



**個人投資家向け説明会**  
**株式会社サンリオ（証券コード：8136）**



# 1. 会社概要



# 2. 事業内容



# 3. サンリオの強み



# 4. 中期経営計画



# 5. 株主還元



# 1. 会社概要



## 強固なキャラクターIPを有し、 エンターテインメント企業としてグローバルに事業を展開

### ライセンス



- 著作権の許諾・管理
- キャラクター使用許諾

### 物販



- 商品の企画・販売
- 直営店・百貨店の  
サンリオショップ
- 量販店・専門店の卸売
- Eコマース等

### テーマパーク



- サンリオピューロランド
- ハーモニーランド
- テーマパーク・ミュージカル  
ショー・イベントコンテンツ  
のライセンス等

### 新規



- エデュテインメント事業
- ゲーム・デジタル事業





# ハイライト

設立



1960年

時価総額\*1



8,979億円

売上高\*2



999億円

従業員数\*3



3,472人

臨時雇用2,172人含む

キャラクター数



450

サンリオ時間\*3



1,000億時間以上



1. 2024年8月20日

2. 2024年3月期

3. 2024年3月時点累計



# 企業理念

1人1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

不変の企業理念

「みんななかよく」

ビジョン

One World, Connecting Smiles.

一人でも多くの人を笑顔にし  
世界中に幸せの輪を広げていく

ミッション

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

バリュー

未来 | 未来を見据えて行動し、  
笑顔で仕事を楽しみ続ける。

責任 | 社会に新しい価値を提供する  
その責任から逃げない。

洞察 | 時流を洞察し、様々な情報を  
新たなビジネスへ昇華する。

最大 | 会社の出す最大値を理解し、  
個と組織の最大値を連携させる。

挑戦 | 不可能や過去を言い訳にしない。  
日々、新しい挑戦を続けていく。

称賛 | 失敗を恐れず、認め合い、  
称え合い、高め合う。





## 笑顔による社会貢献を計測するのがサンリオ時間 世界中に幸せの輪を広げていきます

2023年3月期：1.5億時間



2024年3月期：4億時間

**夢中時間**<sup>注1</sup>

**寄り添い時間**<sup>注2</sup>

2023年3月期：400億時間



2024年3月期：609億時間



注 1：夢中時間＝検索時間や主要リアル接点滞在時間、主要デジタル接点滞在時間を総計  
 注 2：寄り添い時間＝年間販売個数にカテゴリごとの単位時間を乗じて算出



# サンリオのあゆみ

**1960年：現名誉会長 辻信太郎が株式会社山梨シルクセンター（現当社）を東京都に設立**

1969年：グリーティングカードの企画販売業務を開始

**1973年：株式会社サンリオに社名を改称**

1974年：「ハローキティ」等のキャラクターを制作

1975年：「いちご新聞」創刊

1976年：オリジナル・キャラクターのライセンス業務を開始

1976年：米国子会社（Sanrio, Inc.）設立

1982年：東京証券取引所市場第二部に上場

1983年：ドイツ子会社（Sanrio GmbH）設立

1984年：東京証券取引所市場第一部に指定替え

**1990年：「サンリオピューロランド」（東京都）オープン**

1991年：「ハーモニーランド」（大分県）オープン

2019年：「ハローキティ」初のハリウッド映画化を発表

2019年：国連と共に「ハローキティ」がグローバルにSDGsを推進

**2020年：創業以来初の社長交代（辻信太郎 → 辻朋邦）**

2021年：中期経営計画「未来への創造と挑戦」発表

2022年：東京証券取引所プライム市場へ移行

2024年：中期経営計画「不確実な成長から、安定・永続成長へ」



代表取締役社長  
辻 朋邦



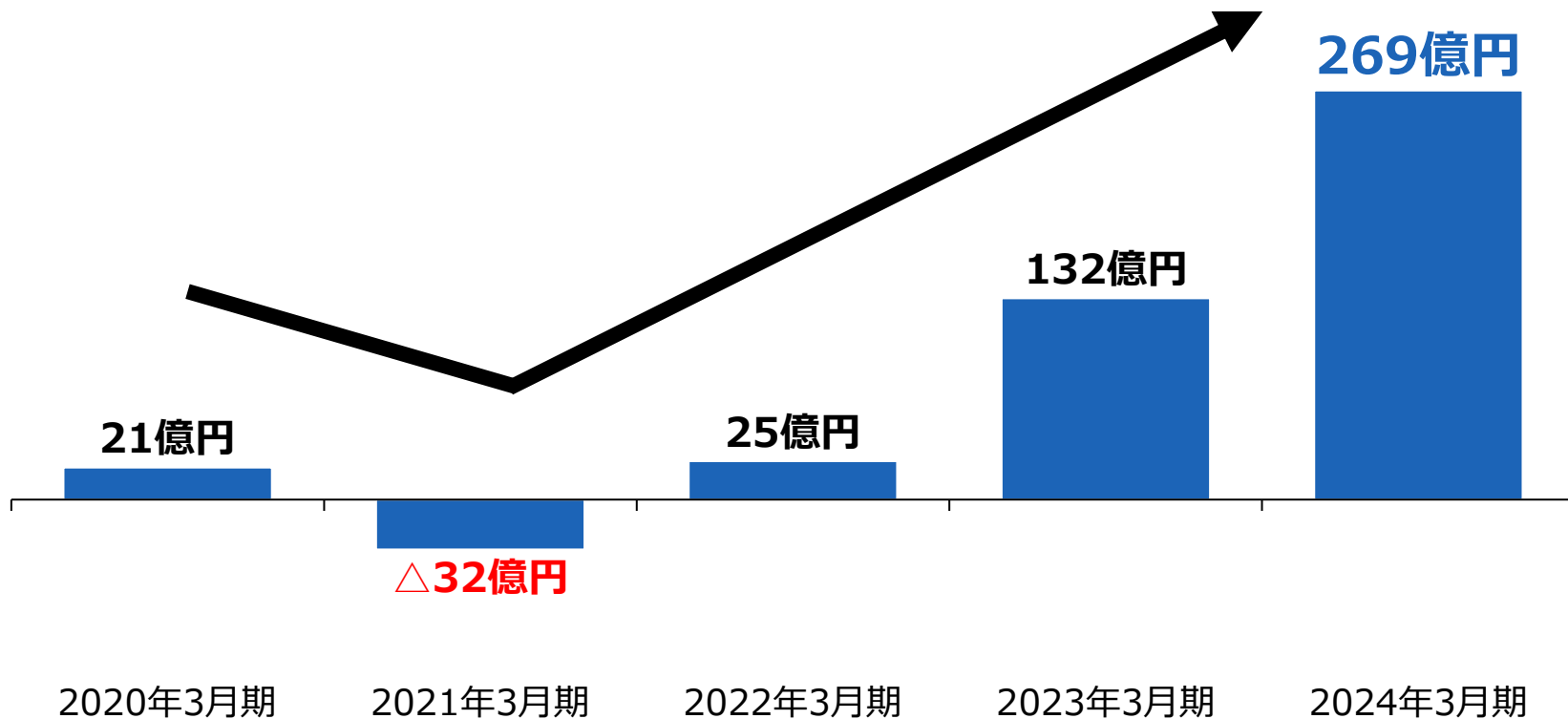




# 業績推移

前中期経営計画の施策を確実に実行することでV字回復  
営業利益は過去最高益に

営業利益の推移





# 業績急拡大の背景

## 前中期経営計画「3本柱の完遂」 +「外的要因の追い風」

### 3本柱の完遂



#### 組織風土改革

経営陣の若返り・人事制度の整備



#### 構造改革の完遂

北米・国内物販における赤字解消とV字回復



#### 再成長の種まき

Eデュテイメントという新事業ができ、ゲームも準備中

### 外的要因による追い風

#### アフターコロナ

北米・中国・国内全てで、  
コロナ戻りの需要増

#### インバウンド

インバウンド客の  
購買人数・単価増

## 今後は、追い風に頼らず自力で伸ばす



## 2. 事業内容



# 事業内容：概要

## (1) 物販事業



- ・商品の企画・販売
- ・直営店・百貨店のサンリオショップ
- ・量販店・専門店への卸売
- ・Eコマース等

## (2) ライセンス事業



- ・著作権の許諾・管理
- ・キャラクター使用許諾

## (3) テーマパーク事業



- ・サンリオピューロランド
- ・ハーモニーランド
- ・テーマパーク・ミュージカルショー・イベントコンテンツのライセンス等

## (4) 新規事業



- ・エデュテイメント事業（教育）
- ・デジタル戦略
- ・ロボットの製造・販売等



# 事業内容：物販

## (1) 物販事業



店舗及び卸売



海外物販



ギフト商品の企画・販売



グリーティングカードの企画・販売



企画



製造



ECマース





# 事業内容：ライセンス

## (2) ライセンス事業

## 製品（プロダクト）



© 2019 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L641081 3/10-9







# 事業内容：ライセンス

## (2) ライセンス事業

## 製品（プロダクト）





# 事業内容：ライセンス

## (2) ライセンス事業

空間

<淡路島ハローキティスマイル (兵庫県)>



<安吉パーク (中国)>



<Hello Kitty Island (韓国)>







# 事業内容：テーマパーク

## (3) テーマパーク事業

サンリオピューロランド (東京都)



ハーモニーランド (大分県)



## テーマパークは、リアルも！バーチャルも！



SANRIO Virtual Festival  
2024 in Sanrio Puroland





# 事業内容：新規事業

## (4)新規事業

## エデュテイメント（教育）

累計販売数1,500セット以上  
やる気スイッチグループの英会話教室  
「WinBe」の人気コース「Fun Kids  
English」の教材として採用



2023年10月に、英語で楽しむ  
**体験型アトラクション**がオープン。  
新規・ファミリー層の集客加速に貢献



## 3. サンリオの強み



# 強み①強固なキャラクターIPポートフォリオ

人気のあるキャラクターを中心に450を超える多様なポートフォリオを有する

## Characters

 ハローキティ	 ポチャッコ	 リトルツインスターズ	 タキシードサム	 ウィッシュミーメル	 あひるのバックル	 コロコロクリリン
 シナモロール	 マイメロディ	 ハンギョドン	 パッドぱつ丸	 SHOW BY ROCK!!	 マイルスイートピアノ	 まるもふびより
 ポムポムプリン	 クロミ	 こぎみゆん	 けるけるけるっぴ	 ぐでたま	 KIRIMIちゃん.	 ミュークルドリーミー

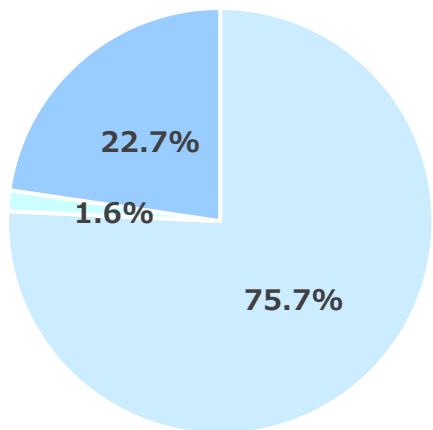




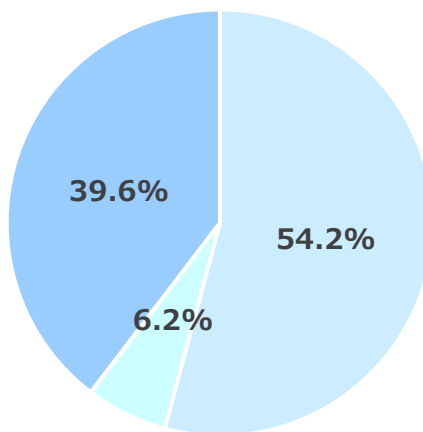
# 強み① 強固なキャラクターIPポートフォリオ

## ハローキティへの依存度が低下し、10年でポートフォリオは多様化

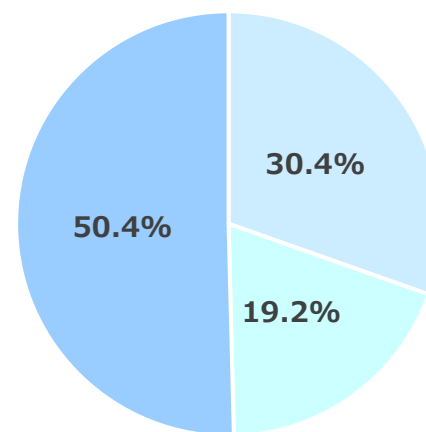
14/3期



19/3期



24/3期



ハローキティ

ミックスキャラクター

その他キャラクター

注) キャラクターの構成比率は、国内外の物販事業およびライセンス事業の売上総利益をもとに算出



# 強み①強固なキャラクターIPポートフォリオ

次の主力キャラクターを選出する「NEXT KAWAII PROJECT」  
120万超の投票数を記録





# 強み②クライアントに寄り添ったデザイン提案力

## サンリオのデザインは商品化に適した高い柔軟性と汎用性







# 強み②クライアントに寄り添ったデザイン提案力

自己肯定感を  
高める

どんなときも  
自分を見つめてくれる

かわいって  
楽しい

かわいいともだちといると  
うれしくて笑顔になれる

ともだちとの  
楽しみ

遊びに行く・おそろい  
を持つなど思い出を作る

心の平穏

穏やかで、  
やさしい気持ちになれる

自己表現の  
後押し

自分の気持ちや  
なりたい自分を応援してくれる

Sanrio characters



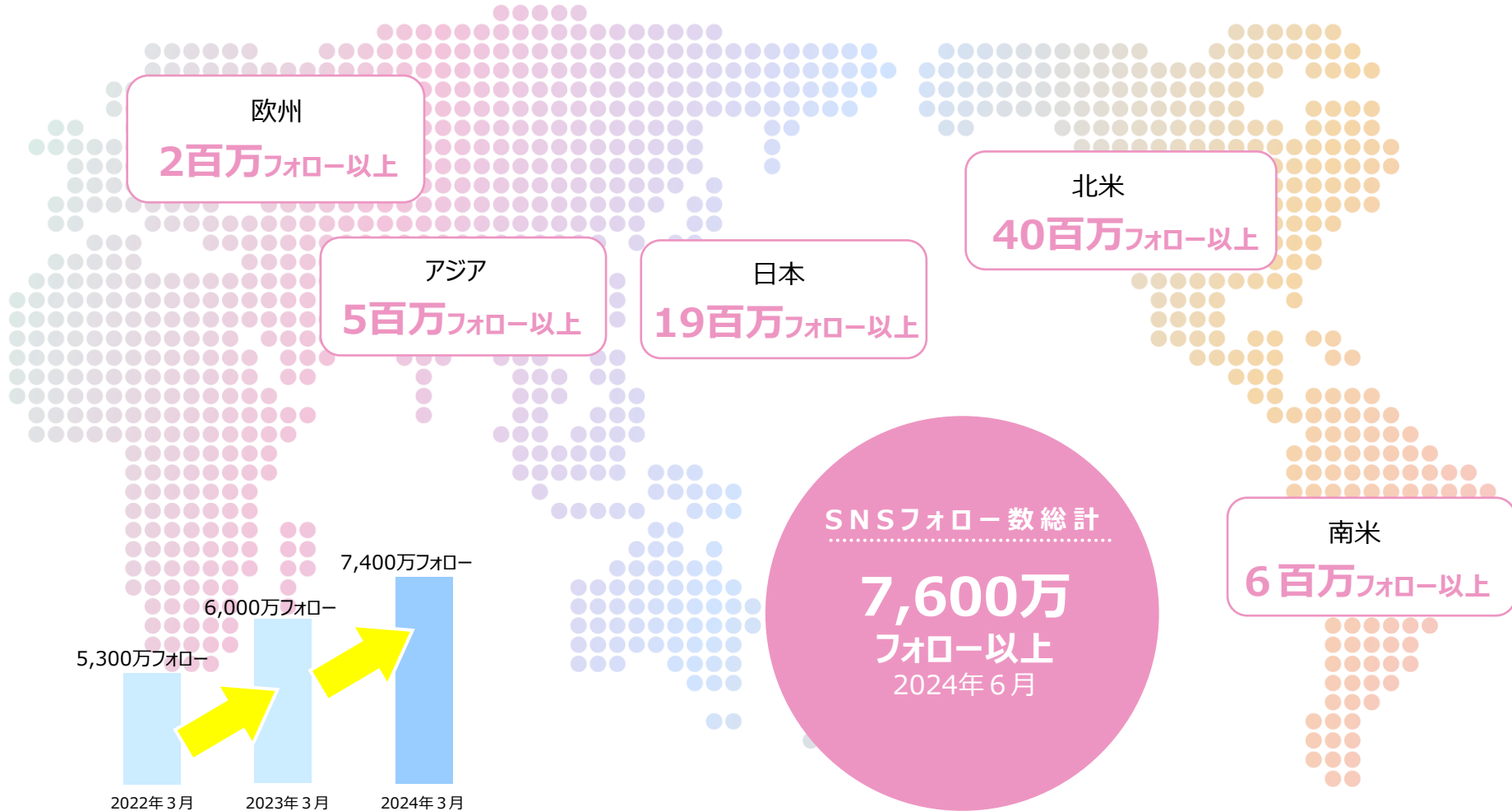


# 強み③多様なリアル・デジタル接点





# 強み③多様なリアル・デジタル接点



Youtube、Facebook、LINE、Instagram、TikTok、X（旧Twitter）、Weibo、Wechat、Pinterest、Snapchat、Email、MeWe、REDBOOK、US You Tube、Threads、Bilibiliの合計





# 強み③多様なリアル・デジタル接点

## ファンとの絆を深める会員サービス「Sanrio+」

登録ID数  
 .....  
**207**万人  
 2024年6月

### 充実した会員向け特典・サービス

2024年3月リニューアルOPEN

サイトを訪れるだけで  
楽しい仕掛け

特別な**壁紙プレゼント**や、  
**オリジナル会員証**

ユーザーの**バースデー**に合わせた  
プレゼント・メッセージ

**会員限定イベント**への  
参加特典



Sanrio+でもっとなかよく!



2024年6月現在



## 強み③多様なリアル・デジタル接点

キャラクターの世界に入り込めるバーチャル空間でのゲームやフェス



SANRIO VIRTUAL FESTIVAL



総来場者数 **400** 万人以上



# 4. 中期経営計画 (25/3期-27/3期)



# 中計：価値創造ストーリー

## サンリオの向こう10年を見据えた“価値創造ストーリー”

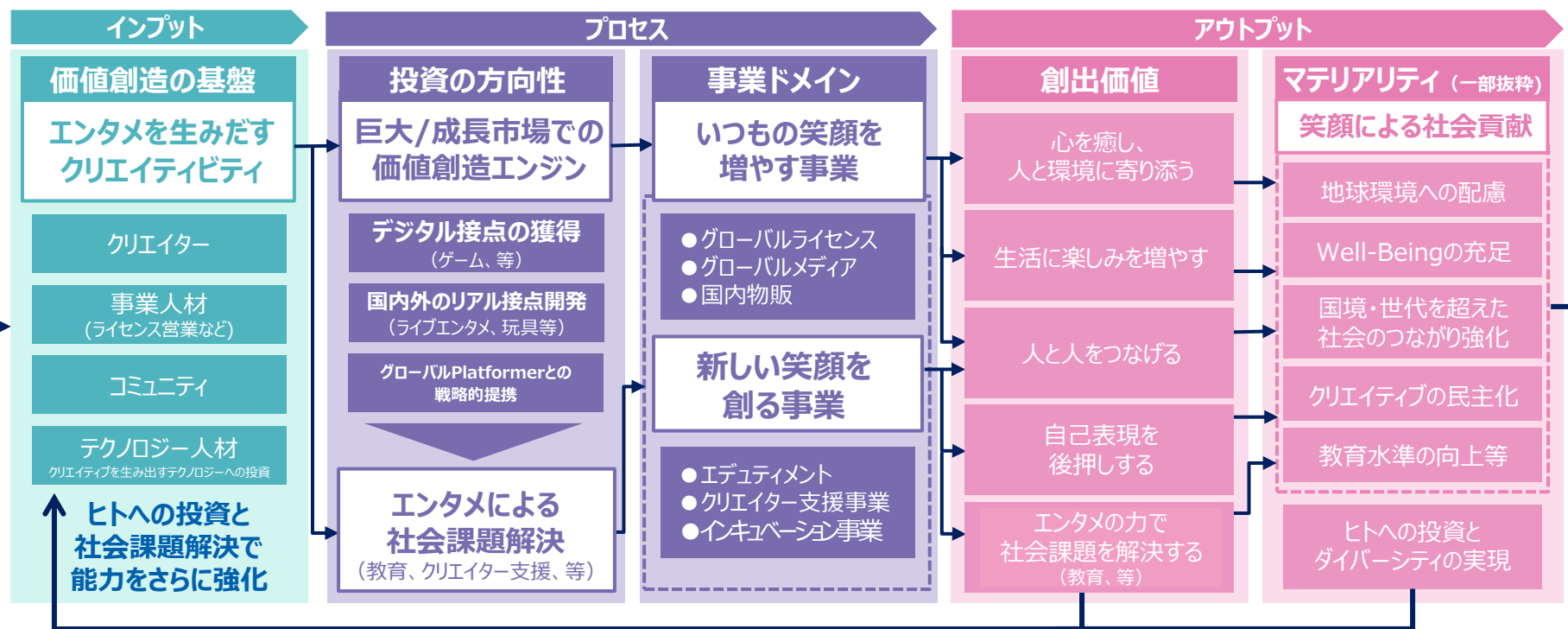
**VMV** One World, Connecting Smiles.

表裏一体

**KGI**

時価総額 **1兆円**、営業利益 **500億円** (インオーガニック含む)以上

創出された笑顔の量を示す指標(私たちがどれだけビジョンに近づけたか、≡サンリオ時間)





# 中計：概要

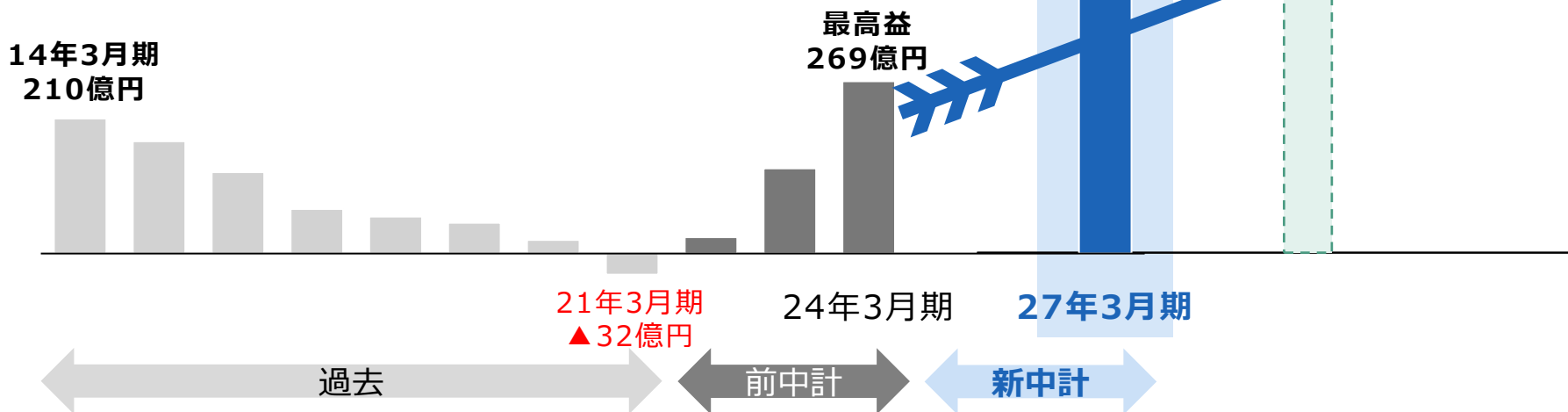
## 営業利益400億円以上を達成し、さらに、500億円、その先を射抜く

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

※各地域・事業の数値は、24年3月期実績 → 27年3月期目標の推移

更なる  
高みへ

### 営業利益の推移



注 1：貢献利益＝セグメント利益＋本社へのロイヤリティ支払い

注 2：営業直接利益＝本社の間接コスト配賦前の営業利益



# 中計：3本の矢

## “3本の矢”で不確実な成長から、安定・永続成長へ

不確実な成長  
≡ボラティリティの原因

外的要因によるブームに  
左右された海外成長

&

ブームを一過性で  
終わらせない仕組みがない

&

「ハローキティ中心」  
「グッズ中心」  
という価値提供の狭さ

時間軸

新中計の3年間

10年の計



1の矢



“ブランディングを変える”

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

「IP認知・好意などが常に新鮮で維持されていること」と定義

2の矢



“基盤を強固にする”

グローバルでの成長基盤の構築

3の矢



“根底のクリエイティブやマネタイズも変える”

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化





# 中計：定量目標・財務方針

## 時価総額1兆円の達成に向けて 資本コストを意識した経営をさらに進化

### 定量目標 (27/3期)

- 売上高 1,350億円
- 営業利益 400億円以上

### 財務規律 (中長期)

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

### 株主還元 (中長期)

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



# 中計：戦略投資計画

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

## 成長領域を中心とする オーガニック投資

3年計で  
300億円規模  
(キャッシュアウトベース)

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

## M&Aや資本提携等の インオーガニック投資

500億円規模

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



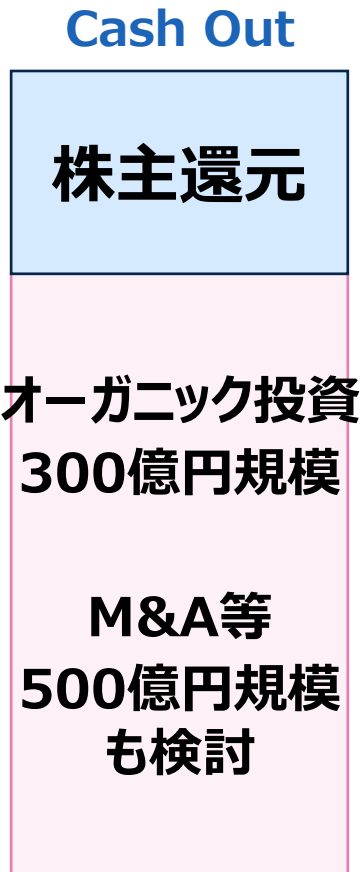
# 中計：キャピタルアロケーションの方針

## 規律を設けた戦略投資と安定的な株主還元を実現

- ✓ 業界特性や格付けを踏まえて適切な水準にコントロール

- ✓ 営業利益の持続的成長
- ✓ 運転資本を適切にコントロール

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



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

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



# 中計：非財務目標

## 『笑顔による社会貢献』がビジネスをも強くする

サンリオ・マテリアリティ

マテリアリティ実現に向けた、2027年3月期までのKPI（一部抜粋）

Well-Beingの充足

クリエイティブの民主化

国境・世代を超えた  
社会のつながり強化

子供の教育水準の向上

社内外のヒトへの投資

ダイバーシティの実現

地球環境への配慮

人権の尊重

顧客のプライバシー&  
データセキュリティ

ガバナンスの透明性・可視化



### Well-Being の充足

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



### 地球環境 への配慮

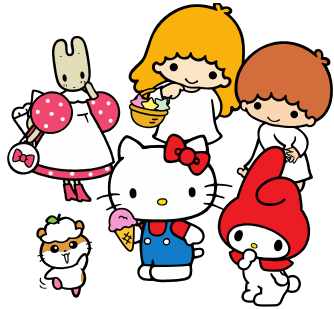
- ✓ Scope1・2 :  
27年3月期までにGHG排出量を19年3月期比で**60%削減**
- ✓ Scope3 :  
27年3月期までに売上当たりGHG排出量を19年3月期比で**10%以上削減**。25年3月期に更なる目標を公表



### 人権の尊重

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





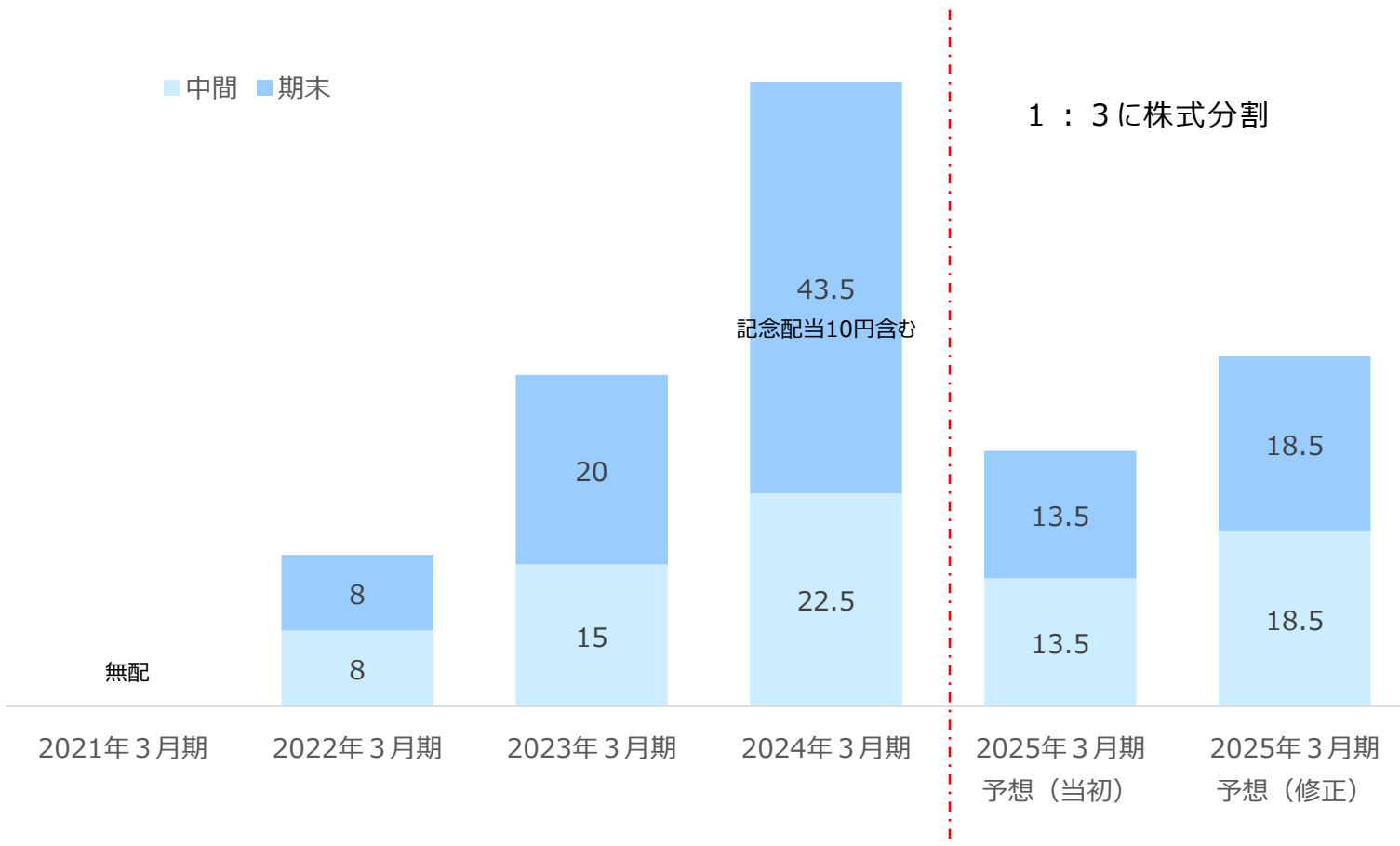
# 5. 株主還元



# 株主還元：配当

## 1 : 3 に株式分割 (2024年4月1日~)

2025年3月期は、当初27円から37円に増配 (中間18.5円、期末18.5円)





# 株主還元：株主優待

## テーマパーク共通優待券

+ 株主ご優待券（通販でもご利用可能）

+ 長期保有制度による特典の新設



ご所有株数／ご優待内容	テーマパーク共通優待券	株主ご優待券	長期保有制度（期末のみ）
100株以上	1枚	1,000円券×1枚	なし
300株以上	3枚	1,000円券×1枚	・株主様限定アクリルスタンド
1,500株以上	6枚	1,000円券×1枚	・株主様限定アクリルスタンド
3,000株以上	9枚	1,000円券×2枚	・株主様限定アクリルスタンド ・株主様限定ぬいぐるみ
6,000株以上	12枚	1,000円券×2枚	・株主様限定アクリルスタンド ・株主様限定ぬいぐるみ ・オンライン株主懇談会もしくは個別オンライングリーティング（2025年9月以降実施予定）



3年以上継続保有される300株以上保有の株主様を対象として、テーマパーク共通優待券や株主ご優待券に加え、長期保有制度を新設。



***Thank you!***