガバナンス」の構築を進めており、人的基盤に

おいてはクリエイティブ×グローバル人材の輩出を目指し、キャリアパス・育成方針と関連する施策の具体化を行いました。

攻めの財務においては、投資委員会を発足し、投資プロセスと体制を整備することで、投資戦略の質が向上し、透明性のある定常的な運営を実施しています。ガバナンスにおいては、メガバンクが保有する政策保有株の解消を実施し、資本市場に向けてパフォーマンスの透明化を進めました。

グローバルに向けては、グローバル戦略室を新設しグローバルでのガバナンス強化を進めています。新たにグローバル戦略担当とM&A担当の執行役員2名の就任と、各領域における経験者を採用し、より強固なチーム体制を構築しました。

3の矢「IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化」においては、成長市場である日本国内の継続成長と夢中時間の創出を進めています。

日本市場では、物販事業・ライセンス事業はインバウンドも追い風となり2025年3月期は通期で好調に伸長しました。今後さらなる販売加速に向けて、ディストリビューションセンターの増床も完了するなど、物流や営業体制の強化を進めています。

またテーマパーク事業では既存施設への投資に加え、シーズンプロモーションを積極展開した結果、来場者・売上高ともに増加しています。大阪・関西万博の開催期間に合わせて大分空港の名称愛称化「大分ハローキティ空港」が実現するなど、エンタメリゾート化の計画にも着手し始めました。

夢中時間の創出も推し進めており、エデュテイメント事業では、

トップメッセージ

英語教材「Sanrio English Master」のカリキュラムと連動した子ども向け英語・英会話スクール「We Act!」を株式会社やる気スイッチグループと共同開発。やる気スイッチグループ運営のもと、2024年11月に第1号スクールが開校しました。デジタル事業では創作プラットフォーム「Charaforio」をリリースし、目標会員MAU数※1を大幅に達成しました。ゲーム事業では3タイトルの本開発に着手しており、中長期的な成長の芽となることを期待しています。

市場環境が追い風のなか、さまざまな施策の効果を連鎖的に出すことができた一年であったと感じます。とくに北米で強化した複数キャラクターのブランディングの効果が大きく、「Hello Kitty

and Friends」の成功は、当社のブランド力向上に大きく貢献したと実感しています。

2016年当時は、業績が低迷していたこともあり、米国のマーケットでサンリオのキャラクターを見かけることはほとんどない状況でした。しかし、コロナ禍以降、業績が回復してから米国を訪れた際には、複数キャラクターのブランディングの成功もあり、キャラクターの露出レベルが大幅に高まっていました。主要マーケットである北米での認知向上は海外投資家面談の際にも実感しており、海外投資家からキャラクターに関する質問をいただく機会が増えました。今後も北米で注力する複数キャラクター戦略をフックに、ハローキティ単体のみならず、個々のキャラクターのブランド力と売上の向上を目指していきます。

また、ソーシャルメディア戦略の融合も成功の一因です。これまでは十分なブランド戦略がなかったため、利益を生むキャラクター投資ができていませんでした。複数キャラクター戦略とソーシャルメディア戦略の融合により、さまざまなキャラクターで話題性をにつくり上げることに成功しています。

その中でもクロミやシナモロールなど、Z世代を中心に支持を得ているキャラクターがSNSでUGC※2を拡大させ、リアル接点では商品、デジタルではSNSを用いた企画により、常時サンリオに注目を集めることに成功しています。同時に、商品開発の評価基準に、SNSのエンゲージメント数を反映することで、ブランディングサイクルがビジネスを巻き込んだ仕組みを構築できていることが、これまでになかった戦略の一つと言えます。



Netflixシリーズ「My Melody & Kuromi」
2025年7月、Netflixにて世界独占配信

**「今」の規模感や成長性に合わせた
新たな10年間の長期ビジョンを策定**

2020年に“第二の創業”を掲げて以降、現在まで目標を上回るスピードで達成してきましたが、すべての施策が奏功してきたわけではありません。今後の安定的・持続的な成長に向けては、実のものなう戦略の立案と遂行がさらに必要であり、そのために逆算型で未来を見据えた組織基盤・体制づくりが必要だと考えています。とくに急成長している現在、組織と人材は重要課題であり、長期的に自分たちが目指す姿を定め、適切な組織や行動方針を構築する必要があると感じています。

経営陣からも、急成長にともなって高まった当社への期待に応えようとすると、短期的な目先の問題に集中せざるをえない場面

※1 MAU(Monthly Active Users):各種オンラインサービスで、特定の月に1回以上利用や活動があったユーザー数

※2 UGC(User Generated Content):ユーザー生成コンテンツの略称

トップメッセージ

が多くなり、長期的な視点での思考・検討が困難になりつつある点を課題として共有されていました。

そこで、急成長を遂げた「今」の当社の規模感や成長性を踏まえたうえで、10年後の目指す姿を新たに社内外に示す必要があると考え、役員たちと長時間にわたり深い議論を重ね、短中期および中長期の課題と戦略方針を固めていきました。

まず、短中期の課題として、「欧米での話題性が足りないこと」に着手していきます。今後はとくにハローキティ以外のキャラクターの認知度向上や、米国東海岸における認知度強化などを進めていく方針です。

また、中長期の課題として、「サンリオとの接点が一度きりになってしまい成長がストックしていかない」「IPの属性の幅と、提供でき

る価値が不十分である」ことを重視しました。成長のストックに向けては、サンリオグループ共通の会員サービス「Sanrio+」のID数をさらに増やし、IDを軸としたエンターテインメントビジネスを強化していく必要があると考えています。当社の重要課題であるブランドの浮き沈みによる営業利益の変動を重視し、今後10年でIDを軸としたビジネスモデルを強化し、安定基盤を構築します。

それらの背景にある課題に向き合ったうえで、私たちは将来的に目指す姿である、10年間の長期ビジョン「グローバルIPプラットフォーム」を2025年5月に発表しました。

IDを軸としたビジネスにおいては、Sanrio+ID数の増加だけでなく、IPの属性の幅も広げることでファン層の拡大を図っていくことに積極的に取り組んでいきます。自社IPの拡大と他社IPとの

共創を世界中で同時進行させファン層をさらに強固にし、グローバルIPプラットフォームへと進化していくことで安定成長の実現を目指します。

グローバルIPプラットフォームへの進化に向けた道筋

私は、グローバルIPプラットフォームへの進化に向けた道筋を次のようにイメージしています。

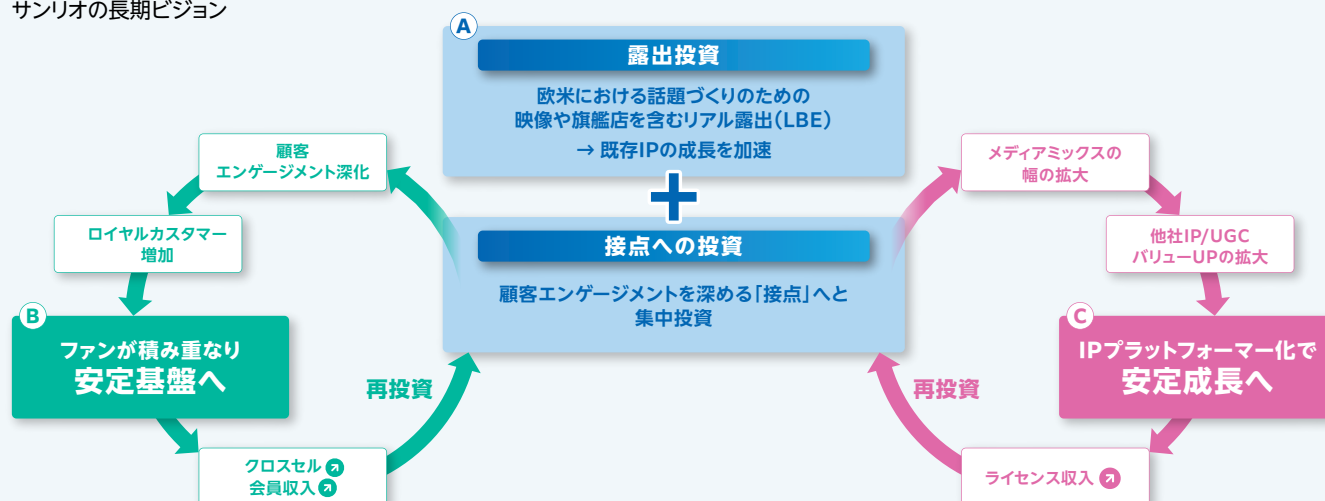
私たちは、世界中にエンターテインメントを広げていくうえで、自社のクリエイティビティを活かしたファンコミュニティを運営し、他社IPとのコラボレーションによる拡大を推し進めていきます。

当社の強みの一つは、サンリオとのコラボレーションを通じて、他社IPを生活時間のなかに自然と入り込みやすい特性を持つIPに進化させられることです。例えば、アニメの作画をそのまま商品化しても、もともとの作品のファンへのリーチにとどまります。しかし、そこにサンリオの企画力・デザイン力を加えることにより魅力が倍増され、新たな購入動機をプラスすることができるのです。

今後はライセンス事業、物販事業、LBE、映像に加えて、ゲームやデジタルにも投資をしていきます。コンテンツの幅（領域）を広げていくことで、他社IPがサンリオに乗りやすい仕組みが構築され、IPコラボレーションの可能性がさらに広がり、既存IPの成長にもつながると考えています。

また、自社IPファンが複数の接点にアプローチすることに加え、スポーツIPファン・他社IPファン・UGCファンなどが、サンリオが

サンリオの長期ビジョン

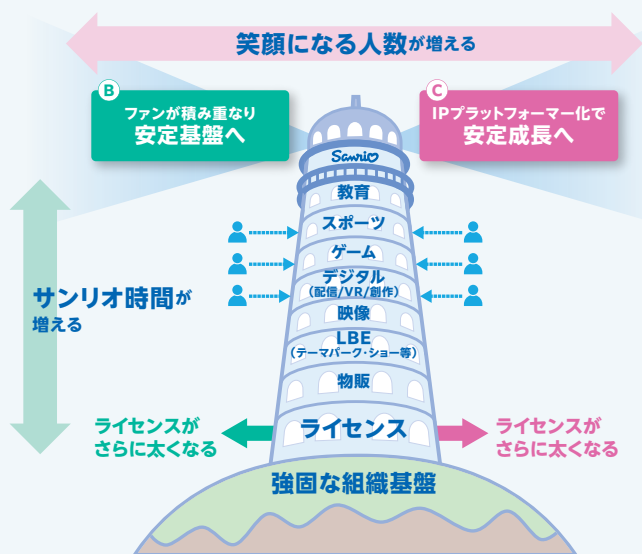


トップメッセージ

創出する接点に触れることにより笑顔になる人数が増え、将来的にみんなを笑顔に導くために光を放ち続けるグローバルIPプラットフォームの“灯台”になることを目指しています。

グローバルIPプラットフォームの灯台の各階層には、多様なエンターテインメントがあり、一つの窓から入ったファンが他の階層に移動し、新しいコンテンツやキャラクターに触れ、ファンになっていきます。これにより、新規のファン獲得と回遊が繰り返され、灯台の高さと幅が拡大していくことで、グローバルIPプラットフォームへと着実に進化していけると考えています。

みんなを笑顔に導く灯台：
グローバルIPプラットフォーム



グローバルIPプラットフォームの灯台を回遊し、ファンの拡大とロイヤル化を進める

グローバルIPプラットフォームに向けた取り組みにおいては、ID連携を通じた「ファンの拡大とロイヤル化」を進めることが重要だと捉えています。

ID数拡大について、私自身も他社サービスのIDを複数取得している経験から、サンリオの接点を持ったお客様がIDを取得することはそれほど難しくないと考えています。今後は、ID基盤を整えサービスを充実させることにより、とくに取り込めていない話題づくりの投資により接点を強化し、ID数のさらなる増加を目指します。

また、「ファンのロイヤル化」についてとくに重視しているのが、「IDのプレミアム化」です。サンリオに夢中になる体験ができる接点を増やすことで、お客様のエンゲージメントを深化させる、いわゆる「ファンのロイヤル化」を進めます。

今後、拡大していく他社IPとのコラボレーション・共創において、ショーや物販などSanrio+IDホルダーがさまざまな優遇を受けられる施策も増えていく予定です。これまでサンリオのファンであった方はよりいっそうファンになっていただけるように、またスポーツIPのファン、他社IPのファン、UGCのファンなどが、サンリオが創出する接点にアプローチし、新たにファンになっていただけるよう、「ファンの拡大とロイヤル化」を進めていきます。

グローバルIPプラットフォームに向けた具体的な取り組みの一つとして、企業や個人が自身のシリーズ作品をIPとして登録し、クリエイターがファン創作活動を楽しむことで、一緒にIPを盛り上

げるプラットフォーム「Charaforio」のサービスをさらに活性化していきます。

私は、国内外のクリエイターの方々が、Charaforioのプラットフォームで活動する理由付けをより強くしていく必要があり、投稿IPの商品化にとどまらず、ゲーム化や映像化まで上げていきたいと考えています。

ゲーム化においては、プラットフォームであるサンリオ自らがゲームを制作できるような投資や機能強化を図ります。また、VRテーマパーク「V-Puroland」の規模の拡大にともない、そこを目指すCharaforioのユーザーも増加が期待されます。今後、Charaforioから生まれたキャラクターがV-Purolandオリジナルライブを行う際に、参加者をSanrio+IDの会員限定にするような施策を行うことにより、Sanrio+IDの増加や価値向上につながり、そのファンがサンリオの灯台のゲームや映像などの階層を回遊し、ファンの輪がさらに広がっていくことでもIDが増加し、灯台が拡大していきます。

加えて、私には、Charaforioを盛り上げていくことで、かつてのユーザー参加型動画配信サービスのようなムーブメントを起こしたいという想いがあります。私自身も当時は生配信を熱心に鑑賞し、ファンがつくり出す勢いや熱量をリアルに体感していました。その経験から、クリエイターの方々がお金のためだけではなく、純粋に面白いエンターテインメントを発信すること自体に価値を感じており、そうした活動をサンリオが応援することで、より多くの笑顔や希望を生み出していきたい、という夢を描いています。

トップメッセージ

さらなる高みを目指して
「みんななかよく」を追求していく

当社は、創業以来、不変の企業理念として「みんななかよく」を掲げてきました。サンリオはすべてのビジネスの根底で「なかよく」を追求しており、その企業姿勢は今後も変わらず継続していきます。

世の中も会社の規模も大きく変わってきたなかで、あらためて「みんななかよく」を考えたとき、私は「みんな」に着目すべきだと考えています。笑顔にできる範囲の人だけを笑顔にしているのでは、「みんななかよく」を実現していることにはならず、企業規模の拡大に合わせて、笑顔にできる人の幅を広げていく必要があると考えています。こうした考えのもとで社長就任の際に掲げたのが、「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」というビジョンです。

今回、新たに策定した10年間の長期ビジョン「グローバルIPプラットフォーム」では、「One World, Connecting Smiles.」のもとで、笑顔のさらなる拡大を目指しています。長期ビジョンで将来的に目指す姿として示した灯台の高さは、サンリオ時間を示しており、灯台が高くなれば高くなるほどサンリオ時間が積み重なっていきます。一方、灯台の幅は、サンリオ時間で笑顔になる人数を示しています。私たちは、灯台が高く太くなることにより、「みんななかよく」の世界に近づいていくと考えています。新たな長期ビジョンは、サンリオの次なる成長フェーズそのものです。この長期ビジョンのもとで、サンリオ時間を確実に増やし、「みんななかよく」をもう一段階上の世界へと高めていきます。

サンリオ・マテリアリティ


Well-Beingの
充足


ダイバーシティの
実現


クリエイティブの
民主化


地球環境への
配慮


子どもの
教育水準の向上


人権の尊重


国境・世代を超えた
社会のつながり強化


顧客のプライバシー&
データセキュリティ


社内外のヒトへの投資


ガバナンスの
透明性・可視化

同時に、サステナビリティの達成においてもサンリオ時間が重要であり、サンリオ時間を増やしていくこと自体が社会課題の解決につながると考えています。

そしてサンリオ時間とともに、非財務目標「笑顔による社会貢献」として、サンリオ・マテリアリティを推進し、世界中の人々に寄り添い、ESGを含む社会課題の解決に取り組んでいます。

代表的なサンリオらしい社会貢献活動「Sanrio Nakayoku Project」では、キャラクターの病院訪問や物品支援、クリエイティブの楽しさを伝える活動や、若者の自己肯定感低下に向き合う活動など、一人でも多くの人に笑顔を届けられるように、グローバルに活動を展開しています。

サンリオは、新たな長期ビジョンのもとで笑顔をさらに拡大させ、不変の企業理念「みんななかよく」に向かって邁進していきます。

サンリオの灯台をさらに大きくして、これからも世界中の皆様が笑顔になれる取り組みを強化してまいりますので、株主・投資家の

皆様には今後とも変わらぬご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。



サンリオの10年間の長期ビジョン

長期ビジョンにおいて最も重要なキーワードは「グローバルIPプラットフォーム」であり、その状態に資するチャレンジングな目標水準も新たに設けています。他方、中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)でも問題提起しているとおり、グローバルで俯瞰して見たときに当社はまだハローキティ中心・グッズ中心のバリューチェーンゆえ、ボラティリティのリスクは十分に払拭できていません。この問題の背景には、「欧米での話題性が足りないこと」、「サンリオとの接点が一度きりになってしまい成長がス

トックしていないこと」、「IPの幅がまだ狭く、結果として提供できる価値の幅・笑顔の幅が狭まり、本当の意味での“みんな”にアプローチできていないこと」の3つの課題が存在しています。

10年にわたり、それぞれの課題に対応する短期・中長期戦略方針を掲げ、グローバルIPプラットフォームへの道程を着実に進んでいけるよう、経営リソース配分と執行マネジメントを行っていきます。

10年間の長期ビジョン

グローバルIPプラットフォーム

10年後の数値目標

サンリオ時間 **3,000億時間/年**、時価総額 **5兆円**

重要KPI

北米市場シェア
10%

10年平均の営業利益成長率
10%以上

GMV
3倍 (現在1兆円以上)

短中期の戦略方針

欧米における話題づくりの投資で
既存IPの成長を加速

中長期の戦略方針

顧客エンゲージメントを深める「接点」に投資
ファンのロイヤル化、LTV向上を目指す

グローバルIPライセンス「機能」を拡張・高度化
他社IP・個人にも開放しIPプラットフォームへ

欧米での話題性が足りない

成長がストックしていない

IPの属性の幅がもっと必要

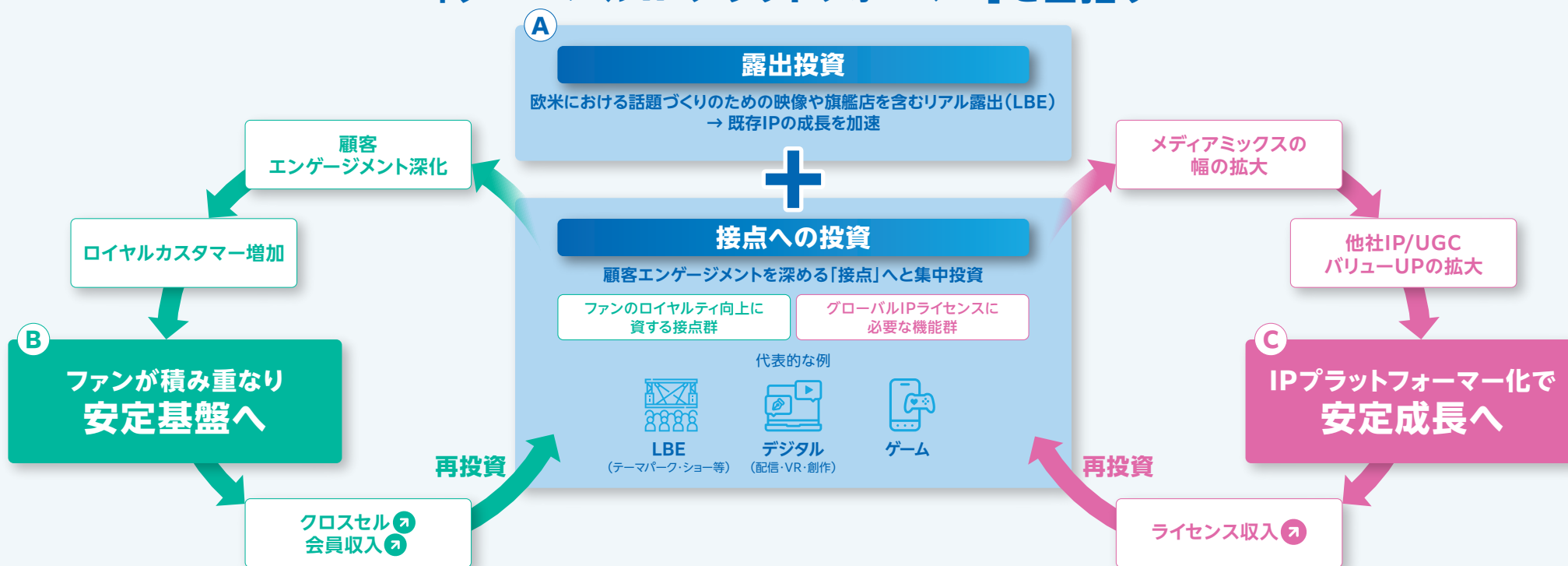
背景にある課題意識

サンリオの10年間の長期ビジョン

グローバルIPプラットフォームへの道程で、まず短期的には欧米市場での既存IPのさらなる成長加速を目的とした、映像などの「露出投資」に経営リソースを集中させていきます。同時に、中長期での課題解決/確かな成果創出に資する「接点投資」も行っていきます。とくに、ファンのロイヤルティ向上につながる接点である「LBE」や「デジタル」「ゲーム」などへの関与度を高め、ロイヤルカスタマーを増やし、共通のIDなどでつながり、経営における安定基盤を形成していきます。

併せて、IPライセンスの機能である「映像制作」「ゲーム」「グローバルMD※」などを強化・拡張していくことで、他社にとって魅力的なプラットフォームになることを目指します。大小さまざまな他社IPをお預かりしたり、個人クリエイターがサンリオのプラットフォームで創作活動にトライしたりする“IPプラットフォーム”になることで、ライセンス収入は増え、IPの山が重なってきます。これによって安定成長を実現していきます。

ファンのエンゲージメントが深まるエンターテインメント基盤を広げ 「グローバルIPプラットフォーム」を目指す



※ MD (Merchandising): 商品の企画・製造・販売に関連する一連の活動のこと

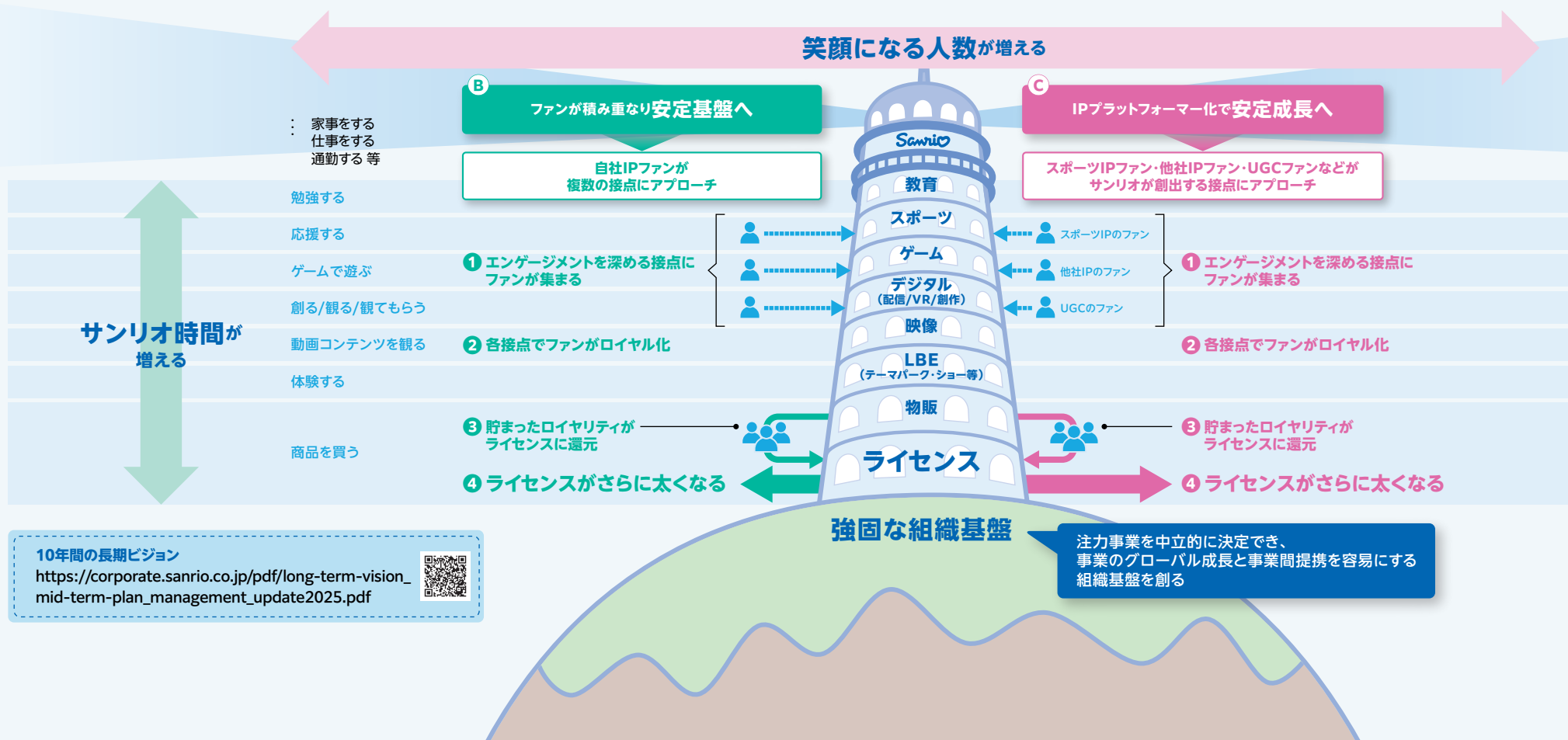
サンリオの10年間の長期ビジョン

将来的には、グローバルIPプラットフォームの灯台として、みんなを笑顔に導くために光を放ち続ける存在を目指します。まず、灯台が成り立つには、注力事業を戦略的に決め、事業のグローバル成長やその連携をスムーズにする組織基盤を強固にすることが不可欠です。灯台の各層ごとに異なるエンターテインメント接点があり、それぞれが独立して価値を持ちつつも、すべてが相互につながっていくことで、より深い体験が生まれ、ロイヤルカスタマーが増加し、安定基盤へとつながっていきます。ファンのロイヤルティの高まりは、結果としてライセンスへの還元を意味し、これまでよりも飛躍的にライセンスが太

く育っていくことを目指しています。

また、この灯台にはサンリオIPだけでなく、他社IPやクリエイターエコノミーも惹きつけます。サンリオのクリエイティビティで“もっとユーザーに寄り添える、世界中の人々の生活に深く入り込める、結果としてLTVが長いIP”へと進化し、より多くの人に笑顔を届けることができるようになることで、安定成長につながっていきます。終わりのない「みんなを笑顔にする」という目標に向け、この灯台をどこまでも高く太くすることを、サンリオは永続的に目指していきます。

みんなを笑顔に導く灯台：グローバルIPプラットフォーム



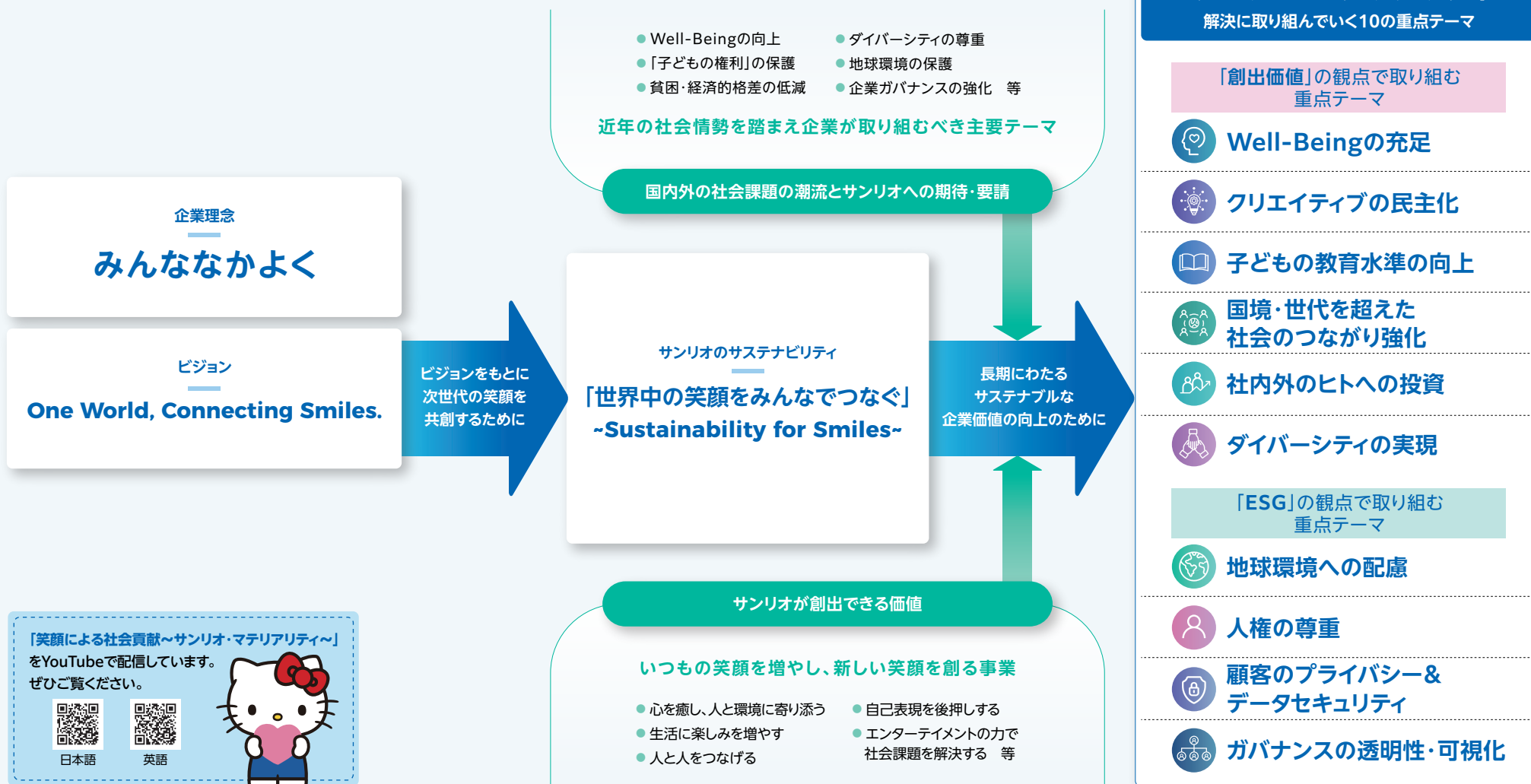
非財務目標「笑顔による社会貢献」サンリオ・マテリアリティ

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います。

10年先を見据えた事業環境の分析を行い、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。

私たちは、サンリオらしい取り組みでグローバルな社会の課題に対応していきます。



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

特定プロセス

Step 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

国内外の潮流・社会要請

- 政治・社会・経済のメガトレンド
- エンターテインメント市場のマクロトレンド(Web3などテクノロジー等)
- サステナビリティ先進企業の取り組み
- 国際機関や調査機関、政府の各種指針、ガイドライン 例:SDGs、MSCI、Top 20 Current Global Issues

Step 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

- ビジョン・ミッション・バリューを達成するうえで取り組むべき社会課題
- これから成長する事業や既存事業の実行において達成できる社会課題
- 組織・人材など価値創造基盤を強化するために取り組むべき社会課題

「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の2つに大別し、マテリアリティとして特定

- 「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ:価値創造モデルで創出される価値や価値創造の基盤を強化する重要課題
- 「ESG」の観点で取り組む重点テーマ:投資家・社会から要請があり、改善が必要な重要課題

Step 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

- 「創出価値」の観点で取り組む重点テーマについては、キャラクターによる価値創造を通じ、国境・世代を超えた人々のWell-Beingが充足されることを期待する。“クリエイティブの民主化”と掲げているように、クリエイターの創作活動の活性化は社会全体の文化水準の向上にもつながるので、非常に有効な取り組みである。
- 「ESG」の観点で取り組む重点テーマについては、ハローキティおよびサンリオがサステナビリティの象徴的存在であることを体現すべく、サプライチェーンにおける環境・人権問題がいつそうグリーンになっていくことを期待する。



立教大学特任教授
河口 真理子 氏

Step 4

経営意志決定

経営会議・取締役会で決定案を審議し、正式に決定

Step 5

進捗確認・見直し

四半期ごとに、サンリオ・マテリアリティの効果を測定

- 社会情勢の変化や当社の戦略の変更など、社内・社外の経営環境の変化を踏まえ、変更がないかを適宜確認

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

10年KGI

2025年4月、中長期目標として10年KGI(2036年3月期)を策定しました。抽出プロセスとして、日本/米国/中国大陸での市場調査を実施し、サンリオが目指す「社会の変化」と、サンリオが果たす役割「サンリオの貢献」の2つの視点で世の中の状態を把握。市場調査による現在の状況(2026年3月期)の数値をもとに、10年後の目標値を策定しました。目標と現状とのギャップを認識し、サンリオらしい取り組みでマテリアリティの達成を目指していきます。

指標検討の流れや米国/中国大陸の目標値は「**サンリオ・マテリアリティ**」ページをご確認ください。
<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/materiality/>



「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ

マテリアリティ	2036年3月期までの定性的KGI	「社会の変化」定量的KGI	現状	目標値	「サンリオの貢献」定量的KGI	現状	目標値
Well-Beingの充足	笑顔のときもそうでないときも、サンリオIPが気持ちに寄り添い、みんなが心の充足を感じ、「自分となかよく」できる社会を目指します	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)を持っていない」と感じている	60%	➡ 54%に下げる	サンリオのIPを通じて、子どもや若者の不安な気持ちが和らげられている	33%	➡ 40%に上げる
					サンリオ時間3,000億時間/年以上達成	1,140億時間/年	➡ 3,000億時間/年に上げる
		病気・障がい等のさまざまな状況を抱える子どもを持つ親が、「それらの子どもへの心のケアが不足している」と感じている	68%	➡ 58%に下げる	サンリオのIPを通じて、病気・障がい等のさまざまな状況を抱える子どもを笑顔にしている	29%	➡ 38%に上げる
					Sanrio Nakayoku Projectの活動を通じて笑顔を届けられている	2万人	➡ 10万人
クリエイティブの民主化	クリエイティブの機会を創出し、人々のクリエイティブに対する関心が高まり、みんながクリエイティブな活動ができる社会を目指します	クリエイターが、「クリエイティブ活動をする機会が少なく」と感じている	52%	➡ 46%に下げる	サンリオのIPを通じて、クリエイターにクリエイティブ活動の楽しさを伝えている	39%	➡ 45%に上げる
		高校生以下の子どもを持つ親が、「子どものクリエイティブ(創造力・発想力)を育てるためのサポートや機会が不足している」と感じている	53%	➡ 47%に下げる	サンリオのIPを通じて、子どもがクリエイティブを発揮する機会や場所を得ている	19%	➡ 23%に上げる
子どもの教育水準の向上	エンターテインメントと教育のシナジーにより、「楽しみながら学ぶ」という機会を広く提供し、1人でも多くの子どもが自発的に学ぶ社会を目指します	高校生以下の子どもを持つ親が、「今の子どもは勉強を楽しんでいない」と感じている	58%	➡ 52%に下げる	サンリオのIPを通じて、子どもが勉強を楽しんでいる	18%	➡ 23%に上げる
		高校生以下の子どもを持つ親が、「教育/体験格差が拡大している」と感じている	74%	➡ 65%に下げる	サンリオのIPを通じて、子どもの教育や学ぶ体験がサポートされている	17%	➡ 25%に上げる
国境・世代を超えた社会のつながり強化	グローバルエンターテインメントカンパニーとして、リアルとデジタルを通じ、国境や世代を超えた人々のつながりを大切にする社会を目指します	15歳から69歳の人々が、「社会的孤立や孤独感に悩む人々が増加している」と感じている	72%	➡ 70%に下げる	サンリオのIPを通じて、15歳から69歳の人々が人々とつながり・支え合っている	19%	➡ 22%に上げる
		15歳から69歳の人々が、「NPOや国際機関などのソーシャルセクターのことをあまり知らない」と感じている	68%	➡ 65%に下げる	15歳から69歳の人々が、「NPOや国際機関などのソーシャルセクターの認知の拡大にサンリオのIPが貢献している」と感じている	9%	➡ 11%に上げる
社内外のヒトへの投資	エンターテインメント業界の先進企業として、従業員や業界で活躍する人々が自身の能力を最大限発揮できる社会を目指します	15歳から69歳の人々が、「スポーツ選手ががんばる姿を見て、自分もかんばれている」と感じている	42%	➡ 45%に上げる	15歳から69歳の人々が、「サンリオはジェンダー問わず働きやすい印象がある」と感じている	25%	➡ 27%に上げる
					15歳から69歳の人々が、「サンリオの応援しているスポーツ選手ががんばる姿を通じて、自分もかんばれている」と感じている	16%	➡ 18%に上げる
ダイバーシティの実現	ダイバーシティを尊重する企業として「みんななかよく」の企業理念が浸透し、誰もが安心して楽しみ、参加できるコンテンツと環境が実現されている社会を目指します	病気・障がい等のさまざまな状況を抱える子どもを持つ親が、「障がいがあっても楽しめるエンターテインメント・コンテンツが不足している」と感じている	57%	➡ 47%に下げる	15歳から69歳の人々が、「サンリオはジェンダー問わず活躍できる印象がある」と感じている	25%	➡ 28%に上げる
					サンリオのIPを通じて、病気・障がい等のさまざまな状況を抱える子どもに「障がいがあっても楽しめるエンターテインメント」を提供している	24%	➡ 33%に上げる

「ESG」の観点で取り組む重点テーマ

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

※ 詳細は「各マテリアリティ主要な取り組み(p.24)」と「サンリオのサステナビリティ(p.71)」を参照ください。

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

各マテリアリティ主要な取り組み

「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ



Well-Beingの充足

- 子どもや若者がもつ「自己肯定感」の後押し

がんばるあなたに寄り添い"自己肯定"をサポート
「はなまるおばけ」の展開拡大



2025年4月 JR山手線15駅メッセージ広告

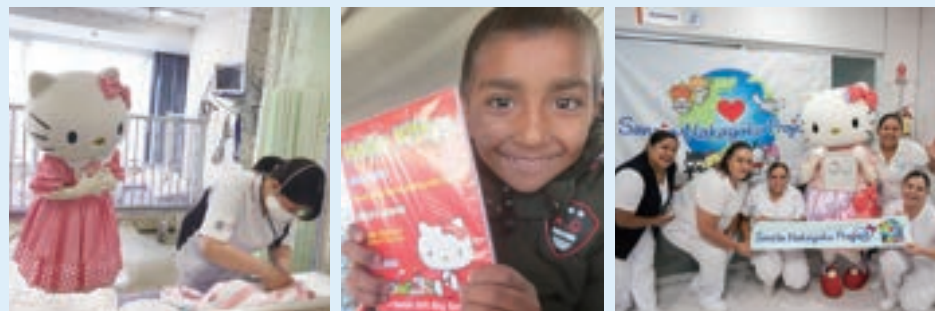
一人で悩みを抱え込んだり、孤独感を感じたり、他人と比較して自信を失くしてしまうなど、若年層の「自己肯定感低下」という社会背景を踏まえて、日々のがんばりや努力を見守り、そっと褒めてくれる・認めてくれる存在として「はなまるおばけ」は誕生しました。「はなまるおばけ」は、がんばった“あなた”にハナマルをくれる不思議なおばけ、というコンセプトのもと、がんばるすべての人や、複雑化する現代社会の中で自信が持てない人たちの想いに寄り添い、自身を肯定する気持ちを育んでいきます。現在SNS総フォロワーは25万人(2025年4月現在)で、ハナマルを届けるコンテンツや励ましのメッセージを継続して発信しています。今後もさまざまな施策を通じて若年層の自己肯定感低下に向き合い、多くの人々の“心の支え”になるようなキャラクターを目指します。

- さまざまな状況にいる子どもたちへの寄り添い

世界中に笑顔を届けるサンリオの社会貢献活動
「Sanrio Nakayoku Project」の拡大

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「Sanrio Character Aid」を行っています。また、国連本部や独立行政法人 国際協力機構(JICA)と協働した啓発活動、物品支援など、さまざまな状況にいる方々に笑顔を届ける活動をグローバルに行っています。

Sanrio Nakayoku Project



画像：国際協力NGOジョイセフ

Sanrio Nakayoku Project

<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/nakayoku/index.html>

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
各マテリアリティ主要な取り組み

「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ



クリエイティブの民主化

- クリエイティブを身近なものに

企業とクリエイターが
連携し
UGX※を創出する
「Charaforio」



※ 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



社内外のヒトへの投資

- 従業員が楽しく健康に働ける環境を整備

社員のWell-Being施策の拡充 詳細 ▶ p.64

- 次世代のエンターテインメントを担う新たな才能の応援

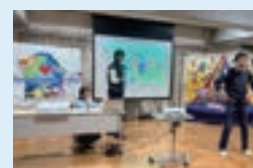
スポンサーシップに
よるアスリート支援



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の提供

児童養護施設に
「Sanrio English Master」
の教材を寄付し、
英語体験を提供



- 教育/体験の機会が少ない子どもたちへの支援

世界中のさまざまな状況にある子どもたちに
サンリオの学用品を10万点寄付



ダイバーシティの実現

- すべての人が楽しめる
コンテンツを提供

サンリオピューロランドで
ノンバーバルショー
「びよんわあ〜beyond words〜」を上演開始



- 多様な人材が活躍できる企業に
ダイバーシティに関するセミナーの実施



国境・世代を 超えた社会の つながり強化

- ソーシャルセクターの基盤強化と連携
国連本部と協働でSDGsを応援



YouTube

【ようこそ!国連パビリオンへ!】未来のために団結しよう!

- 孤独・孤立を抱える人々に対する
社会的なつながりを育む機会の提供

Sanrio Virtual Festivalを
開催しバーチャルで
世界とつながる

2026年3月期中に常設化



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
各マテリアリティ主要な取り組み

「ESG」の観点で取り組む重点テーマ

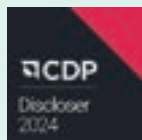


地球環境への配慮

Scope 1,2,3排出量の算定
2019年3月期比を基準年とした排出量算定目標を設定

CDP「気候変動レポート2024」にて

Bスコア



詳細は「気候変動への対策」へ ▶ p.73



人権の尊重

新人権ポリシーを含む契約書の締結 昨年比 **40%UP**

2027年3月期までに **100%締結完了予定**

詳細は「人権の尊重」へ ▶ p.77



顧客のプライバシー& データセキュリティ

全従業員個人情報eラーニング受講率
2025年3月期 **100%達成**

詳細は「コンプライアンス」へ ▶ p.86



ガバナンスの透明性・可視化

MSCI ESG 格付け 2025年3月期

AA評価

2025年5月 全世界株指数「**MSCI All Country World Index(ACWI)**」に選出

FTSE ESGスコア 2025年3月期 **2.2**

詳細は「社外取締役座談」へ ▶ p.78

サステナビリティサイト

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



サンリオのIPが愛される仕組み

サンリオのIPが長年愛される秘訣を紐解くことで、
創業から培ってきたサンリオの強みについて紹介します。

Index

サンリオのIPが愛される仕組み 28



サンリオのIPが愛される仕組み

サンリオは「みんななかよく」の企業理念のもと、多様なキャラクターを生み出し、それらが愛されるための仕組みを構築することで、さらなるステークホルダーの拡大を目指しています。

企業理念

みんななかよく

創業者が生んだソーシャル コミュニケーション・ビジネス

創業者の辻信太郎は、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年に株式会社山梨シルクセンター(現当社)を創業。
小さな可愛いギフトを贈り合うことで「みんななかよく」につながると考え、ギフト商品やグリーティングカードなどの展開をはじめました。

サンリオの資産

450を超える キャラクター

サンリオは、「みんななかよく」の達成に向けて、ハローキティをはじめ、世界中で愛される個性豊かで多様なキャラクターを世の中に送り出しています。



愛される仕組み

時代や趣味嗜好の移り変わりにも調和し、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」を届けています。

価値の源泉

1

デザインの
仕組み

持続的な
成長のための手法

2

キャラクター
プロデュースの
仕組み

3

トレンド対応/
リブランディングの
仕組み

4

価値を高める
プロモーションの
仕組み

大きなモメンタムの創出
新規ビジネスの拡大

さらに愛され、ステークホルダーが拡大

サンリオのIPが愛される仕組み

1 デザインの仕組み

共創する体制・姿勢が、進化の好循環を生み出しています

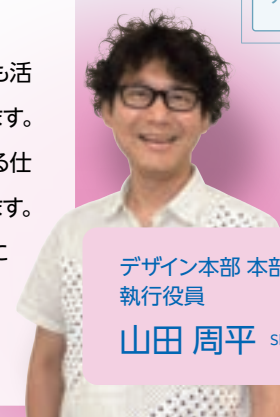
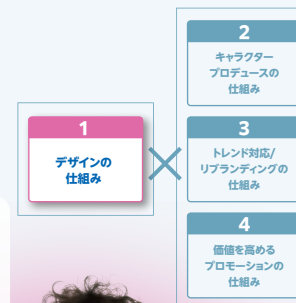
愛されるデザインを生み出すノウハウ

サンリオのデザイナーは、多岐にわたる事業を通じ、「多くの笑顔を生み出すこと」を使命としています。パソコン上でデザインを作るだけではなく、商品化やライセンス展開、空間演出など、最終的な顧客体験までを視野に入れ、顧客の潜在的な課題やニーズに応えるデザイン制作を強みとしています。

デザイナーは創作機会が豊富で、他社IPとのコラボレーションでは、普段とは異なるターゲット層やテーマに挑戦するために、キャラクターのフォルムやタッチ、色使い、レ

アウトパターンなどの研究を行います。また、新キャラクター開発の社内コンペも活発で、デビュー数に対して数十倍、数百倍を超えるキャラクターがノミネートされます。不採用のキャラクターも適切なフィードバックにより各自磨きをかけ再挑戦できる仕組みになっていて、高水準のキャラクター制作が維持できる体制が構築されています。

デザイナーは多様な経験を通じ、新たな視点や表現力が培われ、自身の成長につながります。その成長が自社IPの価値向上へと還元され、世界中の人々に笑顔を届ける原動力となっています。



デザイン本部 本部長
執行役員

山田 周平 Shuhei Yamada

独自の教育プログラムで、デザイナー一人ひとりの強みを磨いています

デザイナーの活躍の幅を広げる取り組み

高いクオリティでキャラクターを創出し進化させていくためには、デザイナーのスキル向上が不可欠です。そこで、従来は各事業部に所属していたデザイナーを、2022年からデザイン本部に集結させるとともに、2025年にデザイナー教育を強化するための社内独自の教育プログラム「Sanrio Smile Creators Academy (SSCA)※」を立ち上げました。

SSCAでは、キャラクターの創出から活用までを支える多様なデザイナーを育てるため、5つのデザイナータイプを設定。デザイナーは自分に合ったタイプを選び、必要なスキルを確認して学ぶため「キャラクターを創る」だけにとどまらず、

多様なキャリアパスを築くことができます。

2025年3月期は、「サンリオデザイナーの魂」「キャラクターを扱ううえで必要な知識」「デザインに必要な既存領域と新規領域の技術」を習得するため、熟練度に応じたステージごとに必要な全173のスキルセットを行い、優先度の高い13項目に応じた講座を設定しました。講座では、キャラクターの外見・内面の特徴や、共感を生むデザインのストーリーづくり、キャラクター創造・拡張のためのデータ分析などを専門的に学ぶことができます。また、グループ会社デザイナーも受講できるよう、一部の講座は英語版のアーカイブ動画を準備し、グローバルにおいてもデザイナー教育に注力しています。

デザイン本部
デザイン統括部
ゼネラルマネージャー

前田 南美 Minami Maeda

※ Sanrio Smile Creators Academy(SSCA): Sanrio Smile Academy(SSA)の一つ

サンリオのIPが愛される仕組み

2 キャラクタープロデュースの仕組み

— 時代に合わせて、お客様とのつながり方を探求し続けています

お客様に寄り添う機会をつくる

サンリオキャラクターは、「ストーリー背景を強く打ち出さずに愛され続けている」、世界でも稀なキャラクターです。そのため時代の流れに応じて、形や意味合いを変化させながらベストな状態にしていくことが必要不可欠です。

キャラクターが常にお客様から共感をいただけるための取り組みとして、オフライン、オンラインで価値共有の場を設ける試みを実施しています。お客様とつながるきっかけをつくるためには、一つの手法にとらわれないことがサンリオキャラクターのプロデュースの根幹であると思います。

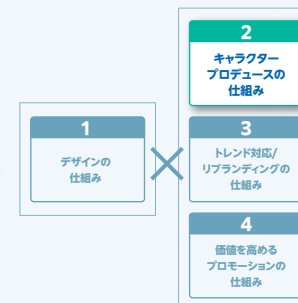
幅広い世代のファンとつながり続けるための取り組み

お客様とのつながり方は多種多様です。各キャラクターチームは、「キャラクターとどんな風に出会ってほしいのか」、「出会ったときに何を感じていただきたいのか」を考えるとともに、主要ターゲットとなるお客様の生活時間や、インサイトを分析しながら最適解を導き出しています。また、ターゲットに合わせてアプローチを変えることで、幅広い世代のお客様との接点を構築しています。

具体的には、SNSで広くキャラクターの魅力を発信すると同時に、イベントや店舗、テーマパークを通じて、キャラクターとの触れ合いを体験していただくことを目指しています。オンラインとオフラインの双方に接点をつくることは、その後もまたサンリオの世界観を体験したいと思っていただくことにつながるからです。



東京国立博物館 Hello Kitty展 —わたしが変わるとキティも変わる—



ブランド管理本部
キャラクタープロデュース部
キャラクタープロデュース一課
シニアマネージャー

皆川 真穂 Maho Minagawa

サンリオのIPが愛される仕組み

3 トrend対応/リブランディングの仕組み

1 “トレンド”×“クラシックさ”で、新旧のお客様をファン化しています

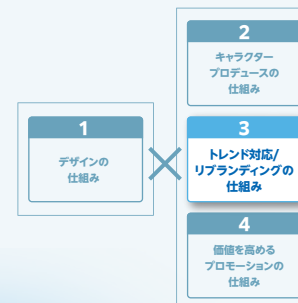
トレンドに合わせたキャラクターの開発・育成戦略

新規キャラクターを開発する際には、時代とともに変容するIPの“トレンド”やあり方に対応しつつ、長い歴史を持つサンリオならではの“クラシックさ”も重視し、社内横断的に最適な開発・育成戦略の立案を行っています。

例えばフラガリアメモリーズにおいては、“トレンド”の面では、昨今の時流を踏まえて「YouTubeをメインプラットフォーム化」「人気イラストレーターの参加」「二次創作ガイドラインの発信」などに取り組んでいます。

また、“クラシックさ”の面では、世界観を既存のキャラクターと関連させ、「サンリオキャラクターたちを守る騎士の物語」と設定。キャラクターのデザインやパーソナリティ、ボイスドラマ、楽曲などに、既存のサンリオキャラクターの要素を散りばめ、長年のサンリオファンの方に「おっ!」と楽しんでいただける設計にしています。その一方で、フラガリアメモリーズを通してサンリオを知ることでもできるので、新しいファンの獲得にもなります。

このようにサンリオでは、「サンリオらしさ」の要素を持ちながらも、新たなトレンドをキャッチしたキャラクターを生み出しています。



ブランド管理本部
IP創造部
コンテンツIPプロデュース課
シニアマネージャー

村上一馬 Kazuma Murakami



2 既存キャラクターに新たな価値を付与し、ファンを拡大しています

デビューから時間を経たキャラクターのリブランディング戦略

450を超えるオリジナルキャラクターは、サンリオの重要な資産です。私たちは、過去に活躍したキャラクターに再び光を当て、従前からのファンに加え、新たなファンへもアプローチするリブランディングにも注力しています。

2020年頃のレトロブームのなか、昭和から平成初期に登場した6にんの男のコを集め、キャラクターユニットとして「はぴだんぶい」がデビューしました。ユニット名は「ハッピーになりたい男子たち、V字回復をねらう」の略です。

国内では知られたキャラクターばかりでしたが、「人気のV字回復」という新コ

ンセプトを掛け合わせることで、ファンの方々にとって“応援したくなる存在”になることを目指しました。「推し活」トレンドやその背景にあるニーズの取り込みも、重視したポイントです。

こうしたリブランディングの結果、サンリオキャラクター大賞での順位もジャンプアップしています。今後はグローバルも視野に入れ、キャラクターたちの活躍の場をさらに広げていきたいと考えています。



ブランド管理本部
キャラクタープロデュース部
キャラクタープロデュース三課
阿部 兼也 Kazuya Abe



サンリオのIPが愛される仕組み

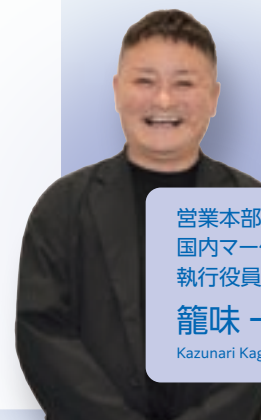
4 価値を高めるプロモーションの仕組み

一 戦略的なプロモーションで、ビジネスを拡大しています

価値創造向上の循環をつくり出す
プロモーション

サンリオでは、キャラクターの価値を高め続けるために、戦略的にプロモーションを行っています。効果的なプロモーションで、ターゲットに合ったライセンスからの引き合いを増やし、それによってさらに多くのユーザーに認知され、より強力なプロモーションが可能になるという好循環の構築を目指します。

重要な接点として、SNSとリアルとの連動があります。例えば2024年は、ハローキティ50周年をフックに幅広いライセンスとコラボしました。ライセンスとサンリオ双方からのSNS発信にリアル施策を重ねることで、SNSでさらに拡散され、好感度が向上し、次のビジネスにつながっています。



営業本部
国内マーケティング推進部
執行役員
籠味 一成
Kazunari Kagomi

一 ライセンスとの協業で価値向上を加速させます

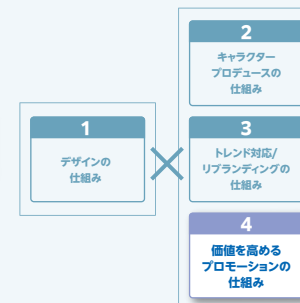
より多くのユーザーへの
リーチを生むライセンスビジネス

キャラクターの価値を高めるうえでは、ライセンスと協業し、自社の流通や情報発信だけでは届かないユーザーにもリーチすることも重要です。昨年は、ハローキティ50周年を機に全国の百貨店やショッピングモールなどで巡回型のポップアップショップを展開。自社では

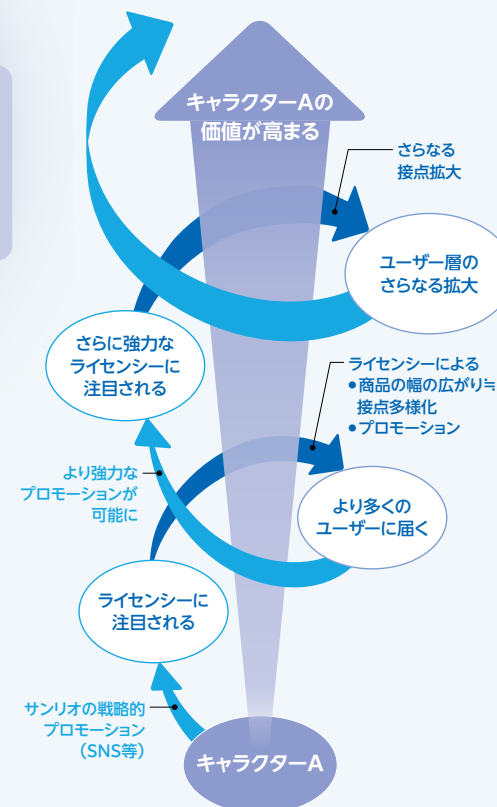
リーチできない販路を得ることで、お客様の接点を拡大しました。

また、マイメロディとクロミを活用したガソリンスタンドでのキャンペーンを実施し、キャラクターの魅力によって集客やカード入会促進に寄与しました。協業する企業や、その先のユーザーを巻き込んだソリューションにつながっています。

営業本部
ライセンス営業部
執行役員
本田 隆史
Takashi Honda



キャラクター価値向上のプロセス



サンリオのIPが愛される仕組み —ハローキティの事例—

サンリオ史上、最大規模の笑顔をつくることに成功！

2024年に行われたハローキティ50周年プロモーションは、1974年の誕生以来、世界中のファンとともにあゆんできた軌跡を祝福し、サンリオの企業理念である「みんななかよく」を体現する象徴的な機会として企画・実施しました。本プロジェクトでは、ハローキティのブランド価値を再定義し、既存ファンとの絆を深めることと、次世代ファンとの新たな接点を創出することを意図しました。

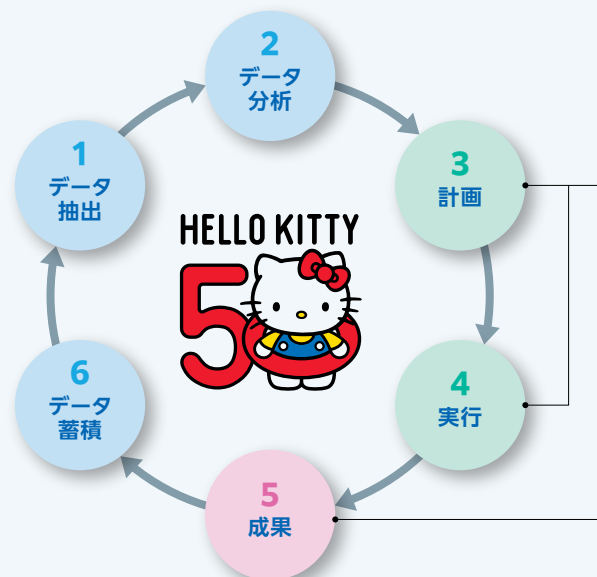
グローバルで一貫したブランド表現に加え、リアルとデジタルを融合した多面的な体験設計を行い、とくにデジタル施策ではARフィルターの新しい表現や、ファンによるUGCを積極的に取り入れることで、多くの共感と参加を促しました。また、お取引先の多大なご協力もあり、世界中に笑顔が広がったことは大きな成果でした。

ハローキティのこれからの50年のさらなる活躍を見据え、今後は本プロジェクトの知見を活かして、ハローキティ以外のキャラクターにも周年企画や参加型プロモーションを、立体的に展開していきます。

次世代につながる高度なPDCAサイクルを実現

Z世代からの支持を高めることを目的に、プロモーション開始の約2年前から、社内外の多様なデータソースと複数の分析軸を用いて、ハローキティの詳細なデータ分析を実施しました。得られたインサイトをもとにプロモーション戦略を設計し、段階的に実行。各施策については毎月効果検証を行い、成果が得られた要因や、期待に届かなかった要素を定量・定性的に分析

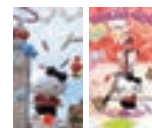
ハローキティ50周年プロモーションにおけるPDCAサイクル



し、柔軟に施策を改善してきました。こうした継続的なPDCAの積み重ねにより、キャラクターマーケティングにおける再現性あるフレームワークが見えはじめ、ハローキティ以外のキャラクターへの応用展開も現実的なフェーズに入っています。

キャラクタープロデュースの仕組み

- 国内** Z世代をターゲットに、デジタル接点の強化施策を実施。UGCの活用を強化
- 海外** 海外子会社との協業を加速。ライセンスを巻き込んだ施策を展開



グローバルでのARを活用した施策



リアルイベント

3 計画 4 実行

5 成果

- 国内** Z世代の好意度はイベント前の**32.8%**からイベント後に**36.7%にまで上昇**
- 全世界** SNSリーチ数月間**平均27億を達成**
目標21億リーチを13カ月間連続達成
(2023年11月～2024年12月)
- 海外** 北米においては、全世代の**3大重要人気指標**
「今人気がある」「今後人気が出そう」「誰かに勧めたい」が**上昇**

サンリオのIPが愛される仕組み —ハローキティの事例—

サンリオの大切な資産である熱量の高いファンの獲得

今回のプロモーションは、「ハローキティ」という存在を単なる一過性のムーブメントとして終わらせるのではなく、今後のビジネスの継続的な成長に向けた新たな起点と位置付けました。そのため、単なる話題づくりではなく、「熱量の高いファン(=濃いファン)を増やすこと」を主目的として施策を推進しました。

効果検証においては、一般生活者へのアンケート調査に加え、新たな取り組みとして、複数の外部デー

タソースを活用。自社保有データにとどまらず、第三者機関による調査データや、SNS上の実際のユーザー行動データも統合し、熱量の高いファン層の変化を定量的に把握しました。

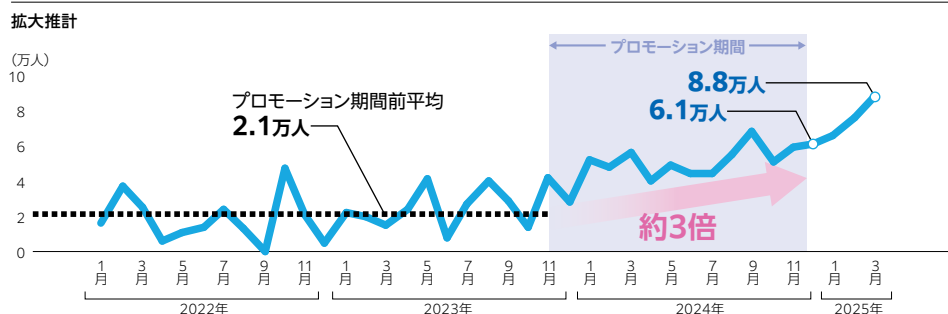
今後もデータに基づく効果検証を重ねながら、持続的な事業成長に向けた戦略的なプランを策定・実行していきます。

検証 ハローキティ50周年プロモーションの成果は「一時的な盛り上がり」なのか？

ハローキティビジネスを支える資産=「濃いファン」として着目し、ハローキティ50周年プロモーションの効果を確認

推しエンタメブランドスコープ 定点調査で「濃いファン」の規模/質を検証

「濃いファン」人口の推移

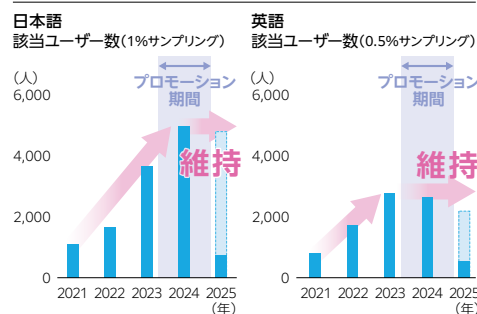


- 「濃いファン」数はプロモーション開始前の約3倍に増加し、引き続き拡大中
- 商品購入意向率はプロモーション終了後も維持できている

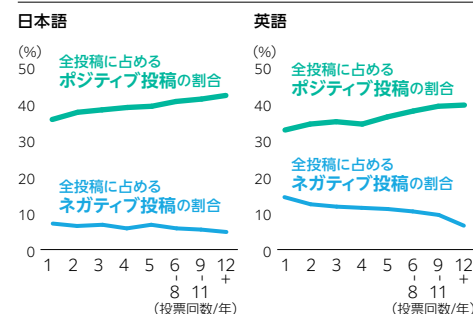
備考：●GEM推しエンタメブランドスコープ内のファンスケール設問にて「大ファン」と回答した回答者を「濃いファン」として定義
●購入意向率については変動が大きいため3カ月ごとの平均で算出

X投稿ログ SNS投稿での「濃いファン」の規模/質を検証

「濃いファン」人口の推移



「濃いファン」の投稿におけるポジティブ/ネガティブ割合



- 2024年の「濃いファン」数は、日本では増加、英語圏では高水準を維持
 - 「濃いファン」はポジティブな投稿をする割合が高いため、情報発信の工夫によって「ポジティブな投稿/反応」の拡大が見込める
- 備考：●年間4回以上投稿するユーザーの翌年継続投稿率が高いため、年4回以上投稿ユーザーを「濃いファン」として定義
●ポジティブ/ネガティブの結果は、調査会社独自の判定によるもの。ポジティブでもネガティブでもないものはニュートラルと判定

結論 ハローキティビジネスを支える資産=「濃いファン」は、今後も“高水準で維持”される見込み

未来へ続く サンリオの戦略

2025年3月期から開始した
中期経営計画の進捗状況を報告するとともに、
より多くの笑顔を創出するための
今後の戦略について説明します。



Index

中期経営計画とその先へ	36
財務担当役員メッセージ	37
特集① グローバル戦略	40
1の矢 グローバルでEvergreenなIP化	43
特集② グローバルステークホルダーとの対談	47

特集③ サンリオインク×サンリオ上海COO対談	53
特集④ SNS戦略	61
2の矢 グローバルでの成長基盤の構築	63
3の矢 IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化	66

中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)とその先へ

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。

永続的な成長に向けて、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」

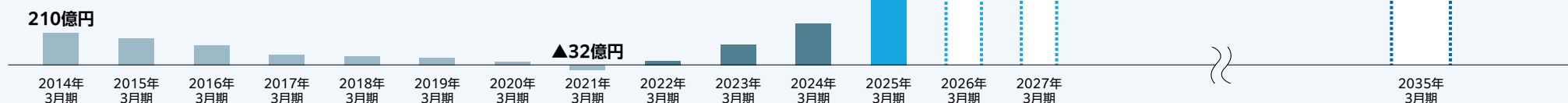
「IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化」に取り組んでいます。

2025年3月期は過去最高益を達成。最終年度の目標と今後10年の年平均成長率をアップデートしました。

確実な達成をしていくために、3本の矢のイニシアティブをよりいっそう加速させる

「短期・中長期の投資領域」を明確化し、戦略的かつ大胆なリソース投下を進めていきます。

営業利益の推移



「ハローキティ中心」「グッズ中心」の不安定・不確実な成長から

時価総額5兆円に向け、安定・永続成長へ

過去

前中期経営計画

現中期経営計画

さらにその先へ

1の矢≫

グローバルでEvergreenなIP化

p.43~

2の矢≫

グローバルでの成長基盤の構築

p.63~

3の矢≫

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

p.66~

欧米での
話題づくりのための投資

欧米に向けた
映像制作投資

企画チーム立ち上げ、
制作会社買収など幅広く検討

旗艦店などの
北米LBE投資

旗艦店出店やリアルでの
露出機会の向上等を検討

エンゲージメントを
深化する接点への投資

大型LBE投資

海外を念頭にテーマパークやショー等への
投資・提携などを積極的に取り組む

デジタル機能強化

配信・VR・ファンクラブなどの
デジタル接点強化の投資を継続

IPプラットフォーム機能と
IPを広げる

プラットフォームとして魅力的な
ゲーム開発機能投資

出資だけでなく
国内外での買収も含めて幅広く検討

取り扱い可能な
新規IPソーシング

スポーツIPなどの属性拡大も視野に
受託・買収など幅広く検討

強固な組織基盤

注力事業を中立的に決定でき、事業のグローバル成長と事業間連携を容易にする組織基盤をつくる

財務担当役員メッセージ

時価総額5兆円の達成に向け、資本コストを意識した経営をしていきます

ハローキティ50周年効果が牽引 営業利益は2期連続で過去最高を更新

2025年3月期の業績は、ハローキティ50周年施策を核とするグローバルブランド強化が奏功し、売上高は前期比44.9%増の1,449億円、営業利益は同92.2%増の518億円と、2期連続で営業利益が過去最高を更新しました。営業利益率は35.8%、ROEは48.6%に達し、ライセンス事業の拡大が高い収益性と資本効率を牽引しています。

地域別では、マスリテラー※1向けの取り扱いが拡大した北米が利益成長を牽引、欧州はファストファッション向けアパレルが好調、中国大陆を中心とするアジアもライセンスおよび店舗網拡大で寄与しました。国内においては、物販事業がインバウンド需要に加え国内客数も増加し、顧客層の裾野が拡大しています。国内のライセンス事業にお



常務執行役員
経営管理本部 本部長
財務企画室/IR室担当
松本 成一郎
Seiichiro Matsumoto

いてもハローキティ50周年の効果やターゲットクライアント戦略が奏功しました。

財務目標・規律のアップデートと 長期ビジョンの目標に込めた想い

中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)において、財務

目標・財務規律をアップデートしました。2027年3月期の営業利益目標は当初の400億円以上から650億円以上としており、これは北米や中国大陆など、海外中心に業績が大きく拡大することにもなうものです。

今回のアップデートで、とくに深く議論を行ったのが、①ROEの目安を出すかどうかについて、②積極的に実施を試みている

定量目標・財務規律のアップデート

定量目標※2 (2027年3月期)	● 売上高(従来) 1,350億円 → (修正後) 1,750億円
	● 営業利益(従来) 400億円以上 → (修正後) 650億円以上
財務規律※2 (～2027年3月期) 下線が アップデート箇所	● ROE30%水準を目安とし、資本コストを大幅に上回る経営を実施する
	● 2025年3月期～2027年3月期の3年累計で価値創造ストーリーの戦略に資する オーガニック投資(300億円程度)およびM&A・マイノリティ出資(500億円～)を検討
	● M&Aのターゲットは買収後も高い収益性・資本効率を維持できる案件を優先的に検討
	● 配当性向は30%以上とするが、魅力的な投資機会が見つからない場合、余剰資金や財務基盤を考慮しつつ、 追加での株主還元を検討(最大300億円)
	● 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
	● M&A等の大型投資においては投資委員会を通じた厳格な検討を行い、 定性面・定量面を踏まえた総合的な判断を実施する
	● 信用格付けはA格水準を目安とする。M&A実施時ののれん/純資産比率は70%以内を目安とするが、 格付けは一時的にA格を下回することは許容可能
	● 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

※1 マスリテラー:量販店等 ※2 仮に大型M&Aを実施した場合、各種指標はのれん償却費を足し戻した営業利益、当期純利益、EPS等を算出の前提とする

財務担当役員メッセージ

M&A・マイノリティ出資案件が仮に見つからなかった場合の株主還元についてです。

①については、ROEは2025年3月期に48.6%と非常に高い水準となっています。これは、資本効率の良いライセンスを中心に業績が拡大してきたことと、過去資本の蓄積を十分にしていたことなどから、株主資本の絶対額が薄かったことによります。ROEについては当然高い水準である方が望ましいですが、当社としてM&Aを積極的に推進する方針であるものの、エンターテインメント業界のM&Aの場合、のれんが大きく計上される傾向があり、のれん/純資産の比率が高くなりすぎてしまう課題があります。そのため、一定の株主資本を蓄積する必要があり、ROEを高水準にキープできる範囲として30%という目安を設定しました。

②については、投資委員会を通じて長期ビジョンを踏まえた戦略的意義・収益性や資本効率・買収価格を踏まえて検討していきますが、相手のあることですので、場合によっては魅力的な投資を

実施できない可能性があります。その場合はキャッシュポジションや株主資本などを踏まえ、資本効率の観点から追加で株主還元すべきと考えています。

当社としては、長期ビジョン達成に向けて実現したいことと、投資家の皆様からの期待のバランスをとりながら、財務運営を行っていく方針です。

2035年3月期までの長期ビジョンにおいて、時価総額5兆円、営業利益の10年平均成長率10%以上を掲げました。時価総額は収益性、資本効率、今後の成長期待など、市場からさまざまな観点で評価されるものと理解しています。単に売上高や利益を拡大するというのではなく、価値創造ストーリーで掲げる戦略を実行していくことで、企業価値を最大化させていきたいという、サンリオの想いを受け取っていただければと思います。

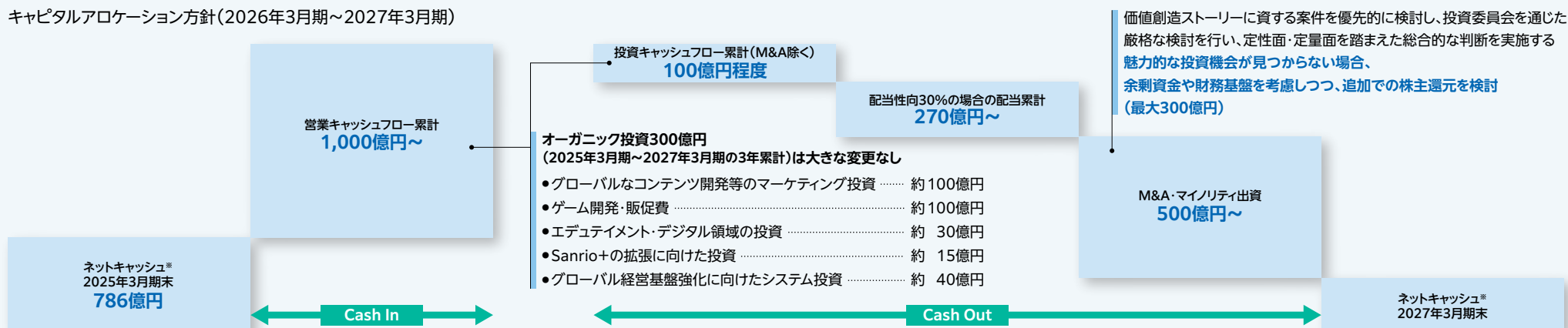
また、売上高の中心が収益性の高いライセンス事業であることは変わらず、収益性や資本効率は10年後も高水準を維持してい

たいと考えています。営業利益の絶対額を示さなかった理由は、ボラティリティを下げるというメッセージの方が重要であり、安定的に成長していくという当社の想いを伝えなかったためです。10%以上という数値を示した理由は、サンリオは2桁成長が止まると株価が下がるという投資家フィードバックをいただいており、最低でも2桁以上の高成長を続けるというメッセージを伝えなかったためです。

投資と株主還元とのバランスを意識した
キャピタルアロケーション

当社は、1990年代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などで500億円以上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

キャピタルアロケーション方針(2026年3月期～2027年3月期)



※ ネットキャッシュ: 現預金 - 有利子負債

財務担当役員メッセージ

設置しました。外部のアドバイザーにも入っていただき、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。

2025年3月期は合計16件の投資委員会を実施しました。主にゲーム開発やM&Aの検討に関するものです。投資委員会では、戦略的意義や定量的なリターンなど、社内外の投資委員会メンバーによる複数の眼で、案件の是非を深く議論しています。M&Aにおいては金額規模が大きい案件もありますが、売却価格やデューデリジェンスの過程において発見されたリスクファクターなど、適切なリターンが見込めないと判断し、数多くの案件を見送ってきました。今後も多数の案件を積極的に検討しつつ、厳格な基準を踏まえて規律ある投資の意思決定を行っていきます。

キャピタルアロケーションについては、戦略的な投資と株主還元のバランスをとっていきます。当社は、業績好調時であれば営業キャッシュフローが相応に出る会社ですが、配当性向30%水準にとどめた場合、フリーキャッシュフローが潤沢となります。中期経営計画期間においては500億円以上のM&Aを検討する前提としていますが、仮に魅力的な案件が見つからない場合、追加で最大300億円の株主還元を検討していきます。

時価総額1兆円の目標を大きく前倒して達成

当社は、株価を非常に重視しています。2023年5月に、10年後に時価総額1兆円という目標を掲げていましたが、世界中のファンや投資家の皆様のおかげで2024年10月に大幅に前倒し達成することができました。

その後、メガバンクが保有する政策保有株について、2024年12月にグローバルオファリングにてグローバルな機関投資家および国内個人投資家に販売させていただきました。売り出しにあたっては自社の強みを適切に伝えるエクイティストーリーのづくりこみ、目指すべき株主構成を実現するための最適なストラクチャーの検討など、時間をかけて公表に至りました。公表後のロードショーはオンラインで効率的に世界中の投資家の皆様との面談を設定し、各投資家の皆様の疑問点に丁寧に回答するよう努めてきました。その結果、Deal Watch社より2024年のEquity Deal of the Yearとして表彰され、高く評価いただくことができました。

また、IR面談件数は2024年3月期の336件から2025年3月期に412件、面談社数は2024年3月期の680社から2025年3月期の1,163社まで増加しています(社数については重複カウント)。

次の目標は、2035年3月期に向けた時価総額5兆円です。時価総額拡大に向けては長期ビジョンで掲げた各種施策を実行していくことが近道ですが、IR観点では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皆様との対話を重視していま

す。IRチームが窓口となり、社長をはじめとして、私を含めた各役員も積極的に直接対話する機会を設けさせていただきます。皆様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、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、四半期決算説明会に加えて、セルサイドアナリスト向けスモールミーティングや各種イベント、個人投資家への説明について継続的に実施します。「こういった情報を開示してほしい」「イベントを実施してほしい」という皆様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5兆円の達成に向けて資本コストを意識した経営をしていきます。



国内外投資家との面談を積極的に実施

特集① グローバル戦略

グローバル事業を支えるグローバル戦略室

2024年4月にガバナンス機能として設立したグローバル戦略室が、本社と海外子会社をつなぐ司令塔として海外支援を行っています。



グローバル経営体制の強化に向けて、グローバル戦略室を新設

現中期経営計画では、「グローバルでの成長基盤の構築」に向けた取り組みの一つとして「グローバルガバナンスを強化する」を掲げています。グローバル戦略室は、本社と海外子会社の適切なコミュニケーションを経て、ビジョン共有と情報共有が円滑に行われ、目標・戦略が密に連携されている状態を目指すため、その対話プロセスをリードする存在として2024年4月に新設された部門です。そして、2025年4月からは業務分掌や社内規程を再整理し、本社における海外子会社管理機能と執行支援機能を持つ部門として、ポジションのさらなる明確化と機能強化を図りました。

グローバル戦略室の3つの役割

グローバル戦略室の主な役割は、「本社と海外子会社のコミュニケーションの強化」、「海外子会社の管理」、「海外子会社CEO、および現場の執行支援」の3つです。

「本社と海外子会社のコミュニケーションの強化」に向けては、アクセスのしやすいグローバルイントラネットの立ち上げを予定しており、世界各地のベストプラクティスの共有や本社からの情報発信に加え、ブランド管理本部でつくったコンテンツのリリースのタイミングの発信などのコミュニケーションが迅速かつ緊密に行える体制の構築を目指しています。

「海外子会社の管理」においては、グローバルガバナンスの観点から、主に海外子会社の業績を管理しています。また、重要性の高い意思決定事項に関しては、海外の子会社は本社の承認を経る必要があります。そのため、必要な事項の整理なども行っています。同時に、本社と海外子会社の権限を整理した海外子会社管理規程の作成を進めています。同規程では、本社の承認が必要とされる投資案件の要件や金額を記載することで、投資に対する一律的なガバナンス強化を推進するとともに、各海外子会社が自律的な経営を行える枠組みの整備を図る方針です。そして今後は、グローバル戦略室が海外子会社に関する承認プロセスの運用を担っていくことも目指しています。

グローバル戦略室の3つの役割

役割 1

本社と海外子会社のコミュニケーションの強化

役割 2

海外子会社の管理

役割 3

海外子会社CEO、および現場の執行支援

さらにサンリオのIPのエクイティを最大化し、長期的なブランドへと成長させていくためには、IPホルダーである本社が効果的な投資を設計していく必要があります。そのために、海外子会社との対話を通じてニーズの吸い上げや活動計画の擦り合わせを行っていきます。

「海外子会社CEO、および現場の執行支援」では、本社による承認プロセスのフォローや海外子会社間で意見が異なる場合の調整、海外子会社が独自で判断することが難しい事項に関する問い合わせ対応なども担っています。

グローバル戦略室は、サンリオのグローバル戦略の方向性を海外子会社に共有し、求心力と遠心力のバランスの最適化を図ることで、その役割を果たしていきます。

特集① グローバル戦略

対談

グローバルなブランディング投資強化で
よりEvergreenなIP化を目指す

サンリオでは、世界のエンターテインメント市場の約8割を占める欧米市場でのシェアを拡大させるとともに、IPポートフォリオを拡充してボラティリティを抑制するために、2024年に新設したグローバル戦略室が中心となってグローバル経営体制の強化を進めています。

専務取締役
経営戦略本部/ブランド管理本部 本部長
人事本部/社長室/グローバル戦略室/
グローバルサステナビリティ推進室 管掌役員
中塚 亘 Wataru Nakatsuka

執行役員
グローバル戦略室 担当
倉田 あや Aya Kurata

IPポートフォリオの拡充に向けた取り組み

中塚 当社の課題である事業ボラティリティの低減に向けては、IPポートフォリオを拡充していく必要がありますが、IPのステータスは国や地域によって大きく異なります。グローバル戦略室は、グロー

バルでのコンテンツマーケティングやブランディング投資等の戦略を立てて、本社と各海外子会社に適切なディレクションを行う“司令塔”としての役割が期待されています。

倉田 グローバル戦略として、とりわけ北米市場においてはIPの

新鮮さを維持することが現地の販売店等にとっても重要で、その点を考慮に入れたIP投資をしっかりと行わなければいけないと感じています。現状において、スペシャルティストア※ではシナモロールやクロミも扱っていますが、マスマーケットではやはりハローキティが基本になってきます。そうしたなかで、シナモロールやクロミをマス向けに売り出してしまうと、スペシャルティチャンネルでの特別感が薄れてしまうので、そこに対しては、これから当社が仕掛けていきたい主要キャラクターに準ずる注力キャラクターの提案を強化していく必要があると考えています。

ブランディング戦略と
営業戦略のグローバル全体での最適化

中塚 グローバル全体でのコンテンツ企画については、数年先までの戦略と各IP・各地域での売上・利益等の目標のもとで、その達成に向けたIPの露出や想定ターゲットへのリーチ等を検討し、仮説を立て、それを本社のブランド管理本部に直接伝えていくことが重要だと考えています。

倉田 同じIPであっても地域によって需要や捉え方が異なるので、それらを吸い上げていくことは、グローバル戦略室の重要な役割の一つだと認識しています。そのうえで、グローバル戦略上でキーとなるIPには本社でしっかりとリソースを割くと同時に、営業活動を加速させるツールを早急に作成して提供する取り組みを行っています。

中塚 一方で、現地主導という観点で言うと、海外子会社も売り上げを伸ばし続けるためには複数キャラクターのIPを展開しており、ときには子会社間でディールのバッティングが生じることがあり

特集① グローバル戦略

ますよね。

倉田 そのような場合は、子会社同士で交渉してもらうようにしています。現在、皆が折り合いをつけて、グローバルディールを実現させていくための指針を作成しているところで、今後はその指針のもとで本社と各子会社間の調整を進めていきたいと考えています。

グローバルコンテンツへの投資計画

中塚 当社のIPに対する引き合いは世界各地で増加していて、海外子会社からは数年先までのコンテンツパイプラインを求められています。そうした状況を踏まえて、向こう3年間の計画が常に海外子会社に共有されている状態を目指して、グローバルコンテンツカレンダーの充実化を図っています。

倉田 ライセンシーやリテラーとしても、そのIPの新鮮さが維持されるのかは重要なポイントになるので、そういったカレンダーがあるかないかで営業の進めやすさが大きく変わってくると思います。

中塚 営業担当者は、競合するエンターテインメントコンテンツの動



向も見ながら活動するので、コンテンツカレンダーがあることで、より競争力の高い営業活動につながると考えています。

現地のクリエイティブを推進する ブランディング監修

倉田 デジタルコンテンツは容易に地域をまたいでいくので、現在、ゲーム等についてはガイドラインが設定されているほか、マー

ケティングコンテンツに関しても適切に管理していくためのガイドラインの作成が進められています。

中塚 2025年から国内のマーケティングチームとブランド管理の海外統括チームが分かれて新しい組織になりました。そのなかで、シェア拡大に向けたグローバルブランディングにおいては、海外子会社とのコミュニケーションを増やしていき、その地域に強いパートナーと連携することも重要だと考えています。さらに、ローカルニーズに合ったデザインを供給することも検討していて、現地でのクリエイティブのケイパビリティをさらに強化するとともに、監修についてもスピーディに行える体制を整備していきます。

ユーザーに“本物”を届けるための侵害品対策

中塚 2025年3月期から、一部のオンラインプラットフォームにおけるテイクダウン*の権限を現地に移譲しました。これにより、パートナーとの信頼関係を築きながら、よりスピーディなテイクダウンができるようになってきています。また、オンラインテイクダウンではAIを活用することで自動化し、件数の増加と効率化につなげています。これに加えて、法務主導で行政摘発を強化し、一部の悪質なものについては民事・刑事訴訟を提起するなどの取り組みを進めています。

倉田 サンリオとしては、やはり本物を皆様に届けたいので、侵害品に対しては毅然とした態度を取ることを主要侵害地域である中国・東南アジアにおいて大々的にキャンペーンとして実施しました。今後もさまざまな対策を進めていくことで、マーケットが拡大するなかでも侵害品の割合は確実に減らしていけると見込んでいます。

グローバル戦略室の長期的なミッションと 将来の理想形

中塚 グローバル戦略室は社長直下の部署であることが重要です。社長直下の部署のため、本社のコーポレート機能で足りていない部分がよく見えてくるのですよね。

倉田 そうですね。今後、ありがたい姿に向けたグローバル戦略を立案していくうえでは、コーポレート機能も含めてケイパビリティとして足りていない



部分がさらに見えてくると思うので、その際は優先順位を提案しながら強化を進めていけるように導いていきたいと考えています。そして、まだグローバルIPプラットフォームへの進化を主導する司令塔という理想像には至っていないので、各種の取り組みを通じて部署全体で成長して、存在感を高めていきたいと考えています。加えて、サンリオの今後を見据えると、リソースの再配分を検討していく必要があると思っています。

中塚 人、モノ、資金の配分の最適解を見つけることは、グローバル戦略を立案し、遂行していくうえで非常に重要だと思います。

倉田 単なる調整ではなく、未来に向かってサンリオが最も良くなるような最適解を導き出すためにも、今後各国の状況を把握して、本社がグローバル戦略を主導できるよう取り組んでいきたいと考えています。

* テイクダウン：ECサイト等に掲載された権利侵害品のURLを運営元に削除してもらうこと

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

世界中で世代を超えて愛され続けるEvergreenなIPの確立を目指し、マーケティング戦略・営業戦略を刷新。
北米・中国大陆を中心にキャラクターの魅力を最大限に活かし、グローバル市場での展開を加速しています。

中期経営計画の実行状況・KPI進捗

○:達成 △:一部未達

	施策	目標	2025年3月期計画	2025年3月期の実績
北米での 成長	グローバルコンテンツの投入による鮮度維持 (グローバルコンテンツ、ローカルデザイン、戦 略パートナー連携)	●貢献利益 ^{※2} 111百万米ドル (約162億円、 CAGR ^{※3} 21%成長)	●北米向けデザインの複数開発・供給	○●北米向けローカルデザイン開発フローの 構築が完了
	営業ターゲットの変革(市場の7割を占める Mass Retail開拓、Mass Retailに強い Tier1ライセンス開拓)		●価値創造サイクルの注力ライセンス売 上増	○●北米注力ライセンス売上対前年堅調に 進捗
	成長のスケールに即した体制拡充		●北米機能強化に向けた各分野のスペシャ リストの採用	○●営業・デザイナー・マーケティング人材等 の採用を強化
中国大陆 での 成長	Alifishとの連携最大化	●貢献利益5億円 (約102億円、 CAGR17%成長)	●素材・財務・契約管理業務の効率化、 Alifishとのコンテンツ制作の進行	△●各種システム機能開発・一部導入済 ●コンテンツ制作は未完了
	侵害品対策・現地デザイン拡充等の仕組み 強化		●侵害品対策の施策洗い出し・トライアル 開始	○●中国大陆などにおける知的財産保護 強化PR、オンラインテイクダウン等各 種施策を実施
	現地でのIP創造に注力		●中国大陆において1年間に新規10IPの 創出	△●中国大陆において1年間に新規5IPの創 出。開発モデルの設計は完了
新地域での フット プリント ^{※1}	SEA地域における売上倍増プランの策定・体 制構築	●売上36億円 (CAGR30%成長)	●SEAの売上増に向けたプランの具体化・ 体制構築	○●SEA売上26億円、インドネシアの売上も 対前年比急拡大
	インド市場への参入に向けた検討	●次期中期経営計画期間に向 けて、3年間で収益が目指せ る状態	●現地代理店との協力による新規ライセン ス獲得	○●新規ライセンスを10社開拓、SNSも開 設済

※1 フットプリント:新地域に進出し、足跡を残すことを示す

※2 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。

※3 CAGR(Compound Annual Growth Rate):年平均成長率

Los Angeles Dodgers
ハローキティコラボレーション

マカオ Studio City 空間装飾



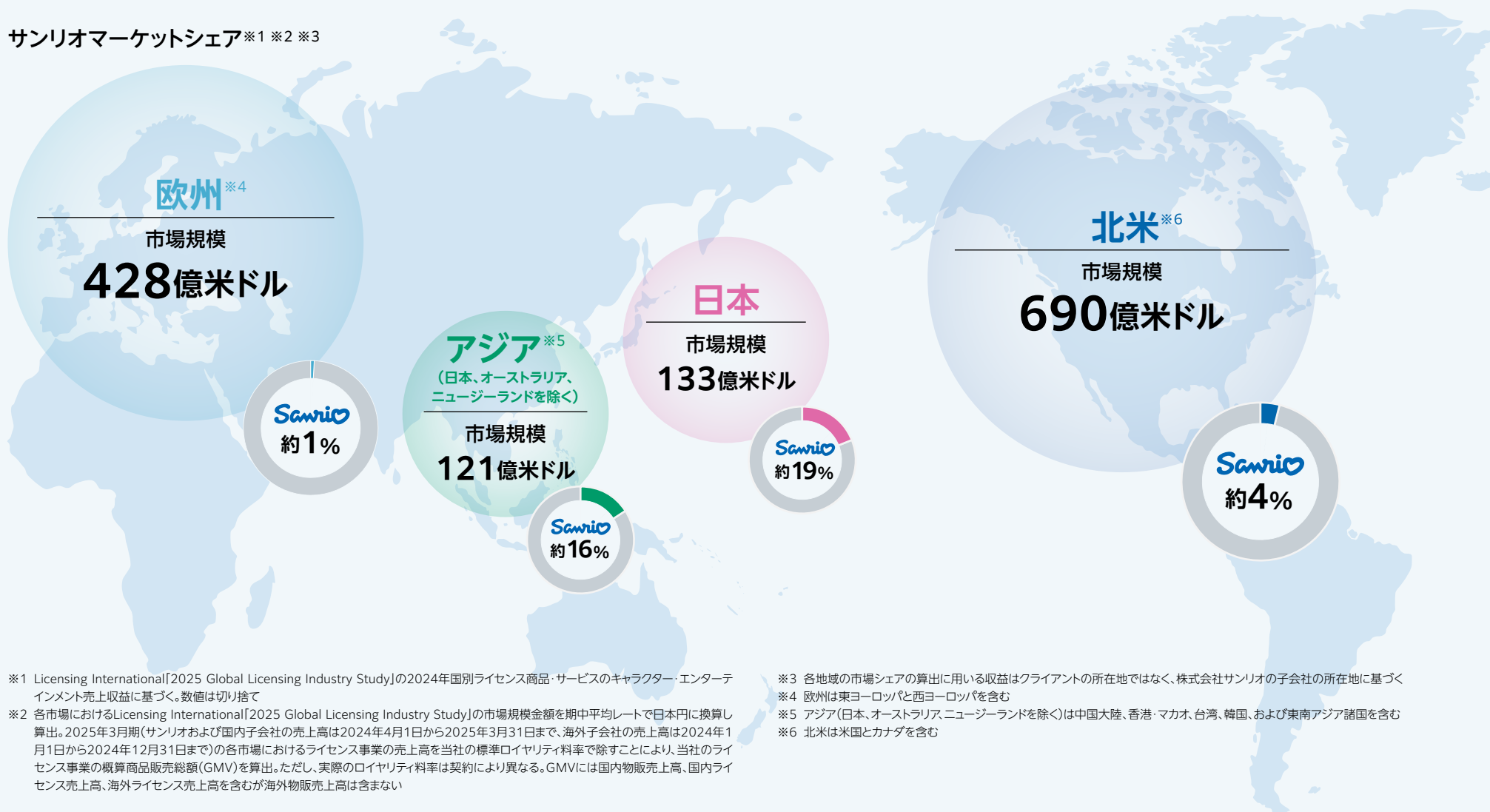
Roblox「My Hello Kitty Cafe」

サンリオが展開する地域/地域別戦略 概要

グローバルでEvergreenなIP化

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。

サンリオマーケットシェア※1 ※2 ※3



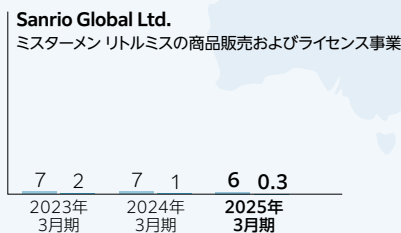
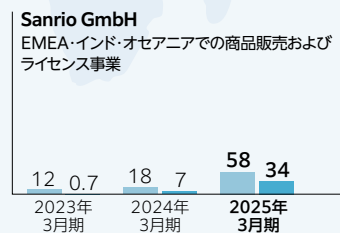
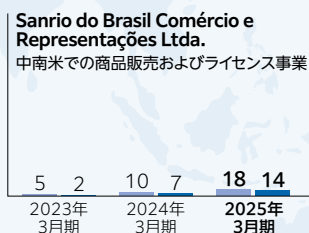
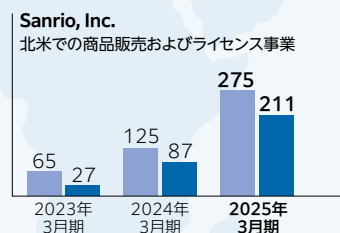
サンリオが展開する地域/地域別戦略 概要

グローバルでEvergreenなIP化

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複数キャラクター戦略が奏功し、大きな成長を実現しています。
- 欧州は、グローバルなファッション小売企業とのコラボレーションと既存パートナーとのビジネス拡大、複数キャラクター戦略の継続により急成長を遂げています。
- 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きます。
- 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。

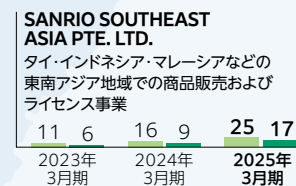
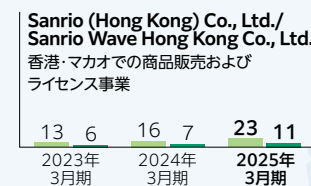
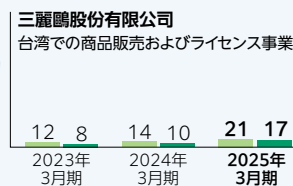
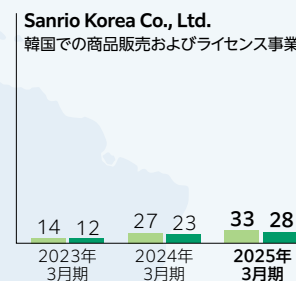
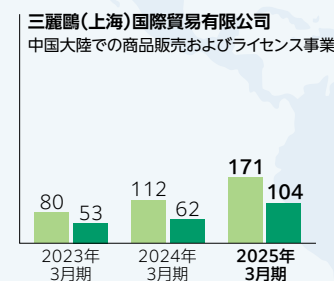
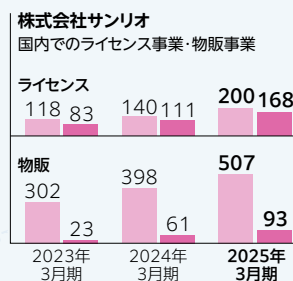
■ 売上高 / ■ 貢献利益(億円)



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、マザーカントリーとして今後も重要な位置付けです。
- 中国大陆は、市場成長が見込まれるサンリオIPの人気の高い重要地域です。ライセンス事業に加え、店舗網が拡大した物販事業も好調に推移しています。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。複数キャラクター戦略に加え、デジタル施策を取り入れながら将来を見据えた投資を行い、さらなる市場シェアの拡大を目指します。
- 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勃興が見込まれます。

■ 売上高 / ■ 営業直接利益* / ■ 貢献利益(億円)



※ 営業直接利益: 本社の間接コスト配賦前の営業利益

担当役員が語る欧米戦略

グローバルでEvergreenなIP化

市場環境と サンリオのポジション

- キャラクター市場は世界の約5割を北米が、3割をEMEAが占め、成長率もそれぞれ約7%、4%と高い(サンリオ社内調べ)
- 欧米のハローキティの認知度は非常に高く、Evergreen IP化に向けてスペシャルティおよびマス市場での売上が今後も期待できる。その他キャラクターも、多様なコンテンツ展開による認知強化・成長が見込める

認識すべきリスク

- 2014年3月期に、ハローキティのマス市場参入による爆発的な広がりを背景に、北米は当時の最高益を達成したが、一過性のブームにとどまったことが要因となり、数年後に収益が激減
- 現在、欧米は再び急成長を遂げており、持続的な成長のためのマーケティング・営業施策の維持継続、およびその他キャラクター育成による売上ポートフォリオの多様化が必須

全社利益の約半分を占める重要市場。コンテンツの拡充で、北米でのシェア10%を目指します

中期経営計画のサマリ

最重要市場の北米/英語圏では、価値創造サイクルの推進をベースに、IPポートフォリオ多様化およびEvergreen IP化を目指しています。

- さまざまなコンテンツの継続的な投入
- スペシャルティへの本社デザイン提案と、マスリテラーへの現地デザイン提案の双方を強化
- 自社投資を活用したリテールパートナー共創により、市場認知/好意拡大と売り場スペース確保を推進

中期経営計画1年目の成果/今後の目標

2025年3月期は、ハローキティ50周年の効果もあり業績は大幅に伸長し、貢献利益ベースで米州は226億円、欧州は34億円まで成長しました。これは、全社貢献利益の半分近くを占めており、サンリオ全社が今後も成長を続けていくなかで、最も重要な地域の位置付けです。

今後も欧米事業が全社業績を力強く牽引し、2027年3月期までに連結営業利益650億円以上の達成を目指します。加えて、その後の10年間においても平均営業利益成長率10%以上、ならびに北米市場シェア10%の確保を視野に入れ、持続的な成長基盤の構築に取り組んでいきます。



常務取締役
デジタルメディア&スポーツライセンス本部 本部長
Sanrio, Inc./Sanrio do Brasil Comércio e Representações Ltda./
Sanrio GmbH/Sanrio Global Ltd. CEO

齋藤 陽史 Kiyoshi Saito

戦略のポイント

①英語圏向けコンテンツの拡充

マーケティングコンテンツ投資による、露出の加速により英語圏の新規顧客の獲得

②パートナーに合わせたデザイン提案の強化

本社オーセンティックデザイン強化によるスペシャルティ向け提案の活性化と、現地デザイン拡大によるマスリテラー向け提案強化の双方を実施し、さらなる需要を拡大

③リテールパートナーの共創を促進

自社投資を活用することでリテールパートナー共創を呼び込み、市場認知/好意拡大および売り場スペース確保による売上拡大を見込む

10年後にありたい姿

北米での躍進と新興市場でのプレゼンス確立

北米市場シェアの10%到達と、MENA※・インド等の新興市場でのプレゼンス確立を目指します。

※ MENA(Middle East and North Africa):中東・北アフリカの略称

グローバルでEvergreenなIP化

Jazwaresとサンリオの連携は どのようにして始まったのでしょうか。

Zebersky まずJazwaresの会社概要について紹介したいと思います。当社は世界に20以上の拠点を有する玩具メーカーで、世界でもトップ5に入る売上規模を誇ります。100カ国以上において、ベビー向け、キッズ向けをはじめ、電子玩具、ぬいぐるみ、コスチューム、クッション、組み立て玩具など、あらゆるカテゴリーの商品を展開しています。

辻 私たちの連携は、2020年にぬいぐるみの「スクイッシュマロ」とサンリオキャラクターがコラボレーションしたことから始まりました。2021年からは、スクイッシュマロに限らない、より包括的な連携に向けて本格的な議論が始まり、2022年にパートナーシップを正式に拡大しました。そして、2023年5月に、マスター・トイ・パートナーシップの締結に至っています。振り返ってみると、これは両社にとって、今後の成長に向けた基盤となる大きな一歩でしたね。

Zebersky そうですね。そしてじつは、このパートナーシップには、Jazwaresでチーフブランドオフィサーを務めるJeremy PadawerとSanrio, Inc. COOのCraig Takiguchiが親しい友人であったことも関係しています。新型コロナウイルス感染症のタイ

Jazwares

Jazwares ● 1997年、Judd A. Zebersky氏により設立され、米国フロリダ州プランテーションに本社を置き、世界100カ国以上で商品を開発する。ライセンスブランドと自社保有ブランドを手がけ、革新的な商品開発で数々の玩具賞を受賞。新商品開発と戦略的な企業買収により継続的な成長を遂げている。

特集② グローバルステークホルダーとの対談

対談

北米市場での飛躍的成長を実現する 戦略的パートナーシップ

北米においてJazwaresとの提携は、一つのブランドの連携から始まり、包括的な契約へと進化してきました。

現在ではHello Kitty and Friendsの商品を玩具やライフスタイル分野に展開。

本対談では、懐かしさと斬新さを融合し、ファンに笑顔をもたらす両社の戦略的パートナーシップについて、サンリオの代表取締役社長の辻朋邦と、Jazwares CEOのJudd Zebersky氏が語ります。

特集② グローバルステークホルダーとの対談

グローバルでEvergreenなIP化

ミングで行動が制限される間、二人はさまざまなことを話したそうです。そのなかで、世界をよりよくするにはどうしたらよいか、Hello Kitty and Friendsをいかに世界のファンに届けるか、玩具としてだけでなくライフスタイルブランドとしてどう広めていくかなど、たくさん語り合えたと聞いています。じつはこのことが、パートナーシップの拡大に大きく貢献しました。

辻 そういう経緯があり、今につながっていますね。

Zebersky サンリオキャラクター商品は、当事業の重要な柱の一つです。当社が扱うHello Kitty and Friends商品は、ぬいぐるみから、子ども向け・大人向けのコレクターグッズ、ペット商品にまで至ります。Hello Kitty and Friendsは、当社のポートフォリオのなかでも最も急速に成長しているIPで、2025年には全事業の10%を占める見通しです。今後、ほかの玩具カテゴリーへの拡大や新たな遊び方の提案を行い、可能性をさらに広げていきたいと考えています。

当社の代表的なサンリオ商品の一つに、「プラッシュ・ブーケ（ぬいぐるみブーケ）」があるのですが、私の娘がロースクールを卒業したとき、本物の花束の代わりにこれをプレゼントしたのです。娘はもちろん、彼女の友人たちにも大人気で、サンリオキャラクターの力を実感しました。

お二人が考える、 サンリオの最大の魅力は何でしょうか。

辻 まず、ファンの皆様の思い出や感情に寄り添ってキャラクターが育ってきたことが大きな魅力だと思います。また、キャラクターのストーリー背景を強く打ち出さず、一人ひとりが自分なりの解釈を

加えられることも、サンリオならではの強みです。例えばハローキティを自分の分身として捉える人もいれば、お母さんや友達として捉える人もいます。こうした柔軟性があることで、ファンの方にはキャラクターをより身近な存在として感じていただけますし、Jazwaresをはじめとするパートナー企業とのコラボレーションができると考えています。

Zebersky 多彩なキャラクターがいて、キャラクターの性格が明確に定められていないので、ファンの誰もがキャラクターと独自の関係を築けますね。

だからこそ、ノスタルジアな気持ちや嬉しかった記憶、かわいらしく思った記憶と結びつき、心の奥深くからのつながりが育まれます。おばあちゃんから子ども、孫世代までハローキティとの思い出がある。そうした心のつながりは世代を超えて受け継がれ、サンリオのキャラクターは今日まで人々の心を惹きつけているのです。

このことを踏まえると、Jazwaresはサンリオのパートナーとして、幅広いキャラクターを届けるのはもちろん、子ども向けから大人向けまでさまざまなカテゴリーの商品を届けなければいけないと思います。

現在の北米市場で サンリオはどのような立ち位置にありますか。

Zebersky これまではテレビメディアが消費者の購買意欲を喚起してきましたが、テレビ離れが進み、ストリーミングプラットフォームやデジタル主体のコンテンツへと大きくシフトしています。最近のトップトレンドはノスタルジーとモダンな要素の融合で、「ニュースタルジア（新しい懐かしさ）」と呼ばれています。例えばかつて子

どもたちが夢中になったIPが、映画として公開され、再評価されました。今、米国の制作スタジオは、日本生まれの「kawaii」IPを積極的に探していますし、NetflixやHulu、Amazon Prime Videoは、ニュースタルジアな日本のIPを揃って取得しています。このトレンドは、ニュースタルジアを体現するサンリオIPにとって、強い追い



(上)Gudetama Cafe in Buena Park
(下)Hello Kitty and Friends cafe and Sanrio Smile Shop

特集② グローバルステークホルダーとの対談

グローバルでEvergreenなIP化

風です。Hello Kitty and Friendsほどノスタルジーを呼び起こすIPはほかにありませんから。

辻 私はサンリオの勢を感じる目安として、サンリオキャラクターを目にする頻度に着目しています。私が社長に就任する前の2016年頃に北米のショッピングモールを訪れると、300~400mほど歩いてハローキティを1~2回見かける程度でしたが、今は10~20mごとにさまざまなサンリオキャラクターを目にするようになりました。

これは、デザイン戦略やSNS戦略に加え、ハローキティ以外の多様なキャラクターの露出を増やしてきた戦略の成果です。

キャラクターポートフォリオの拡大は、北米市場でのシェア拡大の鍵となります。当社がブランド価値を高め、その結果として、北米でサンリオキャラクターが知られるようになったのは、Jazwaresのご協力あってのことです。当社とJazwaresとの進化し続ける

パートナーシップは、今後も成長の原動力となるでしょう。Jazwaresがサンリオ独自の強みを理解し、さらに伸ばそうとしてくださることに心から感謝していますし、本当に大きな役割を担っていただいていると思います。

サンリオは現在、玩具だけでなく日常雑貨の分野においても、ライセンスの拡大に取り組み、人々の生活により長く寄り添えるブランドになることを目指しています。北米において確実な進捗を遂げていますが、市場の巨大な可能性を考えると、より多くの人々を笑顔にするためにできることはまだまだあると信じています。

パートナーシップの今後の展望を教えてください。

Zebersky サンリオとJazwaresは、人々に笑顔をもたらしたいという共通の信念を持っています。その実現のためには、企業のあらゆる活動において、全員が同じ価値観や情熱を持って取り組む姿勢が欠かせません。つまり両社の従業員も共通のマインドを持っていると言えます。こうした一致があるからこそ、私たちの強力なパートナーシップが可能になっています。

サンリオとパートナーシップを組めたことは非常に幸運だと感じますが、とくに良かったのが、従業員に対する接し方についてまさに同じ価値観を持っているという点です。誇りに思える商品をJazwaresがしてくれるのは、世界各地にすばらしい従業員がいるためで、彼らによる共感と情熱がなければ難しいでしょう。サンリオも同様の考え方を持っていますから、サンリオとの連携は自然なことだと思えます。お互いが尊重し合い、足並みが揃っているので、パートナーシップを心から楽しんでますし、ひいてはすばらしい商品をともに作り出すことにつながっていきます。サンリオが



今後、ゲームや動画コンテンツ、さらには映画へと進出していくにつれ、サンリオブランドは米国の消費者の日常生活にさらに根付いていくでしょう。

辻 Jazwaresのオフィスに訪問した際、Jazwaresの企業理念「Passion, Collaboration, Humility(情熱、連携、謙虚さ)」は、サンリオの企業理念「みんななかよく」と通じるものがあるとあらためて感じました。

私たちサンリオは、人々がともに仲良く、幸せに暮らせる世界を願い、それを言葉だけでなく行動で示していきたいと考えています。Jazwaresは、同じ志で歩んでくださる仲間であり、今後もより深く連携していきたいと思います。サンリオブランドの強化とファンの拡大を実現し、より多くの人々をともに笑顔にしていきたいですね。



欧米戦略 担当が目指す北米事業

中期経営計画1年目の成果

ハローキティ50周年の効果を最大化し、目標を上回る成果を達成

Sanrio, Inc.は、中期経営計画の初年度を力強く締めくくることができました。財務面では、目標を上回る結果を達成しました。



Hot Topic Hello Kitty Anniversary Birthday Collection



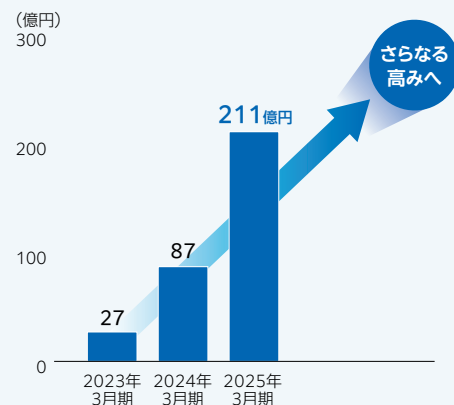
686 Snowboards x Hello Kitty and Friends

この成果は、本社と連携しながら、ハローキティ50周年の北米における認知度を最大限に高めることで実現しました。まさにブランドにとって、特別なイベントとなりました。

マネタイズの多層化により収益源を確保し、さらなる影響力拡大が可能に

複数キャラクター戦略の基盤を築き、コアIP以外の多様な収益源を確保することにも成功しました。これはサンリオがキャラクター資産のポートフォリオをグローバルエンターテインメントの強力な基盤へと変えながら、現在のファンやコミュニティを超えたところにまで影響力を拡大する核となるものです。

北米 貢献利益



北米市場のこれからの展望

ターゲット市場をエンターテインメント全般に拡大

北米地域では、ストーリーミングや先進技術の進展を背景に、コミュニケーションとエンターテインメントのチャネルが融合し、事業環境はかつてないスピードで進化しています。IPのEvergreen化とIPポートフォリオの拡充を確実にするために、音楽、スポーツなどエンターテインメント全般にターゲット市場を拡大し、グローバルなファンベースを数千万人規模で増加させていきます。

多様なプラットフォームでタッチポイントを創出

もう一つの施策として、ゲーム、ソーシャルメディア、イベント、商品ライセンスなどのさまざまなプラットフォームでタッチポイントを創出し、ハローキティ以外のキャラクターを市場に投入することで、多角的な安定した収益源を構築します。

グローバルでEvergreenなIP化

MESSAGE

今後も新たな機会を的確に捉え、持続的な成長を後押し

これまで、世界有数のエンターテインメント企業および消費財企業において、企業戦略や事業計画の分野で経験を積んできました。

過去数年間にわたる事業と組織の再構築においても、常にお客様、地域社会、ファンの皆様を中心に据えて取り組んできました。

サンリオはブランドとしての地位を確立しており、「みんななかよく」の企業理念はブランドの中心にあり続けます。新世代に喜びを届け、長期にわたる影響力を確保する絶好のポジションにあります。

これからも新たな機会を捉え、持続可能な成長を実現し、サンリオがグローバルエンターテインメント業界で確固たる地位を維持し続けることを目指していきます。



Sanrio, Inc.
COO

Craig Takiguchi

欧米戦略 担当が目指す欧州/ラテンアメリカ事業

欧州事業

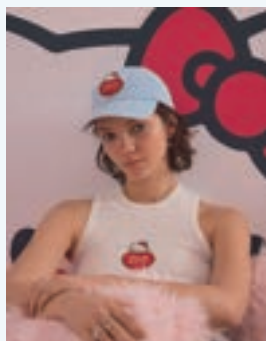
中期経営計画1年目の成果

世界的な成長を遂げる ファッション小売企業と提携

2024年、Sanrio GmbHは、市場の一部が社会・政治情勢的に複雑化するなかで、売上高・営業利益ともに大きく伸長しました。原動力の一つはDTR※です。世界的に成長する新興ファッション小売企業と提携し、既存の小売パートナーとのビジネス拡大が可能となりました。また、



Primark Hello Kitty
Anniversary Collection

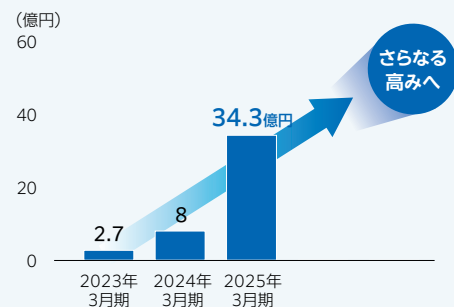


Bershka × Hello Kitty

キャラクター多角化戦略の一環としてクロミ単体での展開が成功し、ヨーロッパ・中東・オーストラリアでの業績強化により、現地競合との差別化も進みました。

※ DTR(Direct To Retail):小売との直接取引

欧州 貢献利益



欧州市場のこれからの展望

長期的な事業成長に向けて 提携や協業を強化

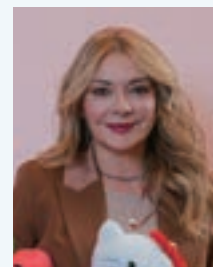
2025年以降も事業の成長を見据え、ファッション小売企業や玩具のマスター・ライセンスとの提携を強化します。さらに、主要カテゴリーのトップ企業やグローバルのフットウェアブランドとの協業も進めます。成長市場の中東と、新興市場のインドでのプレゼンス強化や、アフリカでの事業開始にも取り組みます。

MESSAGE

すべての市場でサンリオの プレゼンスを確立

私はエンターテインメント業界で20年以上にわたってキャリアを積んできました。目標は、Sanrio GmbHのビジネスを長期的に維持することです。

2025年は、すべての市場においてサンリオブランドとサンリオキャラクターのポジショニングを確立することとあわせ、主要カテゴリー(アパレル、玩具、家庭用品、LBE)におけるシェア拡大を目指します。それらを通じ、サンリオの価値観とビジョンを追求し、お客様に価値ある体験を提供していきます。



Sanrio GmbH
COO

Silvia Figini

ラテンアメリカ事業

ラテンアメリカ市場のこれからの展望

新たな提携と新商品の展開で、 持続的な成長を維持

当社の目標は、キャラクターポートフォリオの多様化を進め、アパレル、H&B※、フットウェア、玩具、食品・飲料など主要カテゴリーで新たなライセンスと提携し、持続的な成長を図ることです。また、WalmartやMinisoなど地域の主要小売とのDTRパートナーシップ拡大によりブランドポジショニングを強化し、高頻度の新商品投入を通じて、ファンの記憶にサンリオをとどめていきます。

※ H&B(Health and Beauty):健康美容

MESSAGE

新しくエキサイティングな交流を提供

私は大学卒業後にサンリオへ入社し、ラテンアメリカでの事業展開と成長を目指しました。ファンの皆様との絆に感謝し、今後もブランドとの



新たな交流を通じて、長期的な成長と成功に貢献していきます。

Sanrio do Brasil
Comércio e
Representações Ltda.
COO

Chris Daniels

担当役員が語るアジア戦略

グローバルでEvergreenなIP化

市場環境と サンリオのポジション

- 中国大陸市場では、経済全体の成長率が逡減するなかでも、キャラクター市場は拡大傾向。サンリオの人気はすでに高いが、さらなる新規ファン獲得や既存ファンのロイヤリティ向上が見込まれる
- 日本市場は全体の成長率は限定的ながら、サンリオIPの人気は維持され、物販・ライセンス事業ともにプラス成長が継続。インバウンド増加も追い風となり、高成長を実現
- 東南アジア市場では、モバイル普及によるデジタル化やアニメ人気を背景に市場が急成長。サンリオは商品・広告ライセンス事業が拡大し、認知とファンが増加

認識すべきリスク

- 侵害品は依然として大きな課題であり、IP業界全体の機会損失は深刻。米国の関税政策の影響もあり、中国大陸の景況感が不透明ななか、低単価の侵害品増加の可能性も否定できない
- 為替変動(円高)の不確実性や、世界経済の不透明感により、日本への旅行需要が急速に減退するリスクがある

各地域で高成長を達成。IPポートフォリオをさらに拡充し、今期も年率10%以上の成長を目指します

中期経営計画のサマリ

- 地域全体の中長期的な継続成長を目的として、各地域でIPポートフォリオを拡充
- 中国大陸市場では、Alibabaグループとの協業加速・中国大陸向け新規IP開発・侵害品対策強化に注力
- 最大市場の日本では、顧客接点の機能強化を図りつつ、インバウンドを積極的に取り組む施策を展開

中期経営計画1年目の成果/今後の目標

中国大陸市場では、各種施策が奏功し、昨対比168%の成長を実現、貢献利益は100億円規模に達しました。今後は、顧客接点となる店舗展開の加速と、Alibaba傘下のIPライセンスプラットフォームのAlifishとの連携強化により、年率15%以上の成長を目指します。日本では、物販・ライセンス事業ともに好調で、昨対比131%で推移、国内合計で262億円の営業直接利益を達成しました。今後、物販事業では「顧客接点」「IP育成の場」としての役割を強化し、業務効率化を推進します。ライセンス事業ではIP価値向上とポートフォリオ拡充を進め、国内事業全体で年率10%以上の成長を目指します。東南アジアでは、キャラクター人気と営業施策が順調に推移し、貢献利益は昨対比176%、17億円まで成長しました。今後は組織力強化とIPポートフォリオ拡充を進め、年率15%以上の成長を追求します。



専務取締役
営業本部 本部長
Sanrio(Hong Kong)Co.,Ltd./三麗鷗股份有限公司/Sanrio Korea Co.,Ltd./三麗鷗(上海)国際貿易有限公司/Sanrio Wave Hong Kong Co.,Ltd./SANRIO SOUTHEAST ASIA PTE. LTD. CEO

大塚 泰之 Yasuyuki Otsuka

戦略のポイント

中国大陸市場

- ①顧客接点の構築加速:重要な顧客接点である店舗は、管理システムや制度を整備し出店を加速。またエンターテインメント体験の場の構築機会も探索
- ②Alibabaグループとの連携強化:付加価値の高いライセンシーへの営業を強化し、継続的なIPブランド価値向上を図るとともに、ライセンシー管理レベルを底上げ
- ③侵害品対策など“基盤固め”の徹底:侵害品対策機能の一部を現地委譲し、侵害品対策を加速

日本市場

- ①インバウンド施策の強化・実行:インバウンドのニーズに応えた商品開発、店舗運営機能を強化
- ②IPプラットフォームとしての基盤構築:自社の休眠/新規IPに加え、他社/個人IPを取り込んだビジネス展開を志向し基盤を構築

東南アジア市場

各IPの動画やSNSコンテンツの現地語化を進め、IPごとのファン拡大を図り、IPポートフォリオを拡充

10年後にありたい姿

IPプラットフォーム化が加速

各地域でIPプラットフォームとしての機能を整備し、より多くのIPマネジメントの結果、たくさんのお客様とつながることを目指します。

特集③ サンリオインク × サンリオ上海COO対談

グローバルでEvergreenなIP化

対談

「みんななかよく」を世界へ：
世界トップクラスのIP企業へと進化する

サンリオは、企業理念「みんななかよく」、ビジョン「One World, Connecting Smiles.」を世界に広めるEvergreenなIPを目指しています。長く愛されるグローバルブランドの構築に向けた戦略、課題および見通しについて、成長市場である北米と中国大陆のCOOが戦略と展望を語りました。

COO, 三麗鷗(上海)国際貿易有限公司
Joy WeiCOO, Sanrio, Inc.
Craig Takiguchi北米および中国大陆におけるサンリオの
現在のポジションをどう捉えていますか

Craig Takiguchi(北米) 北米市場は、大手エンターテインメントのコンテンツで飽和状態ですが、そのなかにあってもサンリオの

独自性は異彩を放っています。

当社は、北米に「kawaii」を認知させた、市場の揺るぎないリーダーであり、「kawaii」を広めることは企業理念「みんななかよく」を広めることにもつながると考えています。

世界中がそうであったように、北米でも新型コロナウイルス感染症の流行時、フレンドリーで心がなごむブランドが支持を集めました。人々が不安や孤立感を感じるなか、「友情」「思いやり」「インクルージョン」など、サンリオが60年以上にわたり伝えてきたメッセージに、あらためて共感が寄せられたのです。人々の思いと米国のあらゆる小売店の戦略が一致し、コロナ終息後に本当の意味での北米におけるサンリオの成長が始まったと実感しました。

Joy Wei(中国大陆) 中国大陆でも、サンリオは強固なポジションを維持しています。とくにコロナ禍以降、「kawaii」への共感が高まっており、まさにサンリオが提供する価値観が求められていると感じます。

中国大陆においてサンリオキャラクターは、IPブランドやキャラクター検索ランキングで常に上位を占めており、サンリオ上海のSNSコンテンツは昨年だけで、200万件を超える閲覧数を記録しました。いまや中国大陆におけるハローキティの認知度は、全年齢層で75%を誇り、また、ハローキティ以外のキャラクターにも注力した結果、Z世代ではシナモロールとクロミの認知度が約50%に上っています。

各地域の成長戦略を教えてください

Craig 私が入社した10年前は、小売店の競合他社の商品棚にサンリオの商品が並ぶことに喜びを感じるほど、サンリオの人気は限定的なものでした。そのためSNSによるファンコミュニティとのつながりを強化したところ、ストーリーミングやSNSはいまや、キャラクターと消費者との関係構築に欠かせない要素になっています。

とくに戦略的に行っているのは、450以上のキャラクター資産を

特集③ サンリオインク × サンリオ上海COO対談

グローバルでEvergreenなIP化

活かし、エンターテインメント性の高いコンテンツを生み出すことで。これまでサンリオは、商品展開を重視してきましたが、YouTubeやSNS、ゲームを活用し、ストーリーテリングを通じてキャラクターの個性を引き出し、グローバルにファンと直接交流する分野に挑戦しました。その結果、デジタルネイティブであるZ世代やα世代にリーチを拡大し、北米における当社SNSのフォロー数は4,700万人以上という、驚異的な数字を更新し続けています。

Joy 中国大陸は、競争が激しい市場です。マーケティング戦略として、SNSや各種キャンペーン、顧客管理などに包括的に取り組み、メディア露出を増やして事業成長へとつなげています。

新しい取り組みとしてサンリオ上海では、中国大陸の市場トレンドに根差した新しいキャラクターを複数誕生させています。絵文字を好むZ世代やα世代に、新キャラクターの絵文字やスタンプを通じてIPに触れてもらい、コンテンツへ誘導するなど、彼らを念頭に置いたマーケティングを展開しています。サンリオを知ってもらうための入り口は、その国のカルチャーに合った戦略をとることが重要です。

また、ライセンス事業・小売事業の拡大と深化にも取り組んでい



ます。現在、私たちが模索しているのが、最新技術を活かしたオンライン空間での没入型体験です。また、AIが進化し感情に寄り添う応答が可能になったことは、サンリオをより感じてもらうチャンスですが、一方で知的財産権保護の観点から慎重に進めなくてはなりません。

今後どのようなリスクや機会を予想していますか

Craig 企業規模が拡大するなかで、いかに信頼を獲得し続けるかは大きな課題の一つです。これまでは敏捷さが当社の成長を支えてきましたので、これを保ちながら発展していきたいと考えています。

企業にとって成長は必須ですが、サンリオならではの個性を発揮することが最も重要であり、それこそが競争市場での強みと考えています。戦略、体制、実行力のすべてを連動させていくことで、私たちの強みを発揮できるのです。

Joy 中国大陸において、著作権侵害への対策は非常に重要です。当社のIPが人気になればなるほど、偽造品の製造スピードや品質は向上します。サンリオ上海では著作権侵害対策チームを設置し、東京本社と密接に連携しながらより強固な資産の保護に取り組み始めました。侵害対策に関する広告キャンペーンを打ち出すなど、ブランド保護に対するサンリオの強い意志を、世の中に示していきたいと考えています。

サンリオにとっての、世界市場での理想的な影響力とは

Craig 市場で成長していくためには、その地域のマーケットに適切に対応していくことが欠かせません。グローバルに成功するためには、現地チームに意思決定を任せることが必要です。深い市場理



解によって各地域の状況に柔軟に対応できる強固な体制が可能になります。

今後数年間は、これまで培ったサンリオらしさの維持とブランド進化の両立が評価される、極めて重要な時期となるでしょう。私たちが大切にしてきたスピリットを失うことなく、テクノロジーの急速な進展に適応していきたいと考えています。

Joy 中国大陸において目指しているのは、サンリオが、「愛」「kawaii」「コミュニケーション」が想起される代名詞的な存在になることです。企業理念「みんななかよく」、ビジョン「One World, Connecting Smiles.」をモットーに、日常生活に喜び、安らぎ、心の癒しをもたらしていきたいと思います。

その実現には、ブランド力への継続的な投資、アジリティの維持、市場の変化への迅速な対応が必要となります。経済や技術が変化しても、人々が常に愛とスマイルを求めることは変わりません。いつの時代もそれはずっと変わらず不変であり、それこそがサンリオの存在意義なのです。

Craig まさにそのとおりです。だからこそ私たちは、いつまでも愛されるEvergreenなIPに進化し続けていかなければなりません。

アジア戦略 担当が目指す中国大陆事業

グローバルでEvergreenなIP化

中期経営計画1年目の成果

予想を上回る貢献利益

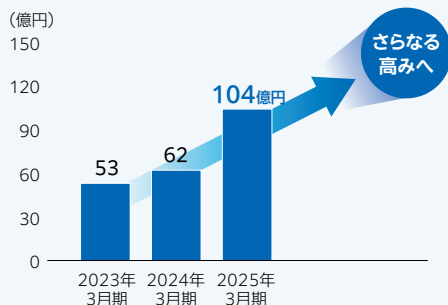
2025年3月期の貢献利益は、ライセンス事業および物販事業の成長により、104億円(4億9,000万CNY)に達しました。

- ライセンス事業では、既存ライセンスによる強力な2桁成長に加え、新たに80社以上のライセンスを獲得。とくに玩具、アパレル、ホームカテゴリで最も高い成長を示しました。
- 物販事業では、主要都市の一等地に20店舗の新規サンリオギフトゲートがオープンし、優れた業績を達成。既存店舗も2桁成長を記録しました。

強力なマーケティングが世界的なEvergreen IPを牽引

2024年に、サンリオブランドのSNSコンテン

中国大陆 貢献利益



ツは、累計2億回の閲覧と750万件以上のインタラクションを記録し、非常に高いファンエンゲージメントを示しました。

注力キャラクターを対象とした10件のマーケティングキャンペーンと6件のECキャンペーンを実施し、メディア露出は50億回に到達。

消費者による自然検索は、2024年の「サンリオ」と「ハローキティ」のBaidu検索件数がそれぞれ22%および78%増加し、中国大陆におけるIPブランドおよびキャラクターのなかで最高水準を維持しました。

健全なIPの売上構成比

2024年は、すべての注力キャラクターが2桁の収益成長を達成しました。収益構成は健全で多様性があり、主要キャラクターがそれぞれ全体収益の10%以上を占め、さらに新規キャラクターも収益に大きく貢献しています。

中国大陆市場のこれからの展望

EvergreenなグローバルIPのための投資を継続

ターゲット層との魅力的かつ創造的な交流を継続的に実現するため、堅実なコンテンツおよびマーケティング計画を策定しています。また、Alifishとのシナジー最大化も図ります。

成長基盤のさらなる強化

既存のIPライセンス事業の幅と深さを引き続き拡大し、オフラインとオンラインでのブランド小売拡大を図ります。さらに、デザイン監修および提案力を強化し、侵害対策を加速させます。

IPポートフォリオの拡充

多様なIPポートフォリオを維持しながら、本社と連携し、中国大陆に根差した多様な個性とスタイルを持つIPの創出に取り組んでいます。これらのなかから、将来的にEvergreenなIPとなるものが生まれることを目指します。

これらの重要施策によって、中期経営計画の目標を上回る達成を目指し、計画最終年度である2027年3月期までに連結営業利益650億円以上の達成に向けて、力強く貢献していきます。



中国大陆市場トレンドに根差した新規IP

MESSAGE

サンリオを中国大陆で誰もが知る存在に

サンリオに入社する前は、中国大陆および米国のエンターテインメント業界で20年以上にわたり、消費財、コンサルティングなどの経験を積んできました。ブランド戦略、IP開発、小売に関するスキルと経験を培い、サンリオでの職務に活かしています。

数あるキャリアのなかでも、サンリオは私にとって最も大切な存在です。それは、「みんななかよく」という企業理念があるからです。

私の目標は、サンリオのブランドとキャラクターを中国大陆で誰もが知る存在とし、人々の生活の一部にすること。中国大陆のどこで誰にサンリオの名前を伝えても、その顔に心からの笑顔が浮かぶ——そんな未来の実現が私の夢です。

三麗鷗(上海)国際貿易有限公司
COO

Joy Wei

アジア戦略 担当が目指す東南アジア事業

中期経営計画1年目の成果

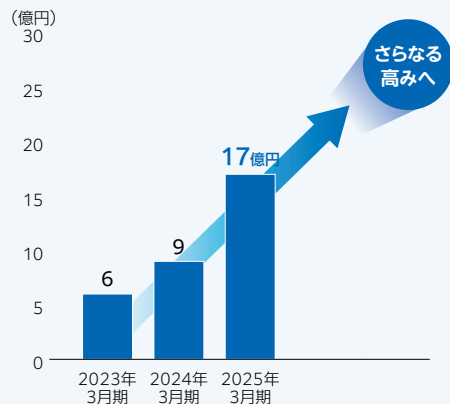
主要国のタイ、シンガポール
にとどまらず、
新興市場でも売上基盤を拡大

東南アジアにおける中期経営計画の1年目は、ライセンス事業を中心に、キャラクターおよび



チャンギ国際空港 ハローキティ・フェスティバル・ワンダーランド

東南アジア 貢献利益



カテゴリーの展開を推進することができました。地域においては、主要国であるタイおよびシンガポールの伸長に加え、新興市場であるインドネシアやマレーシア等の他地域も売上基盤の拡大を実現しました。

現地パートナー企業との連携で、ブランド認知を向上

商品化ライセンスだけでなく、現地パートナー企業との連携を高め、プロモーションやイベント等にも注力することで、ブランド認知の向上とともに、売上を拡大することができました。今後も、地域特性を踏まえた柔軟な戦略を立て、持続的な事業成長を目指していきます。



クロミの20周年を記念しタイにてThai Honda社とのコラボレーションが実現

東南アジア市場のこれからの展望

ハローキティ以外のキャラクターでも周年を活用

キャラクターポートフォリオのさらなる拡充の戦略として、ハローキティだけでなく、ハローキティ以外のキャラクターについても周年を活用し、オールサンリオキャラクターで市場を拡大していきます。東南アジアでも人気の高いマイメロディとクロミの周年だけでなく、すでに日本をはじめアジアで人気急上昇中のハンギョドンや来年周年を迎えるポムポムプリンの強化を進めていきます。カテゴリーに関しては、食品や飲料などマスマーケットカテゴリーを強化し露出拡大、認知拡大を図ります。

プラットフォーム整備や投稿の最適化などでSNSを強化

さらなるキャラクター認知および人気拡大を図るために、SNSを強化します。プラットフォーム整備や投稿頻度の最適化を図りフォロワー数を拡大させ、ブランドイメージ向上につなげていきます。

グローバルでEvergreenなIP化

MESSAGE

経験と知識を共有し、東南アジアに“サンリオの輪”を広げる

新卒で入社し25年以上、国内外の営業、経営管理業務等、さまざまな業務に携わってきました。東南アジアのビジネスは日本や他アジア地域に比べ、さまざまな事業に成長の伸びしろがあると強く感じています。これまでの経験と知識を一人でも多くの人に共有し、「みんななかよく」のサンリオスピリッツを東南アジア・アジア全土に拡大していきます。そのために、オンラインとオフラインの両軸でお客様との接点を広げ、多くの人々に愛されるインパクトのあるビジネスを創出していきます。



SANRIO SOUTHEAST
ASIA PTE. LTD.
COO

今井 耕平
Kohei Imai

アジア戦略 担当役員が目指す国内事業

物販事業

中期経営計画1年目の成果

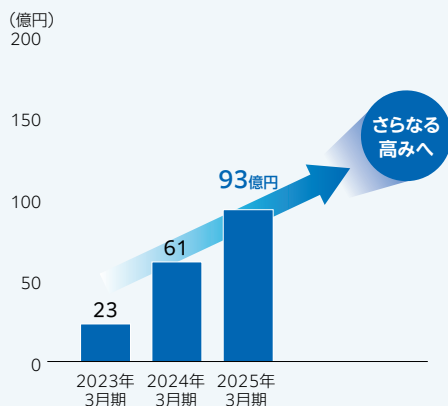
インバウンド施策強化

顧客層の拡大を目指し、海外のお客様へのアプローチに注力。インバウンド売上拡大に向けて店舗の品揃えや販売体制を強化し、直営店のインバウンド比率は約4割となりました。国内企画商品の海外輸出も複数施策で大きく伸長しました。

IPポートフォリオの拡充

ハローキティ50周年の施策だけに頼らず、バランスの良いキャラクターポートフォリオの構築を目指し、各IPを最大化しつつ効率化を図る戦略を行いました。

物販事業 営業直接利益 ※ エデュテイメント事業部除く



物販事業のこれからの展望

企画力でIPの魅力も引き上げる

物販事業では、IPを輝かせる企画力を活かした商品を開発し、グローバル店舗展開を通じて世界に笑顔を広げます。その結果、IPの魅力向上にもつながると考えています。

MESSAGE

利益体質となった物販部門を さらなる顧客接点とIP育成の場に

私は新卒で入社以来30年以上、物販事業に携わっています。業務改革により物販部門は利益体質となり、今後は「顧客接点」「IP育成」の役割をさらに果たしていきます。会社の变化のなかでも、代々受け継いだ「サンリオでのお買い物は楽しい」という考えを大切にします。



営業本部 副本部長
常務執行役員
グローバル物販推進部/プロダクト企画営業部/商品部/企画部/D/C ディストリビューションセンター/エデュテイメント事業部 担当

山下 達也
Tatsuya Yamashita

ライセンス事業

中期経営計画1年目の成果

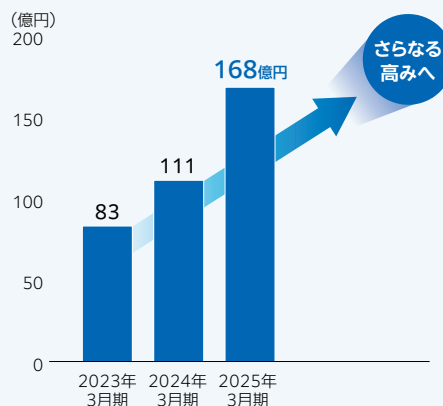
マネタイズの多層化

商品に加え、広告やイベントなど非商品化ライセンス領域におけるIP活用を促進。また、鮮度の高い他社IPとのコラボレーションにより、利益拡大やサンリオIPの価値向上にも貢献しました。

IPポートフォリオの拡充

複数キャラクター戦略や新規・休眠IPの最大活用に注力し、50周年のハローキティだけでなく、他キャラクターの活用も大幅に増え、利益は前年実績を大きく上回りました。

ライセンス事業 営業直接利益



ライセンス事業のこれからの展望

他事業とのシナジーを最大化し、 自社IPのさらなる価値向上を

ライセンスにとどまらず、物販、テーマパーク、デジタル、新規事業などとのシナジーを最大化し、自社IPの価値をさらに高めます。また、他社IPや個人クリエイターを含むポートフォリオ拡充を強化し、成長を促進していきます。

MESSAGE

強みである共創力を活かし、 「みんななかよく」を体現します

広告代理店で多様なクライアントのビジネスプロデュースに従事後、サンリオへ入社しました。これまでに培った経験を活かし世界に笑顔を届け、「みんななかよく」を実現していきます。



営業本部
執行役員
ライセンス第二営業部/ライセンス第三営業部/コラボレーションIP営業/版権営業開発部 担当

齋藤 秀之
Hideyuki Saito

グローバルでEvergreenなIP化

アジア戦略 担当が目指すエデュテイメント事業

グローバルでEvergreenなIP化

中期経営計画1年目の成果

子ども向け英語教材の 購入者数が増加

2023年に、サンリオらしいデザインと体験設計で遊びながら自然と英語が身につく、子ども向け英語教材「Sanrio English Master」をリリースしました。英語で考える力などが身につく「知育」もできるカリキュラムは、利用者の方から「遊びながら自然と英語が身についた」など喜びの声を多くいただいています。リリース2年目を迎えた2025年3月期は、購入者数が昨年対比約120%以上増加しました。



サンリオキャラクターが登場する 英会話スクールが開校

2024年より、「Sanrio English Master」のカリキュラムと連動した子ども向け英語・英会話スクール「We Act!」を、株式会社やる気スイッチグループと共同開発。「We Act!」はやる気スイッチグループが運営し、第1号スクールを2024年

11月に東京都世田谷区内にて開校しました。映画制作プログラムを通して楽しく自然と英語が身につくだけでなく、「自自力」「共創力」「想像力」というこれから未来を生きる子どもたちにとって必要な力を育むことができます。お子様からは「夢中になって学べる」「コミュニケーション能力の成長を感じた」という声をいただいています。



エデュテイメント市場でのこれからの展望

サンリオならではの教育で 笑顔を広げる

発達認知科学に基づいたキャラクター「BUDDYEDDY」をメインに、有識者が監修したカリキュラムで確かな学習効果を担保します。さらに、サンリオならではの仕掛けを多く盛り込み、お子様の夢中を引き出します。また、お子様自身が「自分らしく」、「自分のことを好きになれる」といった内容が多く盛り込まれ、自然とお子様の自己肯定感が上がる設計になっています。

新たな施策として、「Sanrio English Master」

の購入者サポートをさらに充実させ、どなたでも長く安心して使い続けられるサービスを目指します。また、購入者向けのネイティブスピーカー講師によるワークショップは2026年3月期中に24回以上実施し、より実践的なお子様の英語のアウトプット機会を提供していきます。

顧客接点として LTVの拡大にも寄与

今後もやる気スイッチグループ様と協働し、日本全国にエデュテイメント英会話スクール「We Act!」を順次開校予定です。

エデュテイメント事業は売上のみならず、「Sanrio English Master」をきっかけに親子でサンリオキャラクターのコアファンになっていただき、顧客接点としてLTVを拡大する役割を果たしていきます。

MESSAGE

子どもと親の両方が 笑顔になる教育サービスを

私は20年間、教育サービス企業で企画から販売まで幅広く経験しました。「エンターテイメントによる力で教育を今の保護者により合ったものに変えていきたい」という想いでサンリオに入社しました。

先が見えづらいVUCAの時代に「自分の好きなことを見つけ、自分らしく育ってほしい」と願う保護者の方は多くいます。そんな願いに寄り添いながら、サンリオにしかできない教育サービスをさらに開発していきます。具体的には、サンリオならではのクリエイティビティを活かした「お子様が夢中になり、遊びながら身につけられるサービス」、「みんななかよく」の企業理念を体現する「利用するたびに自己肯定感が上がるようなサービス」などです。今後もぜひ



ひ、サンリオのエデュテイメントに注目いただければと思います。

営業本部
エデュテイメント事業部
ゼネラルマネージャー

太田 誠二郎
Seijiro Ota

担当役員が語るブランド戦略

グローバルでEvergreenなIP化

市場環境と サンリオのポジション

- ハローキティ等主力IPのブランド競争優位が高まっている米国では、今後競合の大型映画作品のリリースが複数見込まれるなど、競合環境は激化していく見通し
- ハローキティ50周年のグローバル横断マーケティングキャンペーンが奏功し、北米を中心に好意度やブランドエクイティが全世代において上昇、アジア圏ではハローキティ以外のキャラクターも含め人気急上昇

認識すべきリスク

- 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ず、“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”を行っていくなかで、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
- ボラティリティからの脱却に向け、本社による「中長期でのIPのブランドエクイティ最大化」という観点からの確実な執行支援や管理監督が必要

ハローキティのリバイバル展開が奏功。IPの訴求価値をグローバルで統一し、IP拡充を加速させます

中期経営計画のサマリ

- グローバルで幅広い世代に向け、サンリオキャラクターをEvergreenな存在にする
- 地域横断のIPポートフォリオ戦略を策定し、ボラティリティのない、確実な成長へつなげる
- ブランド毀損が起こらないよう、加えてIPを今以上に有効活用すべく、ブランドガイドラインの明文化およびブランドガイドライン審査プロセスの設定

中期経営計画1年目の成果/今後の目標

ハローキティ50周年では海外子会社と連携し、ARアプリやTikTok向けコンテンツの共有、ハローキティ展への海外インフルエンサー招待などを通して、グローバルでのブランドリバイバルを図りました。その結果、周年期間にファンがSNSでハローキティに触れた回数が前年比150%、27億回を達成。海外子会社へ映像やSNS素材を供給する体制を整備し、各エリアの特性に応じたマーケティング活動を加速させました。

今後は投資対効果をグローバルで計測するための仕組みを整備し、

KPI・予算に反映させPDCAを回す体制を構築します。次世代IPに関しては、ファンダム醸成による育成の早期化の実現や、ストーリー型のIP開発によるマネタイズが多層化、主力市場のニーズやインサイトおよび社会的関心を捉えたIP開発などによって、拡充を図っていきます。



専務取締役
経営戦略本部/ブランド管理本部 本部長
人事本部/社長室/グローバル戦略室/
グローバルサステナビリティ推進室 管理役員

中塚 亘 Wataru Nakatsuka

戦略のポイント

①IPポートフォリオの整理とコア体験の強化

ハローキティ、シナモロール、クロミといった主要キャラクターのターゲットと訴求価値をグローバルで共通化し、継続的にGMVを向上させるためのグローバル向け自社コンテンツ投資を強化

②グローバルでのメディア強化による安定的な露出確保

自社YouTubeチャンネルへの投資による安定的な露出の確保と、キッズ向けYouTubeチャンネルの開設による新たな顧客接点を開拓

③高品質な映像の開発基盤を整備

本社主導で高品質・中尺映像開発を行うプロデューサーやディレクターの採用と、映像パイプライン(制作工程)を開発

10年後にありたい姿

北米での躍進と合わせ、 MENA・インド等の新興市場でのプレゼンス確立

北米市場シェア10%到達と合わせ、グローバル広域圏で“寄り添い型”の価値を創るIPプラットフォーマーを目指します。

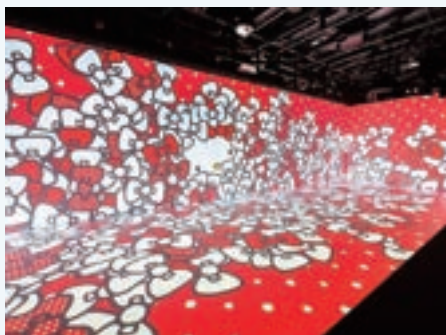
ブランド戦略

グローバルでEvergreenなIP化

中期経営計画1年目の成果

ハローキティ50周年の話題が最大化

グローバル向けのコンテンツ供給と、ライセンス商品流通の連携により、ユーザー向けの露出を意図的に強化することができました。また、ハローキティ50周年という話題性とY2Kのファッショントレンドがマッチしたことで、UGCやメディアでの拡散により話題性が最大化されました。



ハローキティ50周年イベントでの没入感あるリアルイベント体験の一幕

グローバルコンテンツの供給体制を構築

本社主導で、グローバルへの映像コンテンツ、SNSコンテンツ、イベント等の投資を行い、それを海外子会社のマーケティングに活用するための組織体制を構築しました。



YouTubeチャンネル「HELLO KITTY AND FRIENDS」

グローバルブランディングにおける連携の仕組みを構築

本社にグローバル向けのキャラクター戦略およびブランディングプラン策定の機能を具備し、海外子会社のマーケティング戦略と連携するための組織体制と、マーケティング投資の妥当性を判断するための科学的根拠に基づくKPI指標を導入しました。

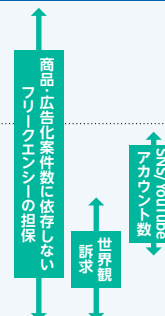
ブランド戦略のこれからの展望

ワングローバルでのブランディングプランの策定

施策においても、海外代理店と協業し、北米でのキャラクターの露出強化に資するコンテンツ投資、オウンドメディアの強化を図っていきます。

サンリオの映像戦略

対象年齢	コンテンツ内容 + 想定媒体		
ベビー・トドラー (0～2歳)	ベビー・トドラー一部プリスクール層の関心をひくコンテンツ (一緒に歌って踊れるコンテンツ+かわいいらしい/やさしいストーリーコンテンツの2種類)を通じた愛着の醸成・親世代からの好意獲得	キッズ YouTubeチャンネル	週1回
プリスクール (3～5歳)	プリスクール層(+その親世代)には6歳以上向けストーリーコンテンツも観てもらおう想定		
6歳以上	キャラクターの魅力が伝わる/話題性のある動き・リズムのショートコンテンツでの認知獲得	各国SNS	週2～3回
	軽めの起承転結があるものの、気軽な気持ちで見られるストーリーコンテンツを通じた関心拡大	Global YouTubeチャンネル	週1回
	しっかりした起承転結や設定があり、キャラクターの世界観に入り込めるストーリーコンテンツを通じた好意の深化	地上波映画 ストリーミング	年1～2本



周年に依存しないハローキティの鮮度維持とグローバル展開の加速

ハローキティは2024年に迎えた50周年において、グローバルな成功を収めました。私たちはこの成功パターンを踏まえ、今後も周年という特別なタイミングだけに依存せず、常に“フレッシュ”で魅力的な状態を維持し続けるブランドを目指します。

その実現のために、トレンドセッター(流行の先端を行く層)からの支持を得られる商品ラインや映像、ゲーム、LBE、そして広告クリエイティブを継続的にグローバルに展開していきます。

シナモロール、クロミの北米での認知獲得

北米での市場調査やインサイトに基づき、シナモロールの2027年の周年に向けたデジタル・リアル双方でのコンテンツ投資と、クロミのグローバルアーティストとしての活動を通じた北米での認知獲得を目指します。クロミは2025年の周年から、新しいコンテンツを矢継ぎ早に投入し、さらなる人気向上に加えファンの定着化を図ります。

特集④ SNS戦略

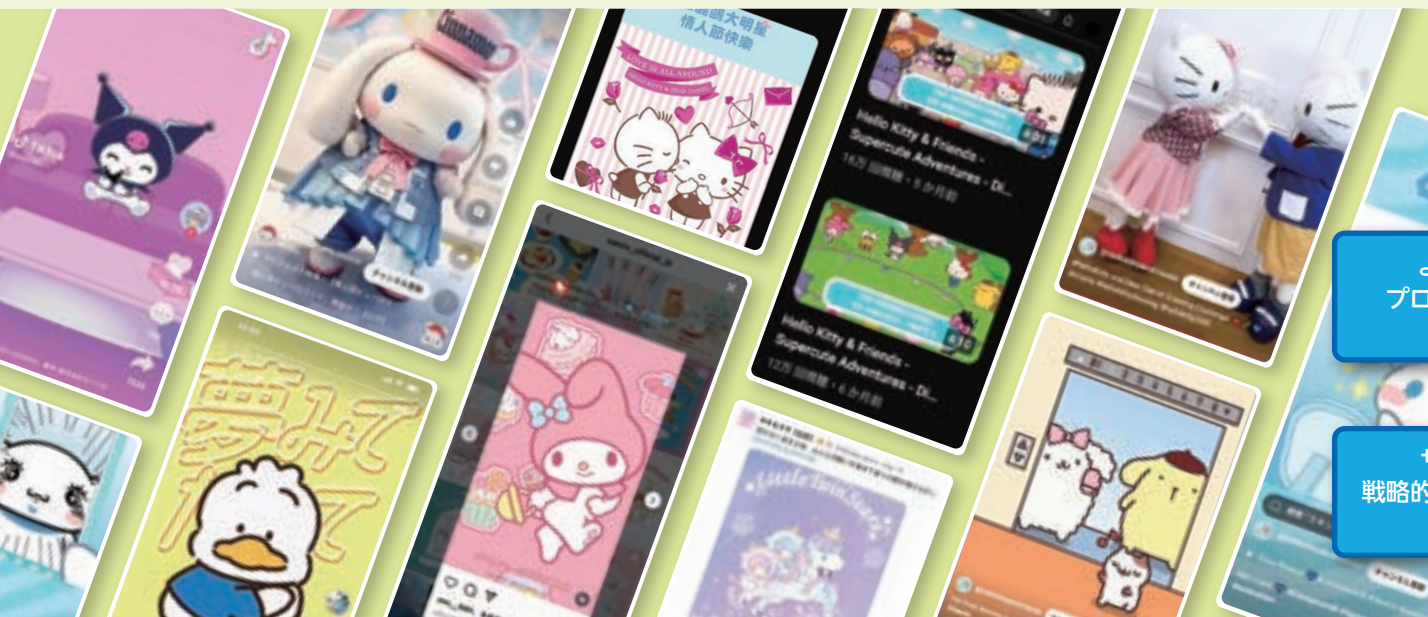
グローバルでEvergreenなIP化

戦略的プロモーションによる売上成長の“土台づくり”

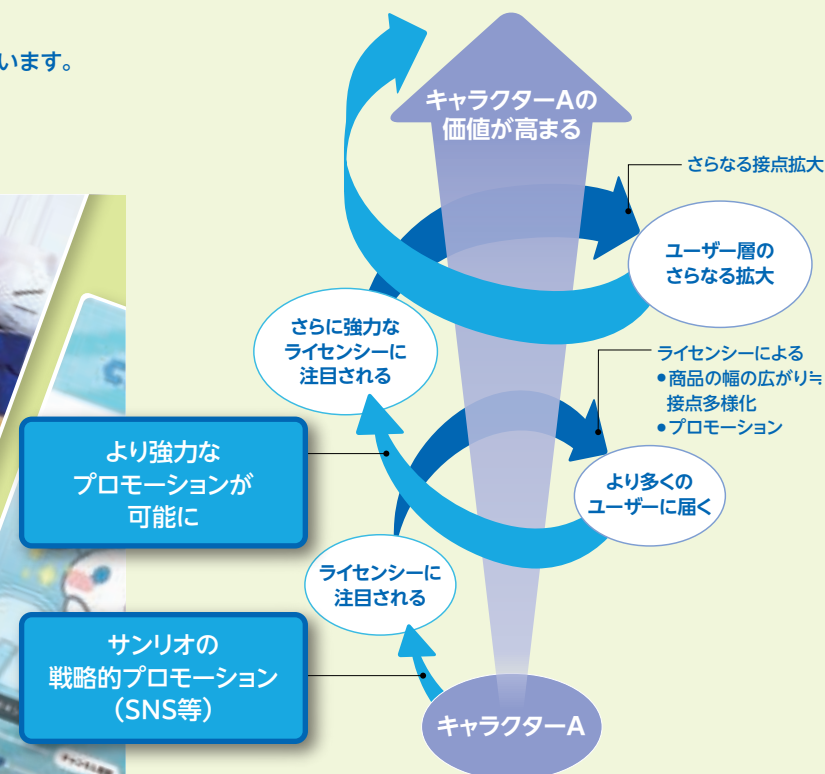
サンリオは、ユーザーに共感や好意を持っていただくために、SNSを通してキャラクターの日常や商品情報等を発信しています。

そのなかで、プラットフォームごとに適切なフォーマットや表現を分析し、

エンゲージメントの向上やリーチの獲得といった成果を生み出すサイクルを回しています。



キャラクター価値向上のプロセス



サンリオが実践するSNS戦略の“好循環”

SNSを通じた商品やキャンペーンの告知は、ユーザーに「企業告知」と見なされ、エンゲージメントやリーチの獲得につながらない可能性が高くなるため、サンリオではキャラクターの世界観を変えずに、適切なターゲット層にアプローチできる手法をキャラクターごとに分析・実行しています。

例えば、飲料メーカーとコラボレーションを行った際は、商品展開とともにSNSと連動したキャンペーン投稿を行いました。投稿では、キャラクターの日常にコラボ商品が登場することで共感が生まれました。その結果、高いエンゲージメントを獲得し、ユーザー層のさらなる拡大へつながりました。さらに複数のサンリオキャラクターが連続で投稿をすることで相乗効果を上げました。この成功

により第二弾のキャンペーンが実現しました。

サンリオのSNS戦略は、ライセンスシーの幅を広げることを可能にし、これまでリーチできなかったユーザー層へのアプローチを通じて、サンリオキャラクターの価値がいっそう高まる好循環を生んでいます。

特集④ SNS戦略

グローバルでEvergreenなIP化

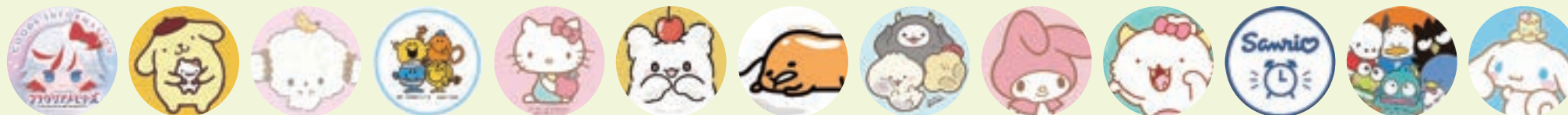
SNSの戦略的活用で、北米における
ファンの拡大やブランド価値の向上を実現

米国子会社のSanrio, Inc.では、SNSをZ世代やミレニアル世代とつながる主要チャネルと捉え、北米で人気のあるコンテンツをリアルタイムに発信することで、ブランドの認知度向上、コミュニティの育成、販売促進、ブランドメッセージの強化を目指しています。

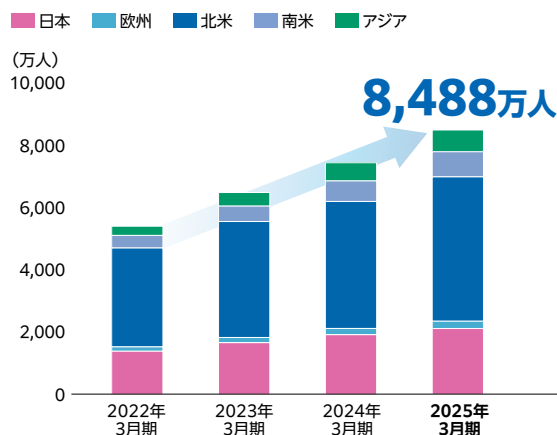
この取り組みでは、Instagram、TikTok、YouTube Shortsを主要な成長プラットフォームとして位置付け、友情や優しさなどのサンリオの企業理念と価値観を反映し、各プラットフォームに最適化したコンテンツを作成・発信することで、大きな成果を得ています。同時に、新商品の発売やライセンスとのコラボレーションを戦略的に実行し、ファンを拡大するとともに、インフルエンサーとの連携を通じて信頼を築き、リーチを拡大しています。

例えば、2024年は、有名アーティストとのコラボレーション投稿がセレブリティによって拡散され、ブランド価値の向上とファンの拡大に寄与しました。そして、2025年のゲーム会社とのコラボレーションでは、ライセンスと自社のInstagramアカウントにおいて、単なる商品告知ではないサンリオキャラクターの魅力に重きを置いた発信を行うことで、自社ではリーチできないキャラクターのエンゲージメントを促進しました。

SNSアカウントアイコンの一例

グローバルで
SNSフォロー数が増加

SNSグローバル累計フォロー数*

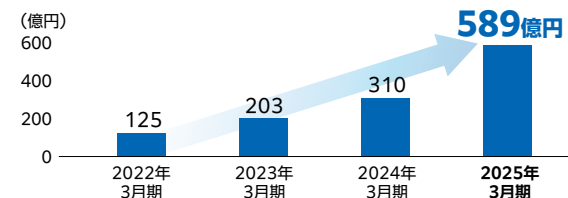


2025年6月時点で登録者数400万人を超えるYouTubeチャンネル「HELLO KITTY AND FRIENDS」をはじめ、SNSを通じて年齢や国籍を問わず幅広い層への認知拡大を実現しています。多様なキャラクターのSNSを運営することで、持続的なブランドエクイティの向上を図っています。

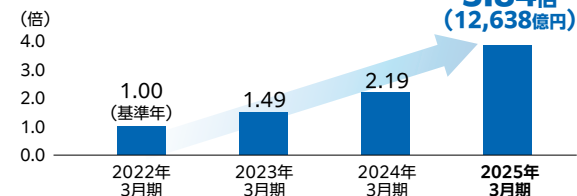
※ Facebook、Instagram、LINE、TikTok、X(旧Twitter)、YouTube、Weibo、WeChat、Pinterest、Snapchat、Email、MeWe、REDBOOK、US YouTube、Threads、bilibiliの合計

SNSフォロー数の増加にともなって
海外売上高・GMVも拡大

海外売上高推移



GMV推移



グローバルでSNSフォロー数が増加することにより、ブランドの認知向上や顧客接点が拡充し、ライセンス事業の業績向上につながっています。とくにグローバルSNSフォロー数の過半数を占める北米が伸長することで、海外売上高・GMVの成長を実現しています。

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

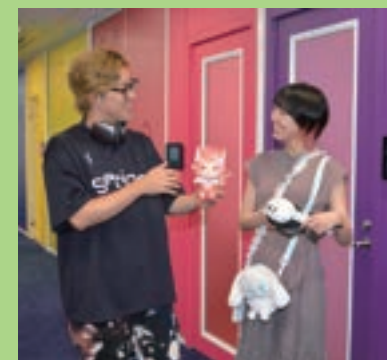
グローバルでの「投資と拡大」を可能にする基盤構築に向け、「人的基盤」と「攻めの財務・ガバナンス」を強化。
サンリオの強みの源泉である「ヒト」への投資を欠かさず、さらなるグローバル経営を目指します。

中期経営計画の実行状況・KPI進捗

○:達成 △:一部未達

	施策	目標	2025年3月期計画	2025年3月期の実績
人的基盤の構築	プロデューサー人材 ● キャラクターIPごとの収益責任の明確化 ● 戦略的ジョブローテーションの設計			
	クリエイター人材 ● 外部クリエイターとの協働 ● 研修プログラムの高度化	● 上級管理職(執行役員・ゼネラルマネージャー)の女性比率30%以上	● プロデューサー・クリエイター・グローバル人材のキャリアパス・育成機会の提供と制度設計が完了している状態	△ ● 成長に必要な中途人材の採用・オンボーディングを行いつつも、クリエイティブ×グローバル人材のキャリアパス・育成方針と施策の具体化を実施 ● ただし、想定以上の業績急拡大でリソース不足が継続 ● 上級管理職の女性比率は30%以上を達成
	グローバル人材 ● 海外子会社との人材交流の強化 ● 再現性のあるキャリアパスの整備			
攻めの財務とガバナンスの構築	攻めの財務 ● グローバルでの資本提携等の検討※ ● 投資プロセスの整備と、投資チームの体制構築	● 国内信用格付けを取得し、エンターテインメント企業として適切な財務基盤をコントロール	● 投資を実行する基盤の構築	○ ● 投資プロセス・体制を整備し、定常的な運営を実施 ● メガバンクが保有する政策保有株の解消
	ガバナンス強化(対資本市場) ● 投資のパフォーマンスの透明化(ROE等の指標・資本政策の開示)	● 規律を設けた戦略投資と安定的な株主還元を両立 ● 投資チームの組成および厳格な投資委員会の運営 ● グローバル戦略室を設置し、投資を適切に測定する仕組みを構築	● 時価総額1兆円以上の企業としての適切なIR体制の構築	○ ● 統合報告書はLACP Vision Awards等複数受賞。国内信用格付け取得済。IR体制も拡充
	ガバナンス強化(対社内) ● グローバル経営の強化		● グローバル戦略室の新設 ● 本社・海外子会社間の連携強化	○ ● グローバル戦略室を設立し、本社・子会社間の会議体設計・管理プロセスの設計、運用を開始

※ 資本提携先等を国内外含めてグローバルに検討



担当役員が語る人材戦略

グローバルでの成長基盤の構築

これまでの課題

- クリエイティブ人材(クリエイター/プロデューサー)の役割や人材定義が既存事業領域(物販・ライセンスビジネス)を前提としており、育成に関わるキャリアパスや身につけるべきスキルが定義されておらず、戦略的に育成・輩出できる体制が整っていなかった。また、新規事業領域(映像、ゲーム、ライブエンターテインメント)に拡大するうえで最適な役割や人材像を定義できておらず、戦略的な人材輩出の道筋が立っていなかった
- グローバルのガバナンス体制や本社と海外子会社の機能や権限の持ち方についての見直しを進めている最中で、グローバルでの人材配置や育成方針が定められておらず、長期的なグローバル人材のキャリアパスの設定や、育成を目的とした戦略的なローテーションを計画、実施できていなかった
- 前中期経営計画終了時には女性管理職比率は4割を超え、女性が活躍できる制度や組織風土改革も一定進んだが、役員の候補となる上級女性管理職の比率は2割強で、政府が掲げる2030年女性役員比率目標は達成できていない

グローバル市場での中長期的成長を促す人材像を定義し、さまざまな人材施策を始動します

中期経営計画のサマリ

- グローバルでの事業成長を促すための人的基盤を構築。クリエイティブ×グローバル人材の人材像とキャリアパスを定義し、戦略的に採用・育成・配置を行うことで人材輩出、事業成長へとつなげる
- 一人ひとりの社員の「働く」を支える機会や制度を整備。多様な人材が自律的に働き方を選択し、Well-Beingを高めながら、キャリアを通して成長を実感できる制度・環境の整備を推進する

中期経営計画1年目の成果/今後の目標

中長期の事業成長を牽引するクリエイティブ×グローバル人材輩出に向けてプロデューサー人材・クリエイター人材・グローバル人材の人材像を定め、キャリアパスの具体的イメージ、キャリアのステージごとに必要なスキルセットを明文化しました。あわせて各人材像に該当するポジションの社内公募を実施し、社員が主体的にキャリア機会に挑戦することを促進し、戦略的に人材育成ができる仕組みを始動。

また、DE&Iに関わる制度改定として不妊治療や更年期症状などの事由で利用ができる「SRHR休暇」を導入したとともに、「育児短時間勤務制度」の対象を小学校6年生修了までに延長し、ワークライフバランスの支援を進めました。

今後は、さらなる成長を促すための専門スキル育成や、外部から知見を得られる仕組みの導入を行います。また、多様な人材の「笑顔で働く」を支援する福利厚生制度の拡充を目指します。



常務執行役員
人事本部 内部管理本部 本部長
人事企画部/組織開発部/内部監査室/
コンプライアンス室 担当

三好 加奈子 Kanako Miyoshi

戦略のポイント

① 継続的な事業成長を確かにする人的基盤の整備

全事業領域に関わる社員の生涯価値を最大化する人的基盤を整備

② 将来の事業拡大を促す戦略的タレントマネジメント

中長期戦略実現につながる人材輩出のための採用・育成・配置の仕組みを確立

③ 多様な人材の「働く」を支える制度の拡充

組織の生産性と社員のWell-Beingを両立する制度を拡充

10年後にありたい姿

グローバルエンターテインメント事業の専門人材を輩出

グローバル市場でエンターテインメント事業を創出、牽引する人材の活躍と成長の機会を生み出し、業界をリードする専門人材を輩出します。

人材戦略

戦略のポイントの詳細

中長期戦略を実現する タレントマネジメント

プロデューサー人材・クリエイター人材・グローバル人材について、各人材像のキャリアパスを詳細化し、キャリアステージをアップする際に必要とされるスキルと経験を可視化し、育成に関わる優先施策を順次実施します。

社内育成機関としてSanrio Smile Academy (SSA)を設置し、プロデューサー人材、クリエイター人材に必要な専門スキル育成の研修や越境学習の機会を実施、身につけたスキルを

グローバルでの事業成長を促す人的基盤の構築

登録し、配置・育成をプロアクティブに推進するタレントマネジメントを実現します。

またグローバル人材の人材育成においては、海外人材の採用と合わせ、事業・コーポレート人材ごとのキャリアパスを定義し、海外子会社へのトレーニー派遣を実施します。

多様な人材がWell-Beingを 実感できる制度

組織のパフォーマンスの最大化を意識しながら、各部門・社員が相互にサポートし合い、Well-Beingを実感して働き続けられる状態を

目指します。テレワーク制度の拡充やフレックス制度の導入等により、働き方の選択肢を広げながら、規律を持って組織運営ができるガイドラインを打ち出していきます。

また社員が家族の笑顔を守りながら、自らが笑顔で働けるような新たな休暇制度の導入や、休暇・休職する同僚をサポートする社員に対して報いる福利厚生施策の検討を進めます。

TOPICS

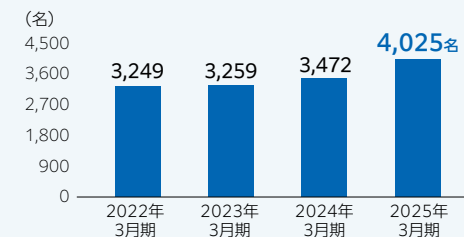
スマイルミッションアワード

当社では、「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。」というミッションを実践した取り組みを表彰する社内表彰制度として、2024年3月期から「スマイルミッションアワード(SMA)」を実施しています。所属を問わず、あらゆる従業員が生み出したさまざまな分野の価値を称賛し、さらなる価値創出につなげていきます。

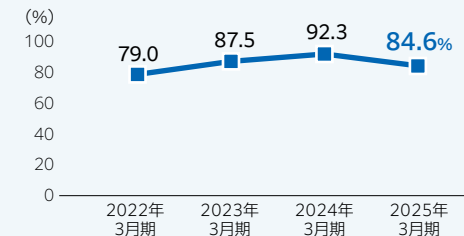
グローバルでの成長基盤の構築

関連データ

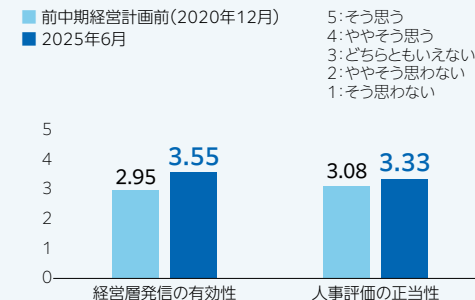
連結従業員数※1



女性・男性育児休業取得率※2



社内エンゲージメント※3



※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・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

※3 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2項目を抽出

クリエイティブ×グローバル人材を輩出



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

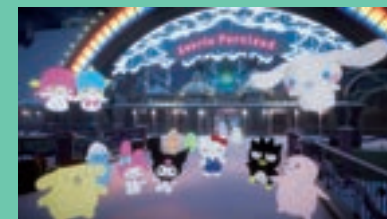
ゲーム、リアル体験、エデュテイメント/キッズを通じて接点を広げ、「IPポートフォリオ拡充」と「マネタイズの多層化」を推進。
高LTVと持続的成長を実現する夢中時間を創出し、
ファンのエンゲージメントが深まるエンターテインメント基盤を広げ「グローバルIPプラットフォーム」を目指します。

中期経営計画の実行状況・KPI進捗

○:達成 △:一部未達

	施策	目標	2025年3月期計画	2025年3月期の実績
成長市場 (国内)での 継続成長	ライセンス - ターゲットクライアント開拓 - 自社休眠・他社IP拡大	● 営業直接利益150億円 (CAGR10%)	- ターゲットクライアント売上のシェアの拡大 - 自社休眠IP・他社IPの認知拡大	○ - ターゲットクライアントは売上総利益対前年比急拡大 - ミスターメン リトルミスは絵本を軸として認知を拡大
	物販 インバウンド施策などによる連続的な成長	● 営業直接利益77億円 (CAGR8%)	- インバウンド向け品揃えの充実、店舗開発 - 物流体制の確立	○ インバウンド売上は継続的に伸長。ディストリビューションセンター増床完了
	LBE グローバルアライアンスでの新たな体験接点の開発	● ((株)サンリオエンターテイメントについて) 営業利益24億円	- サンリオピューロランド・ハーモニーランド事業の高度化 - 事業基盤の強化に向けたリソースの補強	○ グローバルでのLBEコンテンツ展開に向けた準備が進行中。大分空港の「大分ハローキティ空港」化が実現
夢中時間の 創出	ゲーム - 複数のゲーム企画の実施 - 出資も見据えたパートナーとの協業	- 計6タイトル以上の企画・開発 - 優良パートナーとのアライアンス締結	本格的なゲーム事業への参入に向けた組織体制構築・パートナーの選定	○ 3タイトルの本開発に着手済
	デジタル 社外クリエイターによるUGXの創出(XR事業、Web3事業)	- 売上20億円 - V-Puroland年間来場者数500万人、Web3サービス登録者数1,000万人	- V-Purolandの24時間365日の運営 - Charaforioのローンチ	○ V-Purolandは複数のquest対応が完了。Charaforioは目標会員MAU数を大幅に達成
	エデュテイメント/キッズ 高体験価値な学び接点づくり(高体験価値キッズパーク、学びアニメ配信)	- GMV100億円規模 - SEM*20億円	- SEMの販売強化 - 高体験価値な学び接点構築に向けた構想策定・協業パートナーとの契約締結	○ SEMは昨年を上回るかたちで販売増。新しい英会話教室「We Act!」が11月に開校

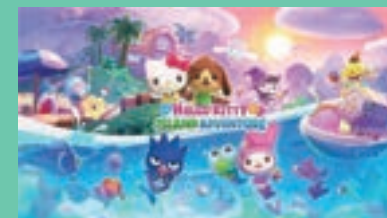
※ SEM:幼児向け英語教材「Sanrio English Master」



Sanrio Virtual Festival



韓国 テマパーク エバーランド

サンリオオリジナルゲーム
「Hello Kitty Island Adventure」

担当役員が語るゲーム・デジタル戦略

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

市場環境と サンリオのポジション

- ゲーム事業では、グローバルで人気のキャラクターの魅力が十分に伝わるジャンルを選定し、そのジャンルの実績豊富な開発会社と協業することで、新しいゲーム体験の提供とグローバル市場への進出が可能
- デジタル事業では、UGX市場の勃興を見込み、サンリオがグローバルでIPプロデュースをしてきたノウハウを活かした、個人クリエイターがグローバルで活躍できる場や基盤を提供可能

認識すべきリスク

- ゲーム・デジタルとともに事業規模の拡大とともに、ファンへの提供価値が大きくなる構造のため、中期的な継続投資が必要となる
- 一方で、投資費用・期間が過度に膨れることのないように、投資案件および協業先の選定が求められる

グローバル向けのゲーム開発に着手。IPプラットフォームとしてデジタル領域も強化します

中期経営計画のサマリ

- 中期経営計画で掲げる「IPポートフォリオの拡充とマネタイズ多層化」実現のため、従来サンリオが得意としていたグッズ・ライセンスビジネスだけでなく、ゲーム、XR、Web3といったデジタル領域に自社投資を行っていく
- ユーザーにとっての新たなサンリオ体験を創出するとともに、既存キャラクターのさらなる認知・好意の獲得や、新しいキャラクターの訴求を図る

中期経営計画1年目の成果/今後の目標

ゲーム事業では、6タイトル以上のゲーム開発を進めており、開発実績のあるスタジオとの協業体制を構築し、企画段階から開発段階へと進展させることができました。最短で中期経営計画3年目にリリースすることを目指しています。

デジタル事業では、Charaforioをリリースし、クリエイター向けのイラスト投稿・受発注機能の提供を開始。VR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」においてグローバルで15万人のユニークユーザーがイベントに参加しました。中期経営計画期間中に、Charaforioのクリエイター登録者数を20万人に、そしてV-Purolandを常設化し、年間来場者数を500万人に伸ばすことを目指します。



常務執行役員
デジタル事業本部 本部長
デジタル事業開発部/ゲーム事業部/キャラクタープロデュース部 担当

濱崎 皓介 Kosuke Hamasaki

戦略のポイント

①サンリオ自社投資ゲームをリリース

コンシューマー向け、モバイル向けなどのサンリオゲームをグローバル向けに展開

②Charaforioのクリエイター支援機能の強化

企業と個人をつなぐ受発注機能のさらなる強化に加え、個人クリエイターに対してキャラクターインキュベーション※機能を提供

③VRテーマパーク「V-Puroland」の常設化

V-Purolandを、サンリオキャラクターのみならず、サンリオ以外のIPが集まるVRテーマパークとして常設化

④サンリオファン向けデジタル体験の強化

店舗やテーマパークなどの体験をより面白く、ファンとの関係性をより深化させるデジタルサービス・プログラムを提供

※ インキュベーション：サンリオのキャラクタービジネスのノウハウを活かして、他社・個人クリエイターのキャラクターの認知・好意を向上させる取り組み

10年後にありたい姿

幅広いビジネスプロデュースを展開

IPプラットフォームとして、個人クリエイターや、他社IPのグローバル展開を支援します。

ゲーム・デジタル戦略

中期経営計画1年目の成果

ゲーム事業部の立ち上げ

2025年3月期にゲーム事業部を新設し、社外からゲームプロデューサー、ディレクター、マーケティング人材を積極採用しました。また、ゲーム投資に対する経営管理機能を立ち上げ、投資判断基準を整備したうえで、複数のゲームタイトルのプリプロダクション開発・本開発に着手しました。

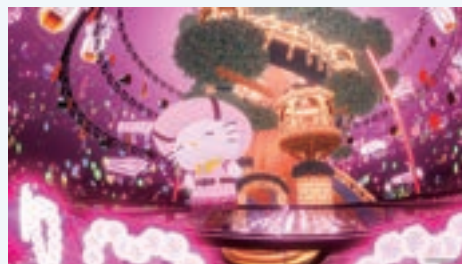
公式とファンをつなぐサービス「Charaforio」を発売

2024年8月に「Charaforio」をリリースしました。2024年12月から2025年2月に実施したサンリオキャラクターズコラボクリエイター発掘イベントでは、1,000人規模の個人クリエイターがイベントに参画しています。2025年4月には受発注機能をリリースし、公式が個人クリエイターに発注できる環境を提供しています。



「Sanrio Virtual Festival」に15万人が来場

4回目となるSanrio Virtual Festivalを2025年2月と3月に開催し、過去最大の15万人が来場しました(ユニークユーザー数で昨年は12万人)。ラブライブ、マツケンサンバ等の他社IPが参画するライブ・ショーや、VTuberとのVRグリーティングなど、XR領域における新しいデジタル体験を提供しました。



ゲーム・デジタル戦略のこれからの展望

ゲーム事業のポートフォリオ拡大

サンリオキャラクターを活用したさまざまなジャンル・プラットフォームのゲーム開発に加え、ゲーム起点での新規IP創造にもトライし、IPプラットフォームとしてのサンリオのキャラクターおよび事業ポートフォリオの拡大に寄与していきます。

XRにおける新体験の提供

V-PurolandをXRにおける新しいコンテンツ提供の場とし、サンリオキャラクターのみならず個人クリエイター、他社IPの世界観に没入できる公式ワールド・コンテンツに加え、その世界観のなかでユーザーが創作・表現を行うUGXを展開していくことに加え、クリエイターにとっての新たな配信活動のフィールドとしても展開していきます。

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

サンリオファンの総合デジタル接点の構築

グッズ、店舗、テーマパークに加え、ゲーム、デジタルコンテンツ等での顧客接点でサンリオのファンが、より密に頻度高くサンリオと接点を持つリアルとデジタルをつなぐサービスを展開していきます。

あらゆる顧客接点でデジタルアイテムを配布することや、デジタル領域でのキャラクターとの新しいコミュニケーションのあり方を展開していきます。

プラットフォームとしてIPプロデュースを支援

グローバルで物販・ライセンスビジネスを展開するサンリオのノウハウを活かし、他社のIPホルダーや個人クリエイターのグローバルでの物販・ライセンスビジネス展開を支援するリアル・デジタルの基盤を構築していきます。これに加え、他社のIPホルダーや個人クリエイターとサンリオキャラクターとで積極的にコラボレーションを含めたIPプロデュース支援を展開していきます。

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

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

市場環境と サンリオのポジション

- 推し活、IPブームの趨勢は継続。キャラクターコラボレーション、メディアミックスによるIPの多様化や露出で、リアルでの体験価値の需要と重要度がより高まっている
- 大分空港台湾便増設などの交通インフラ整備により、九州へのインバウンドが増加。ハーモニーランドの来園数も伸長している

認識すべきリスク

- パークにおいてファンの熱量が深まると同時に、ゲスト同士のトラブル、カスタマーハラスメントや犯罪と認識される行為が増加する懸念
- ハーモニーランドでは、屋外型パークの課題である猛暑や豪雨などの悪天候がさらに深刻化する懸念
- 訪日客は国際情勢に左右されるため、地政学的観点での注視が必要

ハーモニーランドのリゾート化に向け大分県と包括協定。リアル体験の新たな価値を追求します

中期経営計画のサマリ

- 「圧倒的な体験価値を創出するエンターテインメントラボ」としてのコンテンツを開発
- お客様と従業員にとっての安心・安全なパーク運営にいっそう努めつつ、体験価値を向上させる新たなコンテンツとサービスを拡充
- 新設したLBE事業の組織強化と中長期戦略立案を精緻化。ハーモニーランドリゾート化に向け、今期中に投資を含めた具体的な事業計画を確定

中期経営計画1年目の成果/今後の目標

パーク内のベビールーム、ショップなど施設の改修、防犯対策強化を行い、安全・快適に過ごせるパークづくりに努めました。サンリオピューロランドでは、初めてのノンバーバルショー「びよんわあ〜beyond words〜」、シアターアトラクション「シナモロールの小さな大冒険」、創る喜びを体験できる「CHALLENGE PURO」など、今後外部に展開することを視野に入れた新規コンテンツを多数開発し、売上、客単価はすべて目標を達成しました。また、LBE組織新設、コスチュームの工房拡張など、外部事業確立への基盤づくりも進捗しています。

サンリオ初のエンタメリゾート化に向けた大分県との包括協定締結や、大阪・関西万博開催中に合わせた、大分空港の「大分ハローキティ空港」の愛称化実現によって、国内外のメディアに広く取り上げられ、ハーモニーランドのリゾート化に向け大きく一歩進んだ感触を得ました。今後パークのさらなる高度化とLBE、リゾート化をより具体化し、リアル接点を担う存在として成長していきます。



株式会社サンリオエンターテインメント
代表取締役社長

小巻 亜矢 Aya Komaki

戦略のポイント

①人と組織の強化

社内の中期的な人事ポリシーを明記した会社と従業員間の「従業員への約束」を策定し、価値創造に向け経営の視座や人事制度から、挑戦を後押しできる組織を構築

②エンターテインメントラボへの進化

従来の「テーマパーク運営会社」という定義から、リアル接点を中心としたエンターテインメント企業を目指して挑戦を続ける「ラボ」という定義に拡張し、新たな価値を継続的に提供

③サンリオ初のリゾート化

長期滞在型のリゾートを目指して、サンリオ時間の新たな価値創出をハーモニーランドのある大分県で実現

10年後にありたい姿

テクノロジーを活用した新たなリアル体験を提供

サンリオピューロランドとハーモニーランドでは、顧客情報管理とシステムの強化、AIを活用したリアル体験によって新しい価値を提供します。LBE事業では、国内のみならず、海外複数拠点におけるテーマパークやショーを展開します。

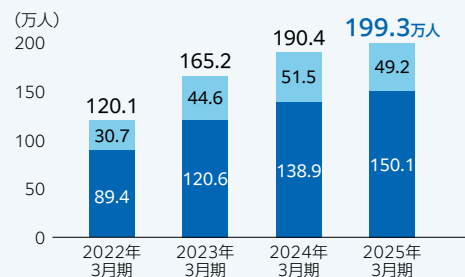
テーマパーク戦略 担当役員が目指すリアル体験事業(LBE事業)

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

関連データ

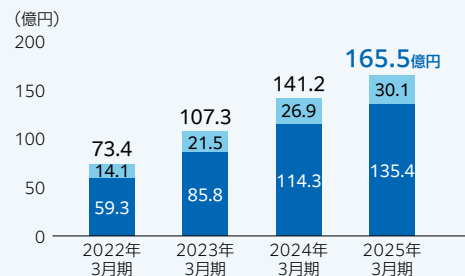
テーマパークの来場者数

■ サンリオピューロランド ■ ハーモニーランド

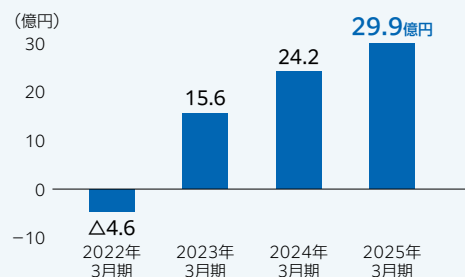


サンリオエンターテインメント売上

■ サンリオピューロランド ■ ハーモニーランド



サンリオエンターテインメント営業利益



中期経営計画1年目の成果

サンリオグループ LBE推進体制の立ち上げ

サンリオのリアル接点における、「リアル体験（夢中時間）開発の方向性」、「グローバルへの展開」、「ブランディング寄与」、「新たなファン獲得」といった観点を踏まえ、サンリオグループLBE事業の基本計画を新たに策定しました。今後目指す成長規模や優先順位、タスク等を整理し、組織の情報集約・機能集中を目指して窓口を一元化し、新たな体制でスタートしています。

「大分ハローキティ空港」開港

「サンリオ初のエンタメリゾート化」の検討が進捗しています。2024年12月の大分県との包括連携協定締結により、2025年4月13日から大阪・関西万博の開催期間に合わせて大分空港の名称愛称化「大分ハローキティ空港」が実現するなど、ハーモニーランドに対する大きな期待、モメンタムが醸成された1年となりました。



日本経済新聞に全面広告を掲載

リアル体験事業のこれからの展望

大型LBEプロジェクトへのチャレンジ

「サンリオ初のエンタメリゾート化」はパートナーシップを含めたスキーム検討、基本計画のフェーズに入ります。同時に中長期のテーマとなる、国内外における大型LBEについても検討に踏み切り、サンリオのリアル体験戦略の具体化にチャレンジしていきます。

グローバルLBEコンテンツの開発、 ライブラリの拡充

ミュージカルやキッズパーク等のイベント、商業施設でのステージショーやグリーティング、カフェやホテル、店舗における体験に至るまで、世界中で受け入れられるサンリオのリアル体験のコンテンツ・ライブラリの拡充を、積極的な投資も視野に進めます。

ライブ・エンターテインメントの プロとして、グローバルな ブランディング活動の拡大・高度化

サンリオの価値の源泉ともなる「リアル体験」を30年以上にわたりお客様に届けてきたサンリオエンターテインメントの経験とノウハウを、今後はパークの外、そして北米・世界に展開していくことを目指します。強みの型化に加え、外部プロフェッショナルとの連携も進めます。

MESSAGE

サンリオの世界観を、 世界の隅々まで届けたい

金融機関、シンクタンクでの業務経験を経て、エンターテインメント業界に入りました。その後、シンガポールに約10年駐在し、同地から、音楽・ゲームIP・アニメ・キャラクター・伝統文化といった日本のすばらしいコンテンツを世界に届ける、という仕事を、ライセンスやイベントといった業務を通じて、一貫して行ってきました。

サンリオの「みんななかよく」という企業理念を、世界の隅々まで、未来の世代にまで届けたい、と2024年6月に入社しました。これからも世界中の仲間と一緒に、一步一步、感動や驚き、笑顔、幸せや思い出づくりの場を大きく楽しく広げていきたいです。



株式会社サンリオ
執行役員
社長室 LBE担当
藤田 和巳
Kazumi Fujita

サンリオの サステナビリティ

環境・社会・ガバナンスに対する取り組みの報告をはじめ、
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。



Index

サステナビリティマネジメント	72	コーポレート・ガバナンス	82
気候変動への対策	73	コンプライアンス	86
資源の有効活用	75	リスク管理	87
安心・安全な商品、サービスの提供	76	役員紹介	89
人権の尊重	77	コラム：企業価値を高めるESG指標の向上	91
社外取締役座談	78		

サステナビリティマネジメント

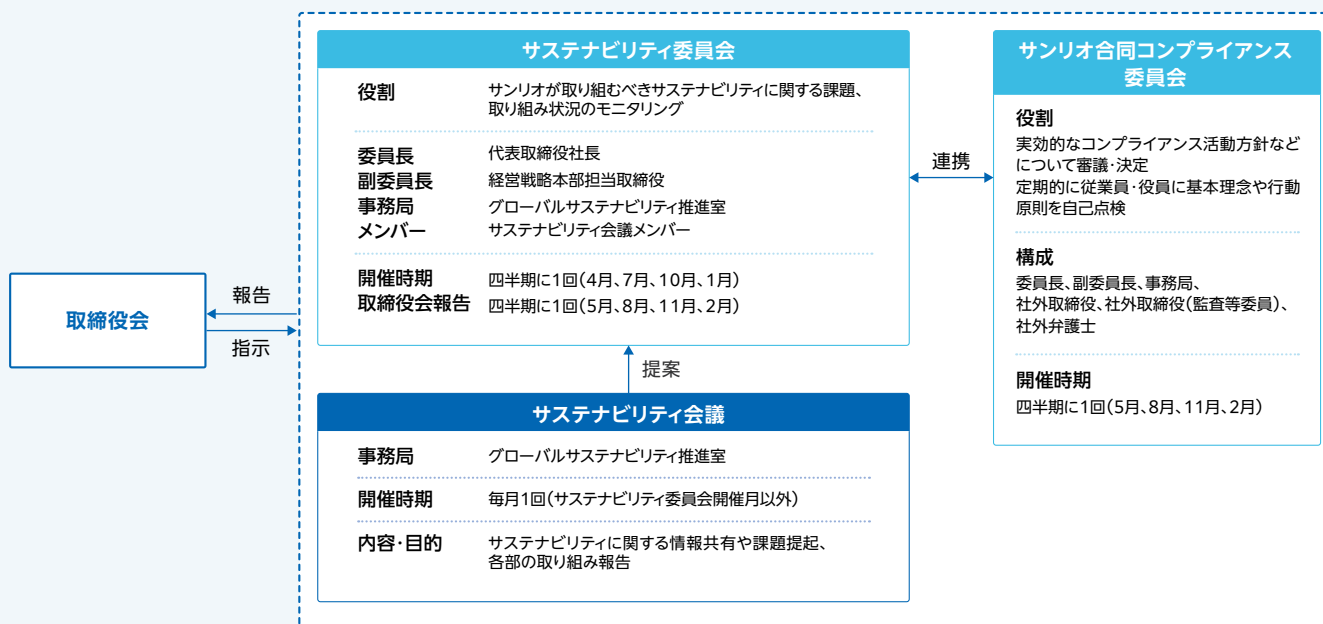
体制

当社は、企業理念「みんななかよく」に基づき、経営課題として、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を長年にわたり重視してきました。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、経営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。営業部門などの担当役員、ゼネラルマネージャー、グループ会社社長のほか、各部より選出された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（年4回）。

重要事項などについては、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など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



役員・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役職員を対象に、サステナビリティに関する役員・従業員向けセミナーを定期的で開催しています。これまで、「気候変動」「人権」「情報開示に関するグローバル規制の動向」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

当社グループは、各ステークホルダーとの対話の機会を積極的に設け、良好的な関係の維持・構築を目指しています。

ステークホルダーへの主な取り組み

お客様	地域社会、NPO・NGO、将来世代
●サンリオギフトゲート ●テーマパーク ●SNSによるコミュニケーション ●サンリオキャラクター大賞 ●SANRIO FES など	●Sanrio Nakayoku Project ●スポーツ振興への貢献 など
株主・投資家	従業員
●株主総会 ●決算説明会 ●個人投資家向け説明会（国内） ●国内外投資家面談 ●海外投資家訪問 など	●人材育成 ●社長対話 ●社内イントラネットを活用したコミュニケーション ●各種相談窓口の設置・対応
	国内・海外の取引先
	●公平・公正な取引 ●サプライチェーンマネジメント ●サンリオ サプライヤー/ライセンサー行動規範の通達 ●英国現代奴隷法に関するステートメント

気候変動への対策

基本的な考え方

当社グループでは、「みんななかよく」の企業理念のもと、事業を通じて社会的価値を創出し、持続的に企業価値を高めていくことを目指しています。そのなかで、10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定し、事業活動の創出価値を最大化させるとともに、社会課題の解決に取り組んでいます。

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ています。温室効果ガス（GHG）の排出を含む気候変動の影響やエネルギー使用に関する影響を低減するため、GHG排出量の削減、LEDへの切り替えによるエネルギー効率の推進に努めています。また、TCFD提言に沿って気候変動にともな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推進体制や施策を検討しており、各施策の実施状況に対するモニタリングも定期的に実施しています。サステナビリティ委員会の詳細は、サステナビリティマネジメント(p.72)をご覧ください。

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、気候変動にともなうリスクと機会を特定しています。2023年のシ

影響度評価に用いたシナリオ

	シナリオ概要	参照
1.5℃・2℃シナリオ	産業革命以前と比較して、世界の平均気温上昇を1.5℃・2℃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。	●国際エネルギー機関(IEA) NZE2050、SDS、STEPS ●気候変動に関する政府間パネル(IPCC) RCP2.6、SSP1
4℃シナリオ	産業革命以前と比較して、世界の平均気温が4℃以上上昇するシナリオ。環境規制の導入が遅れ、各国がGHGの排出を抑えることができず、気候変動の進行にともない、豪雨や洪水などの異常気象が増加すると想定。	●気候変動に関する政府間パネル(IPCC) RCP8.5、SSP3、SSP5

リスクと機会

移行リスクについては、炭素税の導入や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分析しています。そのため、再生可能エネルギー導入検討や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等を通じて、移行リスクや物理リスクによる影

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。

響を低減する対策を進めています。

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いため、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きます。

気候変動への対策

サンリオグループに影響を与える主要な気候変動リスク

リスク	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 カーボンプライシング等による負担の増加	炭素税の導入やGHG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167.5USD/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-CO₂に167.5USD/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、再生可能エネルギー導入を検討
物理的リスク 風水害の激甚化による拠点被害・営業機会損失	- 風水害が激甚化し、風水災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これば、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*に対し、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かけ合わせ、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もとに計算	- 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。2025年3月期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。

リスク管理

当社は、環境、災害、品質、情報セキュリティ、輸出入管理といった事業全般に関わるリスクマネジメントとコンプライアンス領域を全社ベースで統合的に管理することを目的として、内部管理本部・人事本部担当常務執行役員を委員長とする「サンリオ合同コンプ

ライアンス委員会」を設置し、当社グループにおけるリスク対応を強化しています。

当社は、気候変動に起因する移行リスクなら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関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サンリオ合同コンプライアンス委員会と連携して対策を検討・実施しています。今後もサンリオ合同コンプライアンス委員会とサステナビリティ委員会が連携のうえ、事業面に及ぼす影響を評価・分析し、そのリスクを管理する体制の構築に努めます。

GHG排出量削減の目標

当社グループは、2027年3月期を目標年度とするGHG排出量の削減目標を設定しています。各ステークホルダーと協働することで、Scope1,2については排出量を2019年3月期比60%削減、Scope3については売上高当たりの排出量を同10%削減する目標を掲げています。

**GHG排出量削減の取り組み**

サンリオピューロランドでは、2025年9月以降にソーラーパネルの設置作業を開始する予定です。また、LED照明の導入を全館で進めています。国外との取引においては、CO₂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CO₂排出量削減の両立を目指しています。

ESGデータ

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



資源の有効活用

基本的な考え方

当社グループは、廃棄物の削減や資源の再活用、汚染などの環境負荷の低減に積極的に取り組み、地球環境と当社グループの事業への影響を軽減・回避し、持続可能な社会の実現に貢献します。

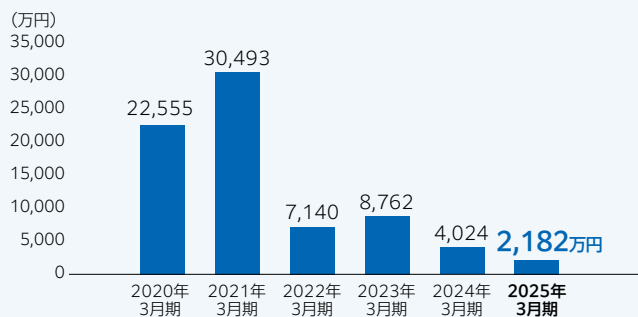
指標および目標

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、90%超の削減を達成しました。

また、当社は、2027年3月期を目標年度とする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、各ステークホルダーと協働することで、Scope1,2については排出量を2019年3月期比60%削減、Scope3については売上高当たりの排出量を同10%削減する目標を掲げています。

商品廃棄額推移



環境保全への取り組み

在庫の適正化による商品廃棄数の削減

当社は、販売動向の分析精度を高め、各商品の販売期間を明確に設定することで、在庫の適正化を図っています。また、アウトレット販売やイベント景品など、在庫を再利用することで、商品廃棄数の削減につなげています。

マイバッグの促進と環境に配慮したショッピングバッグ

マイバッグの利用促進と環境保全の観点から、ショッピングバッグを有料化しています。

ショッピングバッグは、プラスチック製から環境負荷の少ない再生紙などの紙製に変更しました。また、ギフトバッグは植物由来のプラスチックを使用し、CO₂排出量の増加抑制に取り組み、全店舗で展開しています。

マイバッグの利用促進と、ショッピングバッグ全体の使用量削減により、森林保全に貢献します。

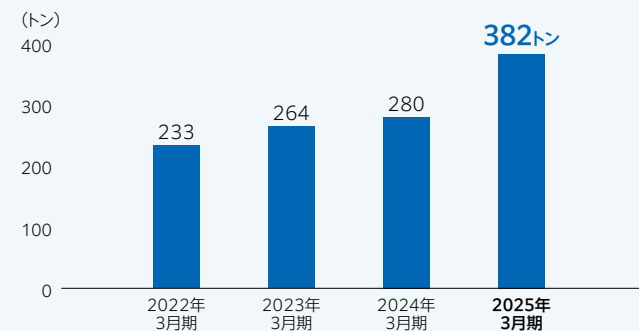


ギフトバッグ(左)とショッピングバッグ(右)

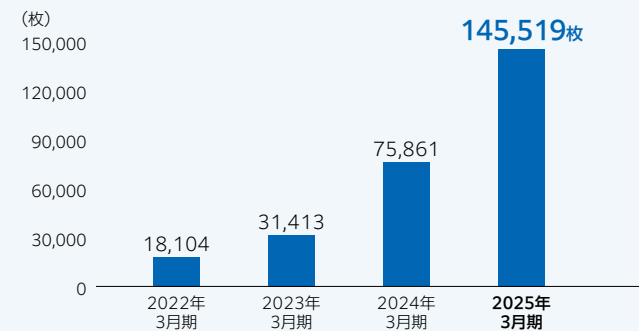
段ボールの再利用

当社では、「サンリオディストリビューションセンター」で使用した段ボールを、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ことで、無駄なく、なるべく小さな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。2025年3月期は、荷扱い量の増加からリサイクル量が増加しました。また、入荷時段ボール箱の再利用を強化しました。

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*



※ 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

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、各製品の仕様書をもとに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、量産時にも量産品を確認しています。加えて、販売前には倉庫での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は、製品情報を管理する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、サンリオ合同コンプライアンス委員会、取締役会へと報告します。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。

商品での取り組み

品質検査

当社の品質管理基準「サンリオ品質基準」は、下記の法令等に準拠して策定しています。

- 日本:食品衛生法、家庭用品品質表示法、消費生活用製品安全法、景品表示法、薬機法、電気用品安全法、電波法、ST基準、SG基準、JIS規格
- 米国:CPSIA、FHSA、FDA、FCC、ASTM(F963等)、各州法(California Prop65等)
- 欧州:REACH、RoHS、R&TTE、EN(71等)

当社は、商品の製造をグループ会社や協力メーカーに委託していることから、これらの委託先の協力が品質管理には不可欠です。実際の製造現場を視察する機会を増やし理解を深め、協働しながら品質改善活動を進めていきます。

商品の品質検査

<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/social/safety.html>



品質・安全に関する教育

品質管理課やサンリオ上海の従業員を対象に、主に不具合事例や海外検査不合格事例を共有する、品質・安全に関する研修を実施しています。2025年3月期は9回実施しました。また、2025年3月期は、第三者検査機関による工場監査に品質管理課やサンリオ上海の従業員が立ち会う取り組みを行い、工場監査の新たな知見を得る機会となりました。今後の生産工場の品質向上、商品の品質向上に活かしていきます。

施設・サービスでの取り組み

サンリオピューロランド、ハーモニーランドでは、来場者の皆様に安心・安全にサンリオの世界を楽しんでいただけるよう、ハードとソフトの両面で品質・安全管理に取り組んでいます。

施設の安全管理

- 施設の防犯と防災対策を専門に担当する安全管理課を新設
- ライドアトラクションは法律上の規定に則り定期点検を実施
- 新施設の工事や改修工事がある場合、工場検収、現場検収、設置後点検を実施
- 全体的な防災避難訓練を年に2回、小規模な避難訓練を毎月実施
- サンリオピューロランド事業所組織内に安全管理課を発足し、ハーモニーランドと連携して、施設全般の安全管理を実施

ゲストサービスに関わる安全管理

- マニュアルに基づき、ウォーミングアップ朝礼、新人研修、スキルアップ研修、各種現場OJT研修などを実施
- 顧客満足度調査やコミュニケーションカードなどを活用して、サービスの品質をモニタリング



オンステージ研修

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、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なかよ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な人権を尊重すること、ま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。

従業員の賃金に関しても属性などによる不公平・不公正な取り扱いはせず同一労働同一賃金とし、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。また、労働時間は現地の法令および規則に基づいて適切に管理し、時間外労働の削減に努めています。

当社グループの事業活動により、人権に負の影響を引き起こしたり、助長したりすることが明らかになった場合、適切な手段を通じてその是正に取り組み再発予防に努めます。

サンリオ・コンプライアンス憲章

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



役員・従業員への啓発・研修

コンプライアンスマニュアル

「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役員・従業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。

コンプライアンス研修

役員向け、全従業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度講師を招いて集合形式にて行っています。コンプライアンス遵守に向けた取締役の義務、企業風土や従業員の意識への働きかけの方策等を習得できる内容です。

全従業員向け研修は、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です。

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/ライセンシー行動規範」を定め、お取引先様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シー各社に人権の尊重を要請しています。

サンリオ商品の製造、取り扱いに関わるすべてのサプライヤー・ライセンシーに「サンリオ サプライヤー/ライセンシー行動規範」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、シートの回収を徹底しています。児童労働や強制労働等の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

ンシー、およびライセンシーが委託する海外製造工場への立ち入り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/ライセンシー行動規範

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



コンプライアンス・ハラスメント相談通報窓口の運用

当社は、グループの全役員・従業員とグループ各社のすべてのお取引先様が利用できる「コンプライアンス・ハラスメント相談通報窓口」を設置しています。同窓口では法令違反のほか、職場でのハラスメントなど人権に関する相談・通報も受け付けており、寄せられた相談・通報については客観的証拠に基づく調査を実施したうえで、是正措置など適切な対策を講じることとしています。また、相談・通報においては、相談・通報者の匿名性や、相談・通報内容の機密性を確保しています。

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/>



社外取締役座談

サンリオの成長と進化を加速させる 攻めの経営基盤強化に向けて

サンリオは安定・持続的な成長を目指して、ガバナンスと経営基盤の強化に取り組んでいます。

専務取締役の中塚亘がファシリテーターを務め、3名の社外取締役とともに、2025年3月期の振り返りや中期経営計画のアップデート、今後のサンリオに対する期待などについて語り合いました。



社外取締役
鴨田 視寿子
Shizuko Kamoda



社外取締役
笹本 裕
Yu Sasamoto



社外取締役
山中 雅恵
Masae Yamanaka

事業ステージの変化に合わせて 進化した取締役会

中塚 本日はお集まりいただきありがとうございます。まずは2025年3月期の振り返りとして、実際にどのような1年だったのかご意見・ご感想をいただけますでしょうか。

笹本 辻社長のもとで組織としてトランスフォームしてきているなかで、市場からは非常に高い評価をいただいています。このような状況のなかにおいても市場の期待値を上回る結果を出していることはすばらしいと思います。取締役会についても経営に集中して筋肉質になってきていると評価しています。

鴨田 私は、社外取締役1年目という状況でサンリオを見ていました。2024年はハローキティ50周年でしたが、その結果を享受するだけでなく成長を継続させるとともに、ボラティリティを発生させないことを社内全体が強く意識していると感じました。また、現在の中期経営計画期間を投資と拡大の3年と捉えていることもあり、

社外取締役座談

M&Aの審議もしっかりとされ、成長の入り口にいるという緊張感も感じられました。一方で、2025年3月期は不正アクセスや訴訟案件もあり、こうしたリスクに対してはもう少しシビアな見方や評価が必要だったと考えています。

山中 2025年3月期は、キャラクタービジネスの成長と収益力の強化が両立したすばらしい1年だったと思います。売上・利益ともに過去最高を記録し、とくに純利益は前年比で2倍以上という大幅な増加を達成したことは、経営幹部をはじめとするサンリオメンバーが一丸となって成し遂げた大きな快挙だと捉えています。

中塚 まずは皆さんから率直な意見をいただいて嬉しく思います。笹本さんがおっしゃるとおり、取締役会が進化している点については、私自身もとてもポジティブに捉えています。また、鴨田さんからもご指摘のとおり、事業のステージが変化しつつあるなかで、M&Aを含めた成長に向けた取り組みはリスクと隣り合わせです。そうしたリスクをどこまで許容するのかについて、取締役会でしっかりと議論して、ガイドを示していくことには大きな意義があると考えています。

辻社長の積極的な行動や発信が社内外に良い影響をもたらしている

中塚 山中さんがおっしゃられた経営幹部や組織の一体感については、辻社長の強いリーダーシップも寄与していると思います。2020年からの「第二の創業」において最も重要なことは、辻社長のリーダーシップのもとで新たなビジョンやミッションについての目線を合わせて、グローバルに伝播させていくことだと捉えています。

笹本 辻社長は海外の拠点にも積極的に足を運ばれていて、そうした取り組みが社員の行動やマインドの変容として表れているように感じます。

鴨田 近年、エンターテインメント業界全体でクリエイティブに対する業務上の負荷が課題になっていますが、当社も例外ではなくデザイン部門の負荷に対処しなければならない状況となりました。そのなかで、辻社長が即時に、そうした負荷への対処を約束するというメッセージを社内イントラネットで発信されたことを高く評価しています。どのステークホルダーも取りこぼさず、社員の皆さんの笑顔を守っていく、という経営スタンスを明確にただけではなく、非常に心あるメッセージだと感じるものでした。

山中 当社は辻社長の就任以降、ブランド理念の再構築やファンとの関係強化にも成功しており、社長は長期的な成長戦略を着実に実行するリーダーとして高く評価しています。また親しみやすい人柄で、社内の雰囲気もオープンになってきていると感じます。

中塚 日本のエンターテインメント産業が脚光を浴びているなかでも、とりわけサンリオの成長戦略は評価されており、その舵取りをしている辻社長の評価や存在感がいっそう高まっていると思います。そのような外部からの評価については、しっかりと内部にフィードバックしていく必要があると改めて思いました。

長期的な成長を見据えた取り組みをいっそう加速させていきたい

中塚 2025年3月期の課題としてはどのようなことをお感じになりましたか。忌憚のないご意見をぜひお願いします。

鴨田 昨年の座談会では、コンプライアンスに関しての課題を申

し上げましたが、2025年3月期はサンリオ合同コンプライアンス委員会が新設されるなどの進展がありました。内部通報の内容や件数を見ると、社員のコンプライアンス意識の高まりを感じ、内部通報に対しての心理的な障壁は下がってきて

いると思っています。一方で、業務上のコミュニケーションにおける心理的安全性が確保されているかどうかは、外からは見えづらいところがあります。そのため、今後も継続的に心理的安全性に対する意識を高めていく必要があると思います。

笹本 私は昨年、リスクのモニタリングとチャレンジの促進を課題に挙げましたが、より適切にリスクを取りながらチャレンジを加速させてほしいという思いで申し上げたつもりでした。その点は2025年3月期以降も変わっておらず、時価総額5兆円企業を目指していくためにチャレンジや投資を加速させていくことが、今の取締役会に求められていることだと認識しています。

山中 私は、ステークホルダーを意識したガバナンス体制のあり方を課題と感じていましたが、社外取締役の複数名の起用による取締役会の客観性の確保や、投資家や取引先に対して説明責任を果たすべく、中期経営計画を策定・公表するなど、透明性の高い経営への意識が高まっていると思います。こうした取り組みは、従来のファミリー企業的な体質からの脱却を図る姿勢として、好意的に受け止められているのではないのでしょうか。



社外取締役座談

中塚 笹本さんからご指摘いただいたリスクのモニタリングとチャレンジの促進については、短期的なリソースの割り方やKPIの設定と同時並行で、長期的な成長につなげていくための議論を取締役会で実施していきたいと考えています。そのなかで、鴨田さんがおっしゃられたように、社員の心理的安全性についてはサンリオの成長・拡大に合わせて、しっかりと確保していく必要があり、それが組織の力として長期的なリターンにつながると捉えています。やはりエンターテインメントの領域は流行り廃りがあり、コンペティターの動きによってもインパクトがあります。今、マーケットのトレンドは追い風ですが、そうではなくなったときに、私たちが落ち着いてリソース配分や意思決定ができるかが重要だと思っています。

灯台の拡大と土台の強化に向けた取り組みを着実に実行していく

中塚 中期経営計画のアップデートについて、ご意見をお聞かせください。

笹本 私は、「灯台」の絵にすべてが集約されていると思っています。デジタル機能を強化しながらグローバル化を加速させていくためには、「灯台」の土台となる組織基盤をさらに強化する必要があります。また、灯台の窓となるキャラクターについては、M&Aも含めて積極的に増やしていくことも検討すべ

きかもしれません。時価総額5兆円の達成に向けては、社内・社外の期待値のセッティングがより重要になり、取締役会を含めた経営陣には、そのスピードを早めていくことが求められていると思います。同時に、M&Aを行うとサンリオのカルチャーが希薄化されてしまうおそれもあるので、グループ内でのコミュニケーションを強化して“One Sanrio”をつくり、経営基盤のさらなる強靱化につなげていくことが重要だと考えています。

鴨田 「灯台」の窓を増やしていくと、それぞれに新たなステークホルダーが生まれてきます。その際、今までサンリオが経験したことがないようなリスクも出てくるので、よりきめ細かくリスクを管理していくが必要になると考えています。また、笹本さんがおっしゃられた土台の部分については、新旧の社員がいかに協働して、ステークホルダーを笑顔にしていける意識を持てるかが大事だと思います。

山中 サンリオのデジタルとリアルを融合したグローバルなコンテンツ配信は、ブランド価値の最大化とファン層の拡大において非常に効果的だと思います。一方で、サンリオの経営課題の一つはビジネスのボラティリティの高さで、それを克服するためには将来的に目指す姿として示した「灯台」の拡大に向けた取り組みを着実に実行していくことが必要です。その実行において、時にはリスクに向き合うことも必要かと思いますが、困難なリスクに立ち向かってこそ、安定的収益を生むサンリオの未来につながると考えています。

中塚 「灯台」については、辻社長とも土台の重要性を意識した議論を行い、具体的な行動に移しています。また、ボラティリティからの脱却に向けては、ケイパビリティを備えた人的資本が不可欠だと認識しています。

笹本 社内のケイパビリティ確保に向けて社内の状況をどのよう

に把握するかは、昨年から取締役会でも議論を重ねています。そのなかで、より深掘りした事業の説明や現場見学の設定など、より適切に状況が把握できるようアプローチを改善していただいています。現場見学について、鴨田さんはプライベートでも現場に足を運ばれているとうかがっています。

鴨田 私の場合はサンリオファンの1人としての側面もありますが、スタッフの皆さんの様子や環境を拝見することで毎回気付きがあり、実際に現場の状況を確認することは重要だと考えています。

機関設計の変更を契機として経営のさらなる進化を目指す

中塚 今年、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。この移行についてのご見解をお聞かせください。

笹本 サンリオは、時価総額1兆5,000億円超という日本を代表する企業へと成長し、強固なガバナンスと事業推進のスピード感の両面をしっかりと担保していくことが求められています。こうした点を踏まえると、監査等委員会設置会社への移行は、より経営が盤石になるという期待につながるものだと認識しています。

鴨田 私も笹本さんと同じ認識です。監査等委員会設置会社への移行に際しては、社外取締役のモニタリングのあり方や事業理解のさらなる促進等、さまざまな検討を進めていただきました。

山中 監査等委員会設置会社となり、ガバナンスをさらに強化するとともに、指名・報酬諮問委員会の運営体制やESGの具体的な取り組みについても進化させていければと思っています。サンリオは外部のステークホルダーからますます注目される存在になりつつあります。辻社長が就任した当初は、まだコロナ禍の影響から抜けきれて



社外取締役座談

おらず、旧経営体制もある程度残ったままでした。そうしたなかで新



役員とともにサンリオのビジネスを進化させてきましたが、今後はこれをさらにグローバルレベルでアップデートしていかなければなりません。このフェーズでは、ガバナンス体制をもう一段上のステップに進化させる必要があると考えています。

中塚 サンリオは創業以来、日本を中心にブランドエクイティを築いてきました。そして今、我々はグローバルエンターテインメント企業を標榜し、事業のポートフォリオも広がり、そして地域のポートフォリオも広がっています。こうしたなかで、当社の取締役会では、各事業・各エリアのステージの差異を踏まえたスピーディな意思決定を行い、適切なリソース配分を行うと同時に、執行をしっかりとモニタリングすることが強く求められていると認識しています。監査等委員会設置会社への移行は、このような要請に応えるものであり、M&A戦略やESGなどのより大きな経営課題にフォーカスできるというメリットもあると考えています。

笹本 今後、私がフォーカスしたい議論としては、デジタル人材の強化があります。また、デジタルプラットフォームやゲーム開発機能投資に向けては、協働するパートナーを増やしていくところにも課題があると感じています。

鴨田 10年間の長期ビジョン「グローバルIPプラットフォーム」については、10年後のサンリオの姿を思い描いていただけるよう

に、その現在地や今後の具体的な道筋を、株主を含めた社外に理解していただくことが重要です。その点については、社外取締役としても株主・投資家とのコミュニケーションを含めて、理解や浸透を促進していく必要があると考えています。

中塚 皆さんからご指摘いただいた点について、取締役会の運営の仕方や取締役会の諮問機関である経営会議と取締役会の連携のあり方、さらには事業理解の場の設定など、社内・社外役員間のコミュニケーションは日々進歩していると思っています。同時に、第二の創業を起点として取締役会自体が毎年グレードアップしていると感じています。しかし、まだまだ途上であって、監査等委員会設置会社への移行を契機としてさらにグレードを高めるとともに、中長期的な視点での議論を強化・深化させていければと考えています。

**「灯台」の光で世界中を照らし
「みんななかよく」を実現していく**

中塚 今後、サンリオにご期待いただいていることをお聞かせください。

笹本 将来的に目指す姿として描かれている、グローバルIPプラットフォームの「灯台」は、先ほどの土台や窓の話はもちろん、企業理念「みんななかよく」の実現に向けて灯台の光が世界を明るくしていくという意味も含めて、本当に秀逸な表現だと思っています。取締役会としても、どうすれば灯台を拡大して成長につなげていけるのか、そのためにはどこに光を当てるべきなのかをしっかりと議論していきたいと考えています。

鴨田 私もサンリオの今後は「灯台」に集約されていると感じています。「みんななかよく」を実現する光を照らして、世界を笑顔にして

いく姿をしっかりと見届けていきたいと考えています。そして、サンリオの企業としての成長に取り残される人がいないように、社内の笑顔もしっかり意識していくことが重要だと思います。

山中 10年間のビジョンは、実績を土台としながら未来への野心を数字と戦略で示した極めて挑戦的で、かつ説得力ある設計になっていると評価しています。市場に対しては、計画的かつ戦略的に資本を再配置し、IP価値の最大化をねらう「資本効率重視の成長戦略」として受け止められており、今後の実行力が問われるフェーズに差しかかっていると認識しています。

中塚 「灯台」は、辻社長とサンリオの将来像について議論を重ねていたなかでホワイトボードに描いたのが始まりで、そこからブラッシュアップしていきました。先日、海外子会社の経営陣が集まった機会に「灯台」の話をしたところ、視覚的でわかりやすいと好評でした。当社の創業者である辻名誉会長が50年も前に「Kawaii is beyond borders」と言っていたのですが、それが今、当たり前になっています。同じように、「灯台」は10年、20年後のサンリオの姿を示す先見性を備えていると私は思っています。だからこそ、皆さんの「灯台」に対する評価はとても嬉しいですし、自信にもなります。これからも経営陣・グループ社員が一丸となり、ステークホルダーの皆様とともに「灯台」の拡大に向けて邁進していきたいと思っています。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方と体制

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。

1. 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、社外取締役と社外取締役(監査等委員)の視点を入れ、妥当性、効率性、透明性の向上を目指します。

- 2.株主、従業員、取引先、顧客、債権者、そして地域社会といった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、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。
- 3.適切で公正なディスクロージャーとIR活動を通して、市場からの信頼を得ることに努めます。情報開示の重要性を認識し、適時開示の体制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経営に活かしていきます。そのほか、当社への理解を深めていただく

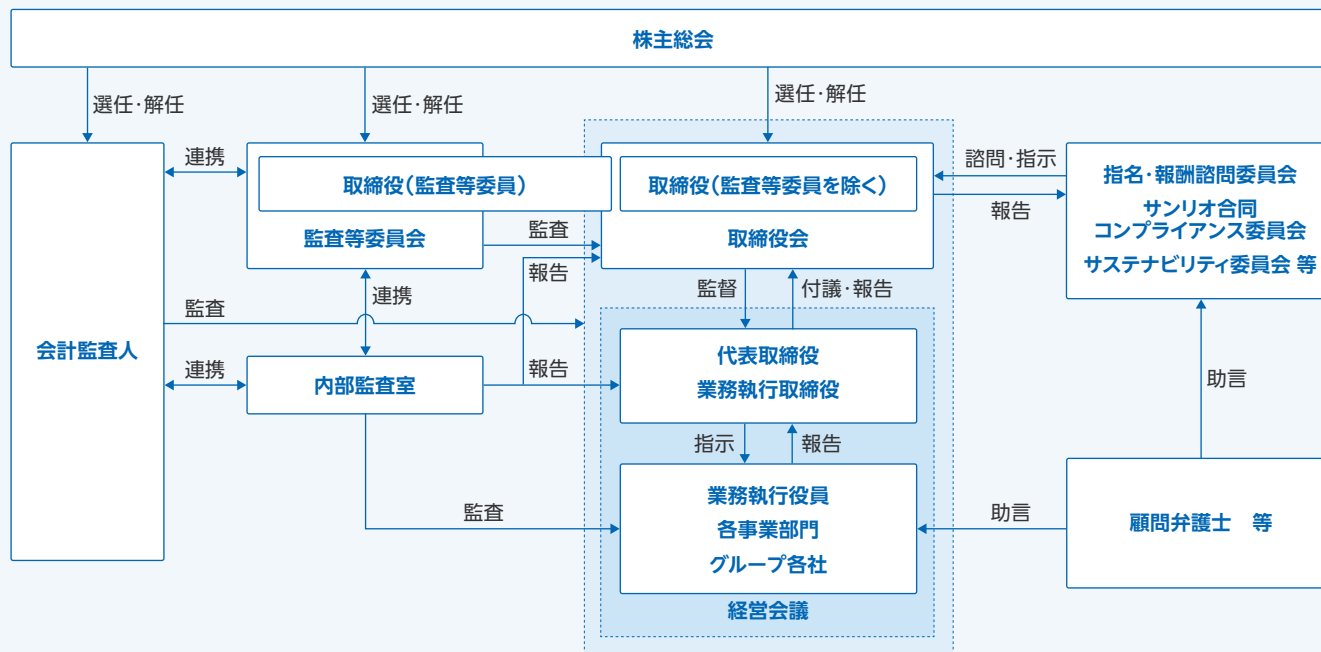
ために、当社の強みとするキャラクター開発力や著作権管理などさまざまな観点での会社説明会を開催します。また、個人投資家向けにおいても、ホームページでのIR情報の掲載等の充実などにより、企業と株主や投資家とのコミュニケーションの充実に努めます。

ガバナンスの透明性・可視化

<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/governance/system.html>

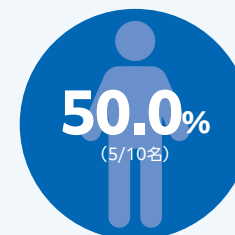


コーポレート・ガバナンス体制

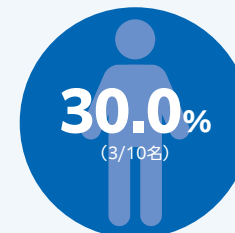


コーポレート・ガバナンスハイライト（2025年6月26日現在）

社外取締役比率(監査等委員含む)



女性取締役比率(監査等委員含む)



コーポレート・ガバナンス**企業統治の体制(2026年3月期)****取締役会**

業務執行に関わる意思決定機能であり、取締役の監督機関でもある取締役会は、取締役10名(うち取締役(監査等委員)3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、原則毎月1回開催され、重要事項はすべて付議、または報告されています。

監査等委員会

当社は、2025年6月26日開催の第65回定時株主総会終結をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会設置会社へ移行することで、取締役(監査等委員)に取締役会における議決権を付与し、業務執行に対する監査・監督機能を強化およびコーポレート・ガバナンスのいっそうの充実を図っていきます。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬などに関わる評価・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月に任意の指名・報酬諮問委員会を設置しました。委員長は社外取締役が務め、委員の過半数を独立社外取締役が占めています。取締役会の諮問に応じて、取締役の選任・解任に関する事項、代表取締役、および役付取締役の選定・解職に関する事項、取締

役の報酬に関する事項、そのほか経営上の重要事項で取締役会が必要と認めた事項について審議し、取締役会に対して答申を行います。

サステナビリティ委員会

当社は、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、副委員長を経営戦略本部担当取締役とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。営業部門などの担当役員、ゼネラルマネージャー、グループ会社社長など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(年4回)。

取締役会・任意の委員会・監査役会の活動状況(2025年3月期)

	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会	19回	98.7%	- 中期的な経営の方向性、事業ポートフォリオ - 大型投資、M&A、組織再編の審議・決定・フォローアップ - 人的資本の取り組みと開示 - グループ重大リスクへの対応 - 取締役会実効性評価 - 指名・報酬諮問委員会報告 - 年度経営計画、四半期・年度決算、役員人事
監査役会	13回	100%	- 会社の財産の保全および管理体制状況の確認(グループ子会社を含む) - 取締役の職務執行状況の監督と取締役会における経営判断原則の検証 - 競業取引・利益相反取引の監視 - 内部統制(会社法・金商法)の整備・運用状況 - 法令・定款違反の監視・検証とリスクマネジメント - 会計監査人の監査状況・独立性・品質管理体制の監視・検証 - 取締役等からの報告聴取ならびに社外取締役との意見交換
指名・報酬諮問委員会	4回	100%	- 取締役会の構成および規模に関する考え方、候補者指名方針、独立性判断基準等の確認 - 取締役候補者の選出要件の審議、具体的な取締役候補者の審議 - 社長後継者計画 2026年3月期役員人事 - 役員報酬水準のレビュー - 役員報酬制度の課題・見直し論点の審議 - 個人別業績連動報酬額の決定

サンリオ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(監査等委員を除く)1名、社外取締役(監査等委員)1名、弁護士1名の計5名から構成されるサンリオ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、サンリオ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。

コーポレート・ガバナンス

サクセッションプラン

社長の後継者計画(サクセッションプラン)の策定およびその実行は、企業の持続的な成長と経営の安定性を確保するうえで、ガバナンスにおける最も重要なテーマの一つと位置付けています。これを踏まえ、当社では指名・報酬諮問委員会を中心として、継続的かつ計画的に議論と検討を重ねてきました。指名・報酬諮問委員会は、単に候補者を選定するだけでなく、将来の経営環境の変化を見据えたうえで、長期的な視点から最適な人材の育成と選抜のあり方についても真剣に取り組んでいます。

具体的には、指名・報酬諮問委員会において、経営陣に求められる人材要件を明確に定義しており、これはポジションごとに異なる資質、能力、経験、さらには国際的なビジネス環境での対応力なども含まれます。社長をはじめとする経営層の選任に際しては、サクセッションプランに基づく候補者リストに挙げた人材に対して、人格やリーダーシップを発揮する執行能力、過去の業績や経歴などに加え、外部機関による360度評価といった多角的な視点からの客観的な情報も総合的に勘案し、慎重な審議を行っています。

今後においては、指名・報酬諮問委員会が、社長交代のタイミングや準備期間といった時間軸をあらかじめ想定しつつ、サンリオがグローバル市場での事業拡大をさらに加速させるために必要となる経営のあり方についても、より具体的かつ実践的な要件を議論していきます。そのうえで、短期的な視点にとどまらず、中長期的な視点からも、適切な育成計画の立案と後継候補者の評価・選定をいっそう強化していきます。

役員報酬方針

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、インセンティブとして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。

報酬限度額

当社は、2025年6月26日開催の第65回定時株主総会で、取締役(監査等委員を除く)の金銭報酬限度額は年額600百万円(うち社外取締役は年額50百万円)以内、取締役(監査等委員)の金銭報酬限度額は年額40百万円以内と決議しています。

また、当該定時株主総会で、取締役(監査等委員、社外取締役

を除く)に対する譲渡制限付株式報酬を導入し、上記金銭報酬限度額とは別枠で年額200百万円以内とすることを決議しており、2024年6月27日開催の第64回定時株主総会において承認いただいた株式報酬制度と実質的に同一の株式報酬制度を導入しています。

2026年3月期分の役員報酬は固定報酬、譲渡制限付株式報酬および特別賞与で、取締役の個人別の報酬額については、取締役会で決議した決定方針に基づき、代表取締役社長 辻朋邦が人事部担当役員等と協議するものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の担当事業の業績を踏まえた賞与の評価配分とすることとしています。また、報酬の決定を代表取締役社長に委任している理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役が適していると判断したためです。取締役会は上記の決定方針に基づく手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

2025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)	419	293	3	122	6
監査役(社外監査役を除く)	15	15	0	—	1
社外取締役	36	36	—	—	4
社外監査役	10	10	—	—	3

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会事務局は、毎年、各取締役の自己評価、社外取締役（監査等委員含む）の意見等のアンケートを実施し、独立性を有する外部機関を入れて、取締役会の全体の実効性について分析し、それをもとに社外取締役および取締役（監査等委員）にて評価しています。

— アンケートの主要項目

- ① 取締役会の構成と運営（9問）
- ② 経営戦略と事業戦略（7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）

— 評価の方法

アンケートに際し、各取締役および取締役（監査等委員）から意見の記載も求めました。

取締役会の運営方針

当社は、2025年6月の第65回定時株主総会で承認いただき、監査等委員会設置会社へ移行しました。移行を契機に、意思決定から監督の比重を引き上げ、企業価値に資する重要な議案に絞り込みを行います。決議事項については、執行側での検討過程で主要となった事項や事後のモニタリングに資する判断材料を明確にします。報告事項については、執行部門による報告の内容や頻度を重要性に応じて見直していきます。

2025年3月期の実効性評価で抽出された課題への取り組みの進捗状況

当社取締役会は、2025年3月期の取締役会実効性評価で抽出された主要課題として、以下の3点を認識しました。当該課題への取り組みは、以下のとおりです。

当社は、抽出した課題について今後も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。

2025年3月期の実効性評価における課題と対策の進捗

	2025年3月期の課題	対策の進捗
1	社外取締役の役割・機能発揮	取締役会が社外取締役へ期待する役割について、より具体的に各取締役へ共有しています。さらに、社外取締役がより議論に参画しやすい環境を整えるため、オフサイトミーティングの設定、現場視察機会の提供、役員トレーニングの実施に取り組んでいます。
2	指名・報酬プロセスの透明性	指名・報酬に関するより具体的な評価基準を取締役会へ説明することや、委員会での議論状況を取締役会へ定期的に報告することで、指名・報酬プロセスの透明性を向上しています。
3	サステナビリティの議論	取締役会にてさらなる審議機会を創出することや、議論を促すために論点を明記した資料を作成・活用しています。さらに、審議にて聴取した社外取締役からの意見を取り入れ、具体的なアクションプランへ落とし込んでいます。

今後の課題と取り組み

	今後の課題	課題への取り組み
1	本質的な論点の抽出、重要議案にかかる議論の充実	決議の対象を明確に特定し、議案の背景、文脈、意味を明確にしています。また、事前にアジェンダを決定し、年間スケジュールに従って運営していきます。
2	報告の内容や頻度の見直し	重要性に応じた報告頻度の見直しのほか、中長期のロードマップ、現状の課題が明確になるような内容とし、十分な情報提供を行っていきます。
3	適切な時間配分	各議題の重要性等に応じて、時間配分の目安を事前に決めて議事運営していきます。
4	社外役員との建設的な対話	社外役員に事業理解を深めていただくためのセッションの機会を準備していきます。

コンプライアンス

基本的な考え方と推進体制

当社グループは、企業活動を行ううえですべての役員・従業員が遵守し、実践すべき行動原則を「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。この理念を実現するための推進体制として、「サンリオ合同コンプライアンス委員会」(p.83)を設置し、「コンプライアンス室」がその事務局を担っています。詳細は人権の尊重(p.77)とWebサイトをご参照ください。

コンプライアンス

<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/governance/compliance.html>



情報セキュリティ

データ保護体制の強化

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。2025年4月よりファイルごとに重要性・機密性を評価する情報ラベリングシステムの運用を開始しました。並行して情報格納におけるクラウドリフトを実施しており、BCP※の観点からも情報管理のセキュリティレベルを上げていきます。よりセキュアな環境でビジネスを実行できるように体制を強化していきます。

※ BCP(Business Continuity Plan):事業継続計画

情報セキュリティガバナンスの強化

当社は、情報管理規程および情報セキュリティ規程を定め、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、社員へ年複数回の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数回開催しています。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。当社は、2025年3月期末までにサンリオグループにおいて外部セキュリティ企業によるセキュリティアセスメントを実施しました。その結果をもとにグローバルセキュリティポリシーの策定を計画しています。

適切なタイミングで蓋然性を持つ第三者が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。この試みを本社・グローバル含む関係子会社にも継続して実施していきます。

情報セキュリティシステムの強化

当社は、2025年3月期にネットワークシステム内各機器のログについて統合相関分析を行うシステムを導入しました。また、同システムの24時間365日監視を行う契約を外部セキュリティ企業と締結しました。2026年3月期中には全PC、全サーバーのセキュリティソフトをアップグレードし、外部セキュリティ企業の監視下におく予定です。

今後も当事業の安全な運営を継続できるように努めていきます。

株式会社サンリオエンターテイメントへの不正アクセスの対応

2025年1月21日に、国内子会社であるサンリオエンターテイメントが不正アクセスを受けたことが判明しました。判明後、速やかにシステムと外部ネットワークを隔離し、外部セキュリティ企業による専門的な調査を実施しました。調査の結果、以下の状況が確認されています。

- 最大約200万件の個人情報および機密情報が外部に漏洩した可能性
- 侵入経路と拡散の経緯、被害状況

今般の反省を踏まえ、現在のシステム環境を洗い出し、脆弱性を排除して環境を刷新しました。バックアップデータの環境も独立したものに変更しました。加えてサンリオエンターテイメント内部でのセキュリティ意識向上のため、社員教育ならびに定期的な監査を実施していきます。顧客の皆様に大変ご心配をおかけいたしました。今後このようなことがないように、最善の努力を実施してまいります。

詳細および今後の進捗に関しましては、サンリオエンターテイメントの発表内容をご参照ください。

当社への不正アクセスによるネットワークトラブルについて

<https://www.puroland.jp/news/20250121/>



リスク管理

リスク管理体制

当社は、リスクを全社的な観点から管理する会議体として、サンリオ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と更新をしています。

サンリオ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サンリオ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指名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、サンリオ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、サンリオ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。

また、本社内でも実施しているこれらのリスク管理体制を、海外を含む当社グループ全体に拡張していくための整備を行っています。

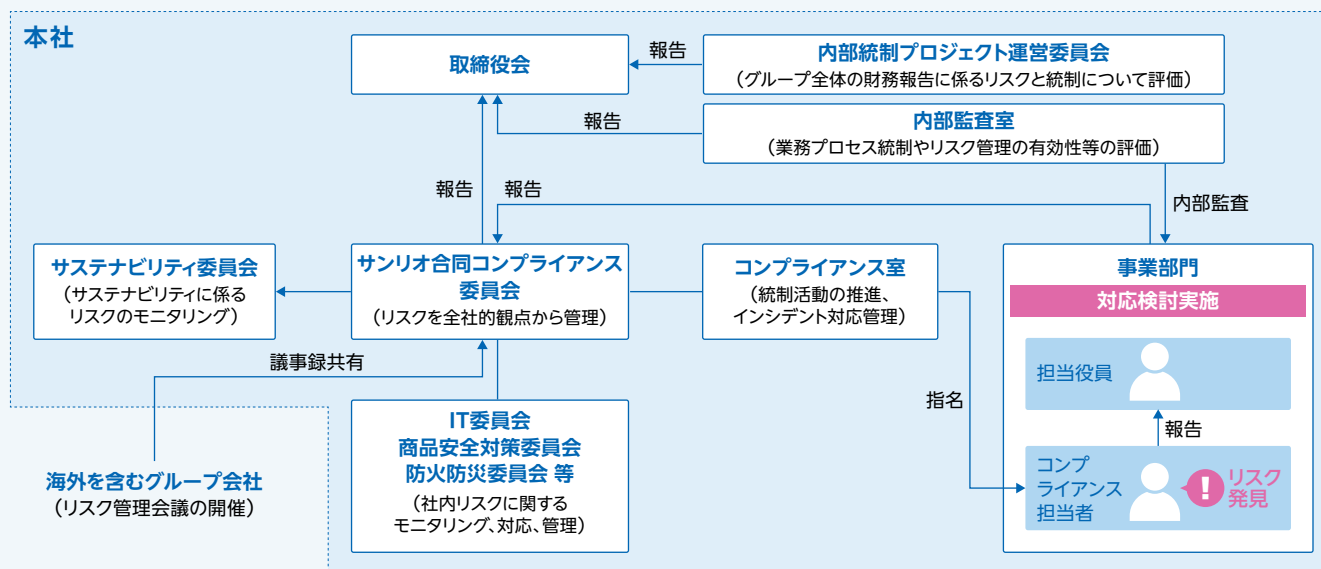
海外を含むグループ会社は、それぞれ年2回リスク管理会議を開催しています。本社から最新のリスクに関する情報を共有するとともに、グループ会社における固有のリスクと対応について検討しています。各社からのリスク管理会議議事録は、サンリオ合同コンプライアンス委員会に共有されます。

内部統制プロジェクト運営委員会は、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、あるいは、テーマを設定した監査を実施することによって、業務プロセス統制やリスク管理の有効性等の評価を実施し、必要に応じて改善を促し、内部監査の結果は取締役会に報告しています。

中期経営計画の成長戦略に沿って、当社は教育、ゲームなら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。これにともない、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ます。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。

リスク管理体制



主要なリスクのシナリオとリスク管理の取り組み

	リスクの分類	リスクの内容	リスク管理の取り組み
1	キャラクタービジネスについてのリスク	● 当社グループの業績は、キャラクター人気や市場動向に左右され、競争激化や依存、新規事業・人材面の課題を抱える可能性 ● 長期的なキャラクター育成と多展開を進めているがその成果は不確実	● 複数キャラクター起用によるキャラクターポートフォリオの多様化 ● 消費者の嗜好変化へのアプローチ強化 ● グローバル市場ごとのブランド戦略の最適化 ● 高度なデータ分析を活用したマーケティング
2	市場リスク	● グローバル展開にともない、経済・地政学リスクや商習慣の違い、海外製造比率の高い物販商品や約3割を占める海外売上に関連する為替変動など多様な要因により、業績や財務状況が変動する可能性	● 価格帯の多様化による景気変動・可処分所得の減少に対する対応 ● 越境EC構築、市場分散化等のインバウンド依存への対応 ● グローバル・ブランディングの一貫性とローカル適応の両立 ● 外貨収支予測を通じた債権債務のポジション調整
3	経営戦略および経営計画についてのリスク	● 中期経営計画に基づき企業価値向上を目指すものの、経済変動や計画未達、統合失敗などにより、戦略実行や業績に影響が生じる可能性	● 取締役会、経営会議、KPI会議等を通じて定期的に各種経営状況のモニタリングを実施 ● 投資委員会を設立し、厳格な投資基準に基づき、適切な投資の意思決定を遂行
4	ブランド等についてのリスク	● コスト削減のため海外委託を行っているものの、品質リスクやブランド毀損、ライセンス・デジタル事業の外部依存、供給体制の変動などにより、業績に悪影響を及ぼす可能性	● 厳格な品質管理プロセス、製造委託先工場のモニタリング ● ライセンシーとのコミュニケーション強化 ● レピュテーションを加味したうえでライセンスシーを選定
5	偶発的リスク(自然災害等)について	● 主要収益源である国内テーマパークは、来場者減少や災害リスク、事故・安全問題によるブランド毀損の懸念 ● 国内外の拠点も自然災害や疫病などでサプライチェーンや業績に影響を及ぼす可能性	● 災害・異常気象への柔軟な運営体制 ● 安全・衛生管理体制の強化、第三者機関による定期安全監査 ● レジリエンス強化としてのEC、デジタル体験含む事業等マネタイズの多層化
6	固定資産の減損についてのリスク	● 固定資産を保有のため、減損が生じた場合、財務や業績に影響を及ぼす可能性	● 正味売却価値、経済的使用価値のモニタリング、有形固定資産取得時における精緻な投資採算の検証 ● 定期的な減損リスクのチェック、監査法人とのコミュニケーション体制構築
7	情報セキュリティ・技術インフラについてのリスク	● サイバー攻撃やシステム障害による情報流出や損害が発生した場合、法的責任やブランド毀損、業績への影響が生じる可能性	● 個人情報・顧客情報の保護と従業員教育の徹底 ● 情報セキュリティ体制の強化とインシデント対応力の向上 ● 定期的なバックアップと復旧訓練の実施 ● クラウド型システムへの移行による障害対策
8	法務知財リスク	● 重要な知的財産権は、保護期間の経過や侵害リスクに晒されており、模倣品や訴訟による損失、レピュテーション毀損、コスト増などが業績に影響を与える可能性 ● 法令違反や係争も事業や財務に悪影響を及ぼす可能性	● 知的財産の保護体制強化 ● 第三者の模倣・侵害行為への対策強化 ● 海外法令対応の体制強化含むコンプライアンスの強化 ● 積極的な侵害品対策への投資、AI活用による取り組み ● 従業員研修の実施
9	内部統制についてのリスク	● 財務報告の信頼性を確保するため内部統制システムを整備しているものの、将来的な欠陥により財務報告の信頼性やレピュテーションに影響を及ぼす可能性	● 内部統制システムの柔軟性と持続可能性の確保 ● 取引先へのアンケートや個別的な対話、CSR監査、社内研修の実施 ● 従業員や取引先企業向けの相談窓口の設置と是正・救済対応

役員紹介

● 在任年数 ● 取締役会出席回数(2025年3月期) ● 監査役会出席回数(2025年3月期) ● 所有する当社株式数(2025年7月1日現在) ★ 執行役員兼務

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

取締役(2025年7月1日現在)

代表取締役社長★
辻 朋邦● 9年
● 19/19回
● 2,480,441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★
中塚 亘● 3年
● 19/19回
● 99,000株

経営戦略本部/ブランド管理本部 本部長
人事部/社長室/グローバル戦略室/
グローバルサステナビリティ推進室 管掌役員

【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。

専務取締役★
大塚 泰之● 3年
● 19/19回
● 99,000株

営業本部 本部長
アジア各子会社CEO

【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。

常務取締役★
齋藤 陽史● 3年
● 19/19回
● 0株

デジタルメディア&スポーツライセンス本部
本部長
欧米各子会社CEO

【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。

社外取締役(2025年7月1日現在)

社外取締役
筈本 裕● 4年
● 18/19回
● 0株

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

【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、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● 4年
● 19/19回
● 0株

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

【選任理由】

パナソニックコネクト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
持ち、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けると期待したため。

社外取締役
鴨田 視寿子● 1年
● 14/14回
● 0株

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

【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けると期待したため。

取締役(監査等委員)(2025年7月1日現在)

取締役
奥村 信一● 2年
(監査役在任期間)
● 13/13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、監査等委員である取締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
大橋 一生● 8年
(監査役在任期間)
● 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。

社外取締役
森川 紀代● 1年
(監査役在任期間)
● 10/10回
● 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、監査等委員である取締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。

役員紹介

スキルマトリックス

：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
取締役	辻 朋邦	男性									
	中塚 亘	男性									
	大塚 泰之	男性									
	齋藤 陽史	男性									
	笹本 裕 社外・独立	男性									
	山中 雅恵 社外・独立	女性									
	鴨田 視寿子 社外・独立	女性									
取締役（監査等委員）	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、各取締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（2025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
経営戦略本部データ・テクノロジー推進室/コーポレートブランディング部担当



常務執行役員
松本 成一郎
経営管理本部本部長
財務企画室/IR室担当



常務執行役員
三好 加奈子
人事本部 内部管理本部 本部長
人事企画部/組織開発部/内部監査室/コンプライアンス室担当



常務執行役員
福田 英司
経営戦略本部DX部
経営企画部/総務部担当



常務執行役員
山下 達也
営業本部 副本部長
グローバル物販推進部/プロダクト企画営業部/商品部/企画部/D/C ディストリビューションセンター/エデュテイメント事業部担当



常務執行役員
濱崎 皓介
デジタル事業本部本部長
デジタル事業開発部/ゲーム事業部/キャラクタープロデュース部担当

コラム 企業価値を高めるESG指標の向上

サンリオはサステナブルな企業価値向上を目指し、企業価値を高めるESG指標の向上に努めています。

人材の登用

従業員数推移

2024年3月期

692人

(中途採用比率 10.8%)



2025年3月期

797人

(中途採用比率 11.8%)



企業価値の向上

サンリオ時間

1,140億時間/年

※ 2024年4月～2025年3月



役員体制の強化

役員の平均年齢

53.6歳



※ 2025年7月1日現在。取締役/監査等委員である取締役/社外取締役の平均年齢

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

女性管理職比率

44.4%



※ 2025年3月期時点

株主・投資家との対話

IR投資家面談

1,163件



※ 2025年3月期の延べ回数。スモールミーティング等への参加投資家数も含む

柳 良平様からのメッセージ

サンリオは、「笑顔の量」を定量化した「サンリオ時間」をパーパス達成指標としている点が秀逸で、その担い手たる人的資本に優位性があります。例えば2025年6月で社内エンゲージメントスコア「経営者発信の有効性」が3.55ポイント、女性管理職比率は2025年3月期で44.4%と極めて高水準で改善しています。役員平均年齢も2020年の68歳から2025年7月時点で53.6歳に低下しています。私が提唱する「柳モデル」はアビームコンサルティング経由で100社近くが採択していますが、企業価値を高める共通のESG指標トップ30に「従業員エンゲージメント」「女性管理職比率」「役員平均年齢」がランクインしています。また、日興アセットマネジメントとの共同研究でTOPIX構成全銘柄に柳モデルを適用したところ、これらの指標とPBRの正の相関が示唆されました。サンリオでも社内エンゲージメント、女性登用、役員年齢多様化が、サンリオ時間という顧客満足に貢献しPBR向上につながった蓋然性が高いと考えます。今後は柳モデルに基づくIP資産と企業価値の関係性訴求や、サンリオ時間のインパクト会計による定量化などに期待したいと思いを



す。サンリオの企業価値の大部分は非財務資本に依拠していると考えます。

早稲田大学大学院会計研究科
客員教授
博士(経済学)

柳 良平

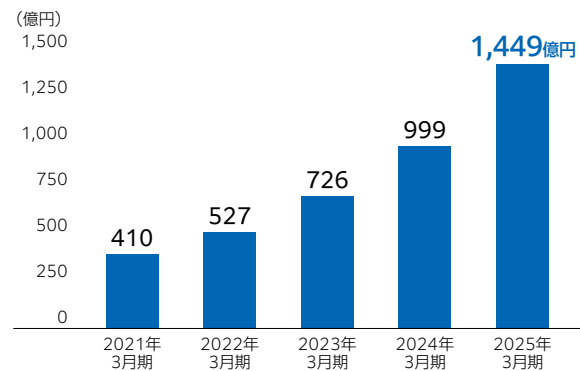
Data

Index

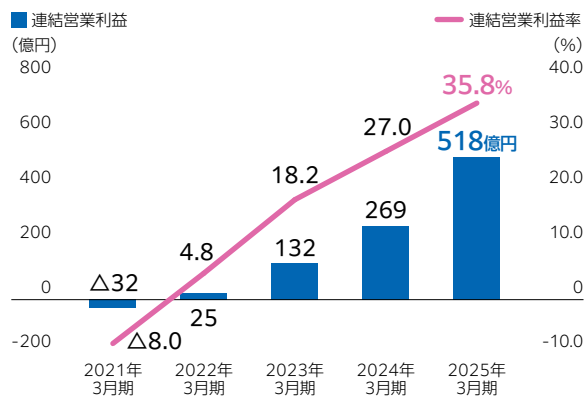
財務ハイライト	93
11年間の主要財務データ	94
6年間の主要人材データ	95
サンリオのグループ会社	96
会社情報	97
株式情報	98

財務ハイライト※1

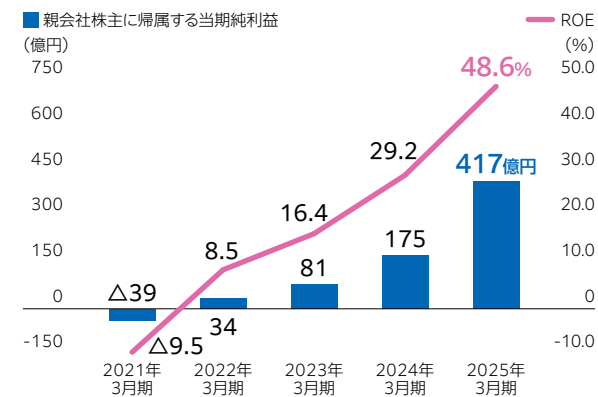
連結売上高



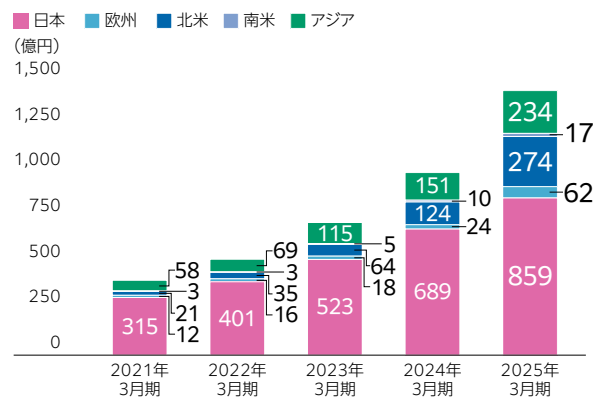
連結営業利益/連結営業利益率



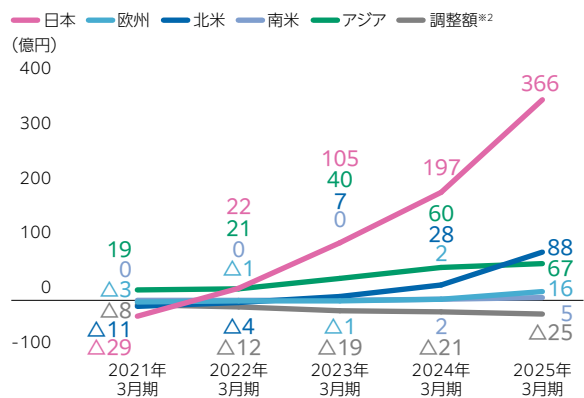
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



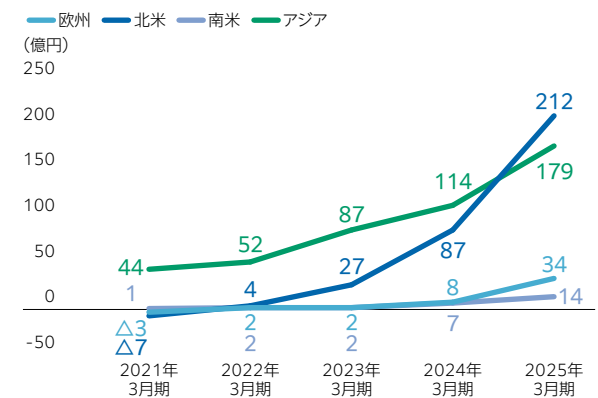
外部顧客への売上高



セグメント別営業利益



海外の貢献利益



※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す。

11年間の主要財務データ

財務データ(連結) (単位:百万円)

	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	2025年3月期
会計年度											
売上高	74,562	72,476	62,695	60,220	59,120	55,261	41,053	52,763	72,624	99,981	144,904
営業利益	17,468	12,675	6,904	5,734	4,786	2,106	△ 3,280	2,537	13,247	26,952	51,806
売上高営業利益率(%)	23.4	17.5	11.0	9.5	8.1	3.8	△ 8.0	4.8	18.2	27.0	35.8
親会社株主に帰属する当期純利益	12,804	9,609	6,475	4,928	3,880	191	△ 3,960	3,423	8,158	17,584	41,731
EBITDA	19,030	14,391	8,600	7,691	6,649	4,221	△ 1,487	4,180	15,119	28,826	54,107
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,438	10,011	7,037	3,936	4,868	834	△ 2,287	5,064	11,525	22,173	40,816
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,818	△ 6,398	8,736	4,376	△ 2,576	△ 3,624	7,007	2,300	△ 2,079	△ 3,457	8,283
フリー・キャッシュ・フロー	6,619	3,612	15,773	8,312	2,292	△ 2,789	4,719	7,364	9,446	18,715	49,100
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,921	△ 19,582	△ 6,111	△ 7,958	△ 3,053	△ 4,993	△ 862	△ 9,106	△ 2,718	15,704	△ 16,852
会計年度末											
総資産	122,123	105,825	101,309	98,274	95,185	89,515	85,040	83,809	100,704	156,062	202,406
純資産	66,269	54,733	53,058	52,734	52,396	46,387	37,285	43,800	56,295	64,897	107,608
自己資本比率(%)	54.0	51.4	52.2	53.4	54.7	51.5	43.7	52.1	55.6	41.4	52.9
自己資本利益率(ROE)(%)	20.1	16.0	12.1	9.4	7.4	0.4	△ 9.5	8.5	16.4	29.2	48.6
有利子負債	25,089	19,810	20,846	20,057	20,025	20,170	27,860	20,014	19,937	50,648	40,291
ネットキャッシュ	29,726	21,269	20,325	24,232	23,788	19,883	9,016	18,390	32,070	39,794	78,685
1株当たり情報※											
1株当たり当期純利益(円)	146.53	112.08	76.32	58.09	45.73	2.26	△ 47.93	42.49	101.22	219.23	176.62
1株当たり純資産(円)	757.07	641.24	622.94	618.66	614.09	548.78	461.32	541.73	694.48	820.72	451.06
1株当たり配当金(円)	80	80	80	55	30	35	-	16	35	66	53

※ 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2024年3月期以前の1株当たり情報に関しましては、当該株式分割前の数値で記載しています。

6年間の主要人材データ

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	2025年3月期
従業員数(人)※1	672	646	621	630	692	797
海外従業員数(人)※2	302	259	250	273	288	349
女性管理職数(人)※3	—	45	46	50	57	72
女性管理職比率(%)※3	—	32.9	31.3	39.7	43.2	44.4
育児休業取得率(%)※4	男性	50	16.7	40	66.7	50.0
	女性	100	100	100	100	100
	合計	93.7	64.2	79.0	87.5	84.6
障がい者雇用率(%)※5	2.20	2.23	2.46	2.47	2.35	1.84

※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 欧州、北米、南米、アジアの各海外子会社の従業員合計人数
※3 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
※4 サンリオ単体 出向者を除く正社員の数値
※5 サンリオ単体

サンリオのグループ会社



※ 2025年3月末時点 ※ 資本金、売上高は2025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 Ltd.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

会社情報

会社概要 (2025年3月末時点)

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	797名 (男性256名、女性541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

MSCI ESG格付け AA評価

当社は、2025年6月末時点でMSCI ESG格付け[AA]評価を獲得しています。



MSCI Japan Standard Index (MSCI日本標準株価指数)

当社は、2025年5月にMSCIの「スタンダード・インデックス」に採用されました。

MSCI ACWI (All Country World Index/先進+新興国の全世界株式指数)

当社は、2025年5月にグローバル構成銘柄として新たに採用されました。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

当社は、2024年11月MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に選定されました。

MSCI日本株女性活躍指数

当社は、2019年よりMSCI日本株女性活躍指数の構成銘柄に選定されています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

当社は、Morningstar社のMorningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index構成銘柄に選定されています。

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

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。



THE USE BY Sanrio Company, Ltd. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF Sanrio Company, Ltd. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

当社は、2018年よりS&P/JPXカーボン・エフィシエント指数の構成銘柄に選定されています。



CDP「気候変動レポート2024」にてBスコア

当社は、環境情報開示システムを運営する国際NGO団体CDPが実施した「気候変動レポート2024」において、マネジメントレベルである「B」スコアに選定されています。

「株式会社サンリオ 統合報告書2024」

・LACP主催のレポートコンペティション「2023/24 Vision Awards」の統合報告書部門にて世界総合1位を受賞
・MerComm, Inc.主催のレポートコンペティション「International ARC アワード2025」の5部門にて高い評価。「PDF Version of Annual Report」部門でGoldを受賞

健康経営優良法人2025

(大規模法人部門)2022年から4年連続

当社は、2025年3月に「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されました。



スポーツエールカンパニー2025に初認定

当社は、2025年1月にスポーツ庁より「スポーツエールカンパニー2025」に初認定されました。



一般社団法人 日本経済団体連合会

当社は、2022年より一般社団法人 日本経済団体連合会に加入しています。

JICA-SDGsパートナー

当社は、2023年6月よりJICA-SDGsパートナーに認定されています。

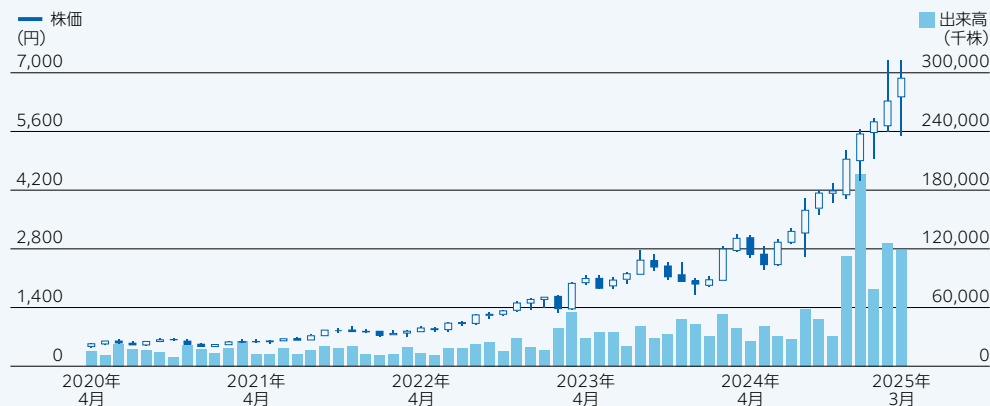
株式情報

2025年3月末時点

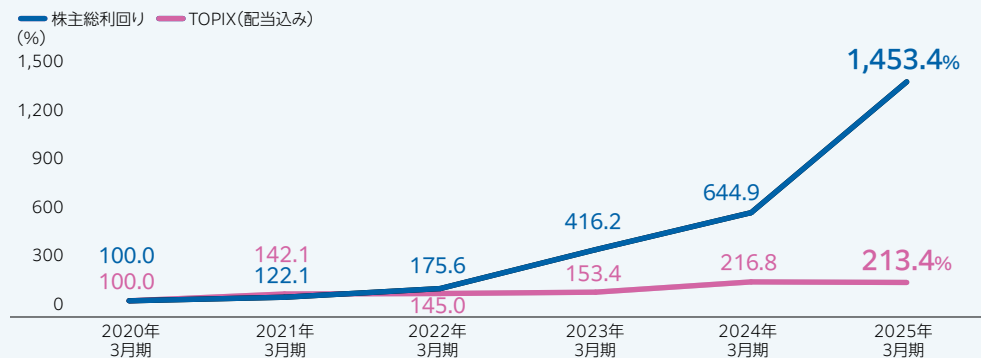
株式の状況

発行可能株式総数	930,000千株
発行済株式の総数	255,408千株
株主数	79,364名

株価・出来高の推移



TSR(株主総利回り)の推移

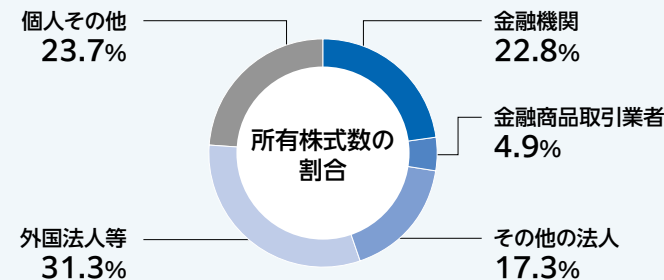


大株主

株主名	持株数 普通株式(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,304	11.1
清川商事株式会社	19,714	8.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,233	5.2
株式会社バンダイナムコホールディングス	11,100	4.7
光南商事株式会社	7,692	3.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,414	2.7
辻友子	5,133	2.2
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	4,414	1.9
日本生命保険相互会社	4,062	1.7
富国生命保険相互会社	3,609	1.5

(注) 持株比率は、自己株式(18,121,226株)を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



(注) 1. 自己株式18,121,226株は、「個人その他」に181,212単元、「単元未満株式の状況」に26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3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



UD
FONT