



個人投資家向け説明会

株式会社サンリオ（証券コード：8136）



Sanrio at a Glance

設立



1960年

時価総額



1.6兆円
2025年2月20日

売上高



999億円
2024年3月期

従業員数



3,472人
(臨時雇用2,172人含む)
2024年3月

キャラクター数



450以上

サンリオ時間



1,000億時間以上
2024年3月累計





1. 会社概要



2. 事業内容



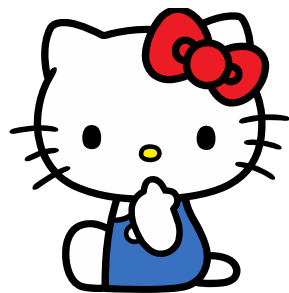
3. サンリオの強み



4. 中期経営計画の進捗



5. 株主還元



1. 会社概要



1人ひとりの笑顔を作り出し、幸せの輪を広げていくことによって 企業理念「みんななかよく」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

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

バリュー

未来 | 未来を見据えて行動し、
笑顔で仕事を楽しみ続ける。

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。

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。

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。

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。

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

寄り添い時間

2023年3月期
400億時間



2024年3月期
609億時間

夢中時間

2023年3月期
1.5億時間



2024年3月期
4億時間



注 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
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」発表

2024年：サンリオの時価総額が1兆円を達成

2024年：「株式会社サンリオ 統合報告書2024」を創刊



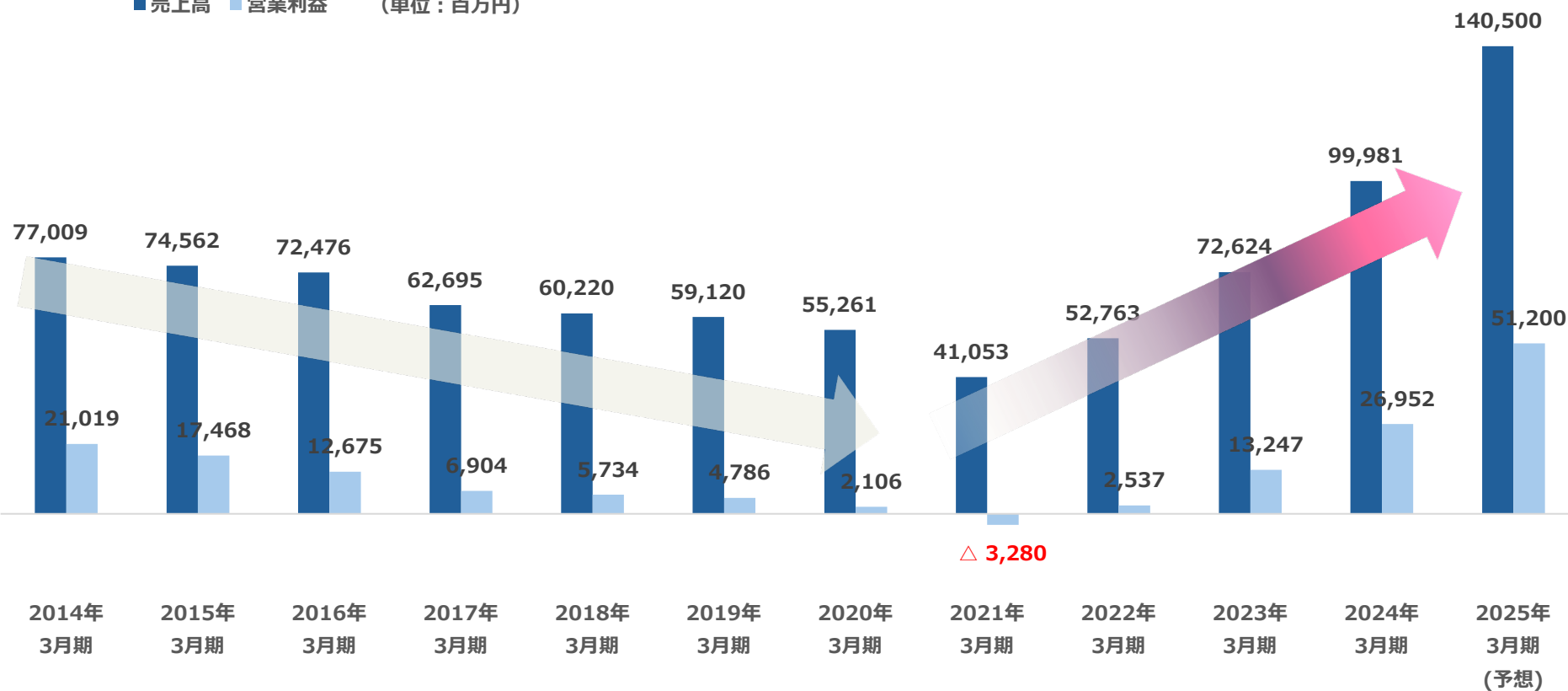
代表取締役社長
辻 朋邦





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

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位：百万円)





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

エデュテイメントという新事業ができ、ゲームも準備中

外的要因による追い風

アフターコロナ

北米・中国・国内全てで、
コロナ戻りの需要増

インバウンド

インバウンド客の
購買人数・単価増

今後は、追い風に頼らず**自力**で伸ばす



2. 事業内容



事業内容

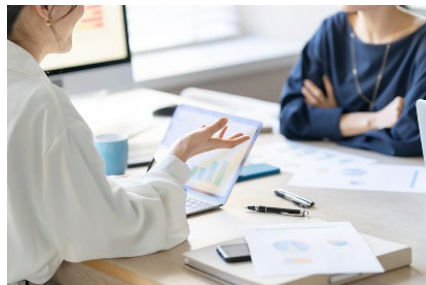
強固なキャラクターIPを有し、 エンターテインメント企業としてグローバルに事業を展開

物販事業



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

ライセンス事業



- 著作権の許諾・管理
- キャラクターの使用許諾

テーマパーク事業



- サンリオピューロランド（東京）
- ハーモニeland（大分）
- テマパーク・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

新規事業ほか



- エデュテインメント事業
- ゲーム・デジタル事業





物販事業



店舗及び卸売



オンラインショップ



海外物販



ギフト商品・グリーティングカードの企画・販売



デザイン
商品企画



製造



ライセンス事業（商品）



© 2023 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L141001 5/10-13





ライセンス事業 (商品)





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）



ハローキティパーク（中国）



Hello Kitty Island（韓国）





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





新規事業：エデュテイメント（教育）



累計販売数2,000セット以上（2024年12月）
幼児向け英語教材「Sanrio English Master」を
2023年3月にローンチ

2023年10月、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



2024年11月開校。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
やる気スイッチグループと共同開発



新規事業：デジタル領域/ゲーム

【デジタル領域】中期経営期間内にバーチャルピューロランドは
年間来場者数500万人、

Web3サービスは登録者数1,000万人を目指す

【XR事業】

バーチャルピューロランドを世界中から気軽に非日常を楽しめるデジタル空間にし、
Vtuberによるライブエンターテインメント、自社・他社IPのショー・アトラクションなどを提供

【Web 3 事業】

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



【ゲーム】出資も視野にパートナーと組み、ストーリー型IPと夢中体験を創出。
中長期的に売上100億円以上を目指す

大手スタジオA社を筆頭に実績豊富な国内外の開発スタジオと少なくとも6本以上を共同開発。複数のパイプラインを準備中

カジュアルゲーム

家庭用、モバイルで
2本程度

新領域・新感覚ゲーム

複数領域で3本程度

ゲームを起点とした
グローバルメディアミックス

大手グローバル企業との
展開で3本程度



3. サンリオの強み



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

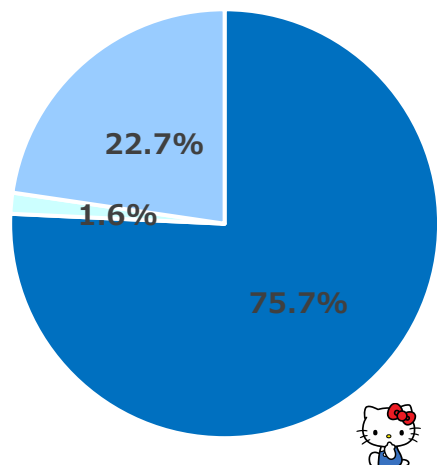




キャラクターポートフォリオの多様化

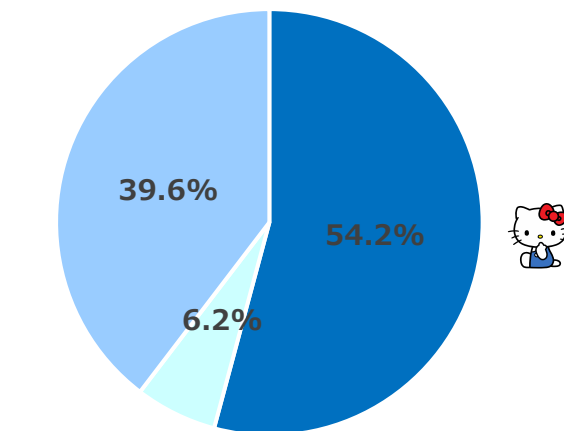
ハローキティへの依存度を低下させ、10年でポートフォリオは多様化

14/3期



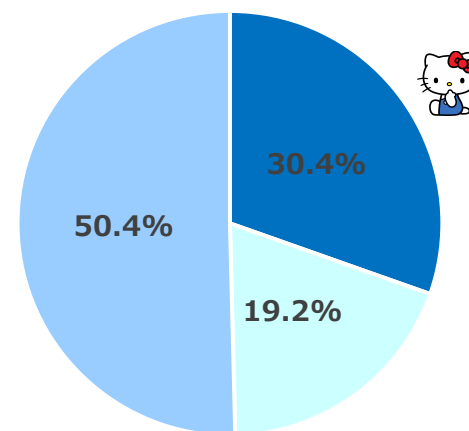
ハローキティ

19/3期



ミックスキャラクター

24/3期



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



強力なIPポートフォリオによるマネタイズの多層化



既存事業での
マネタイズ強化



リアル体験を通じた
エンゲージメントの
強化



デジタルを通じた
エンゲージメント
の促進



新規IPの創出



マネタイズの
多層化





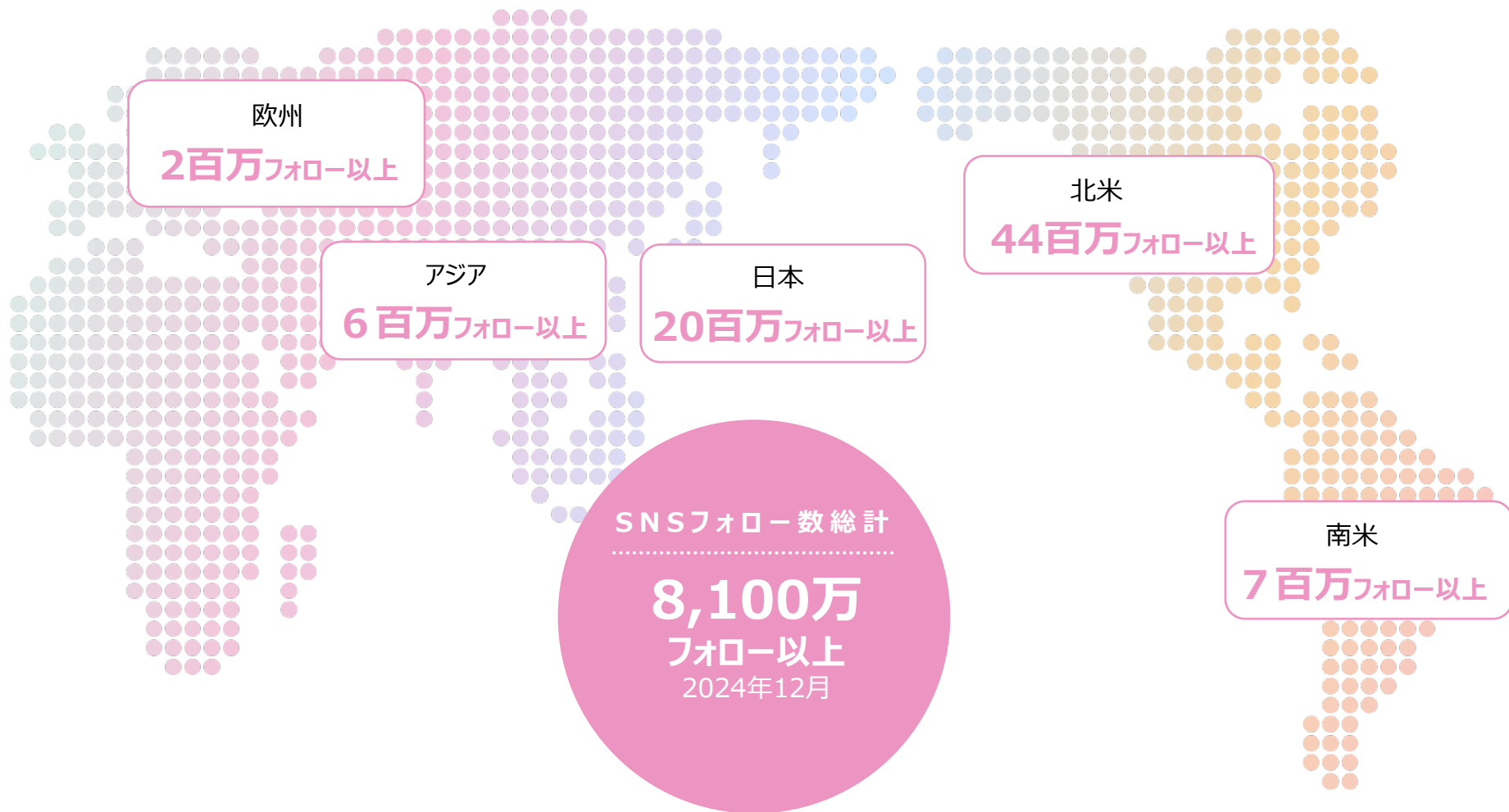
世界最大規模のメタバースイベント

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





SNSマーケティングによる認知度向上



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



サンリオグループ共通の会員サービス

ファンとの絆を深める会員サービス「Sanrio+」

登録ID数

241万人

2024年12月

充実した会員向け特典・サービス

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



他社コンテンツとの協業



©東映アニメーション
©Toei Animation. All Rights Reserved
©2024 SANRIO CO.,LTD. 著作：(株) サンリオ





4. 中期経営計画の進捗 (25/3期-27/3期)



2025年3月期Q3概要と通期見通し

『ハローキティ』50周年の様々な施策や複数キャラクター戦略の奏功により好調継続
特に北米・中国のライセンス事業が大幅に伸長し営業利益率が向上
Q4は販管費が増加するものの好調トレンドが続くと見て、通期業績予想を上方修正

25/3期 Q3累計 決算概要

売上高1,047億円 前年同期比44.7%増

営業利益410億円 前年同期比92.1%増

- 営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益が、四半期として過去最高を記録
- 『ハローキティ』の売上総利益が前年同期比2倍以上となったものの、複数キャラクター戦略が奏功し、その他キャラクターの売上総利益も約1.4倍に伸長
- 国内の物販・テーマパークは、国内客の増加に加えインバウンド需要の好調継続が寄与
- 国内のライセンス事業は、『ハローキティ』および複数キャラクター戦略により好調に推移
- 海外は、北米と中国が牽引。特に、北米はスペシャリティストア（専門店）およびマス市場（量販店など）がともに伸長し大幅な増収増益となった

25/3期 通期見通し

売上高1,405億円 前年同期40.5%増

営業利益512億円 前年同期比90.0%増

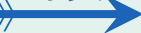
- 『ハローキティ』50周年の様々な施策が、その他キャラクターの認知度向上に寄与しており、人気キャラクターの『マイメロディ』50周年および『クロミ』20周年がスタートするQ4も好調トレンドが継続
- 一方、Q4は戦略投資や季節性により営業利益は鈍化。欧米におけるローカルマーケティング施策の実施を予定
- 配当については12円増配し年間52円（中間20円、期末32円）

注）百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入



第2 四半期の進捗

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

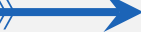
【北米での成長】

- 北米強化に向けて、価値創造サイクルの注カライセンスへの営業強化、デザイン開発・供給プロセスの整備、各分野のスペシャリストの採用について計画通り進行中

【中国での成長】

- Alifishとのコンテンツ制作を進めるとともに、コンテンツ制作プロセス効率化のための監修プロセス・契約管理・財務管理の機能開発を進行中、侵害品対策はオフラインでの調査、オンラインテイクダウンなど各種施策のトライアルを開始し、一定の成果が出始めている状況

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

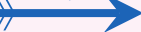
【人的基盤の構築】

- 中計で掲げる“プロデューサー”、“クリエイター”、“グローバル人材”の定義を行い、キャリアパス・育成方針を検討。第3 四半期以降、制度設計に落としこんでいく

【攻めの財務とガバナンスの構築】

- 新たに執行役員2名（M&A担当、グローバル戦略担当）が就任
- 攻めの財務として、投資委員会を発足し投資プロセスを整備
- 国内信用格付けを取得。統合報告書を創刊し公表（10月30日）
また、本社・子会社間での会議体設計・管理プロセスの整備を実施

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

【成長市場（国内）での継続成長】

- 国内物販・ライセンス事業はインバウンドも追い風となり好調に伸長。今後さらなる販売加速に向けて体制（物流・営業体制等）を強化
- リアル体験としてのテーマパーク事業も既存施設への投資、シーズンプロモーションにより好調

【夢中時間の創出】

- エデュテイメント事業は英語教材「Sanrio English Master」の販売強化に加え、新しい体験価値の学び接点構築に向けた構想策定中、デジタル事業は8月に創作プラットフォーム「Charaforio」をリリース、ゲーム事業は3タイトルのプリプロ開発に着手



投資・財務方針（キャピタルアロケーション）のアップデート

当初目標としていた時価総額1兆円は一時達成。現状に満足せず、さらなる高みを目指す。
戦略投資の各案件については、投資委員会を通じて規律ある検討を実施中

規律ある戦略投資

- ◆オーガニック投資：300億円
【投資額は費用計上が中心】
 - ✓ マーケティング投資に約100億円
【投資額は資産計上が中心】
 - ✓ ゲーム開発・販促費に約100億円
 - ✓ エデュテイメント・デジタル投資に約30億円
 - ✓ Sanrio+の投資に約15億円
 - ✓ システム投資に約40億円

- ◆インオーガニック投資：500億円
 - ✓ M&Aや資本提携など

中長期的な 時価総額最大化

財務健全性の維持

- ✓ 中期的にA格ゾーンを維持
(24年10月にR&I、JCRともにA-安定的を取得)

安定的な株主還元

- ✓ 配当性向30%以上
- ✓ 27/3期までの戦略投資の金額が限定的な場合、追加での株主還元を検討

格付A格ゾーンを維持しつつ、中長期的な時価総額最大化を目指す
戦略投資の検討は投資委員会を通じた厳格な運営を実施



株式の売出し

2024年11月26日付の適時開示「株式の売出しに関するお知らせ」のとおり、株式の売出し実施を決定いたしました。また、同年12月10日付の適時開示「売出価格等の決定に関するお知らせ」のとおり、売出価格が4,540円となり、個人株主約1万人、機関投資家約110社にご購入（総額約1,351億円）いただきました。

【背景と目的】

当社は、更なる企業価値向上の実現を目指すとともに、政策保有株式の早期縮減による株主層の裾野の拡大及び多様化により、当社の企業経営に対する規律を一層高めるべく、発行済株式総数（255,408千株）から自己株式（19,211千株）を除いた株式数の約12.6%（メガバンク3行11.8%、創業家0.8%）にあたる29,752千株の売り出しの実施を決定いたしました。

グローバル機関投資家層の拡大	・ 中長期的な成長戦略を理解しサポートする、優良なグローバル機関投資家の取り込み
個人株主層の拡充	・ ファン株主を増やし、当社のファンコミュニティを拡大
流動性の向上	・ 流動性を高めることで新たな投資家の参入を促し、株価を安定化
政策保有株式の解消によるガバナンスの充実	・ 利益相反構造を改善し、経営陣に対する外部からの監督を強化
株主構成の再構築による資本コストの低減	・ 良質な長期投資家を誘致し、株価のボラティリティを下げ、資本コストを低減

【よくあるご質問と回答について】

Q：創業家が株式を売却する背景について

A：創業家での生前贈与発生に伴う納税資金の確保を目的とした売却であり、当社株式の全売却を意図するものではなく、引き続き経営に責任を持ち取り組む旨を確認しております。

Q：政策保有株式に関する方針について

A：コーポレートガバナンスの強化を経営課題の1つとして捉えており、当社が保有する政策保有株式は順次売却中。現在保有している政策保有株式については今後も鋭意売却を検討。なお、当社が保有していたメガバンク3行の株式は売却完了。

Q：本売出しの際に自己株式取得を行わなかった背景について

A：当社は、市場の声を経営判断にも取り入れるなど時価総額を重視しており、中長期的な観点で株主の皆様フレンドリーな経営をさせていただく方針24/9期末時点で500億円以上のネットキャッシュ（現預金-有利子負債）を有しておりますが、中期経営計画（25/3期-27/3期）期間中にM&Aを含む500億円の投資枠を設けていることから、今回は自己株式取得を見送らせていただく。ただし、27/3月期を見据えたとき、魅力的な投資案件がない場合や想定を上回る水準で業績が好調に推移した場合は、自己株式取得も含めた追加的な株主還元について検討。



『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



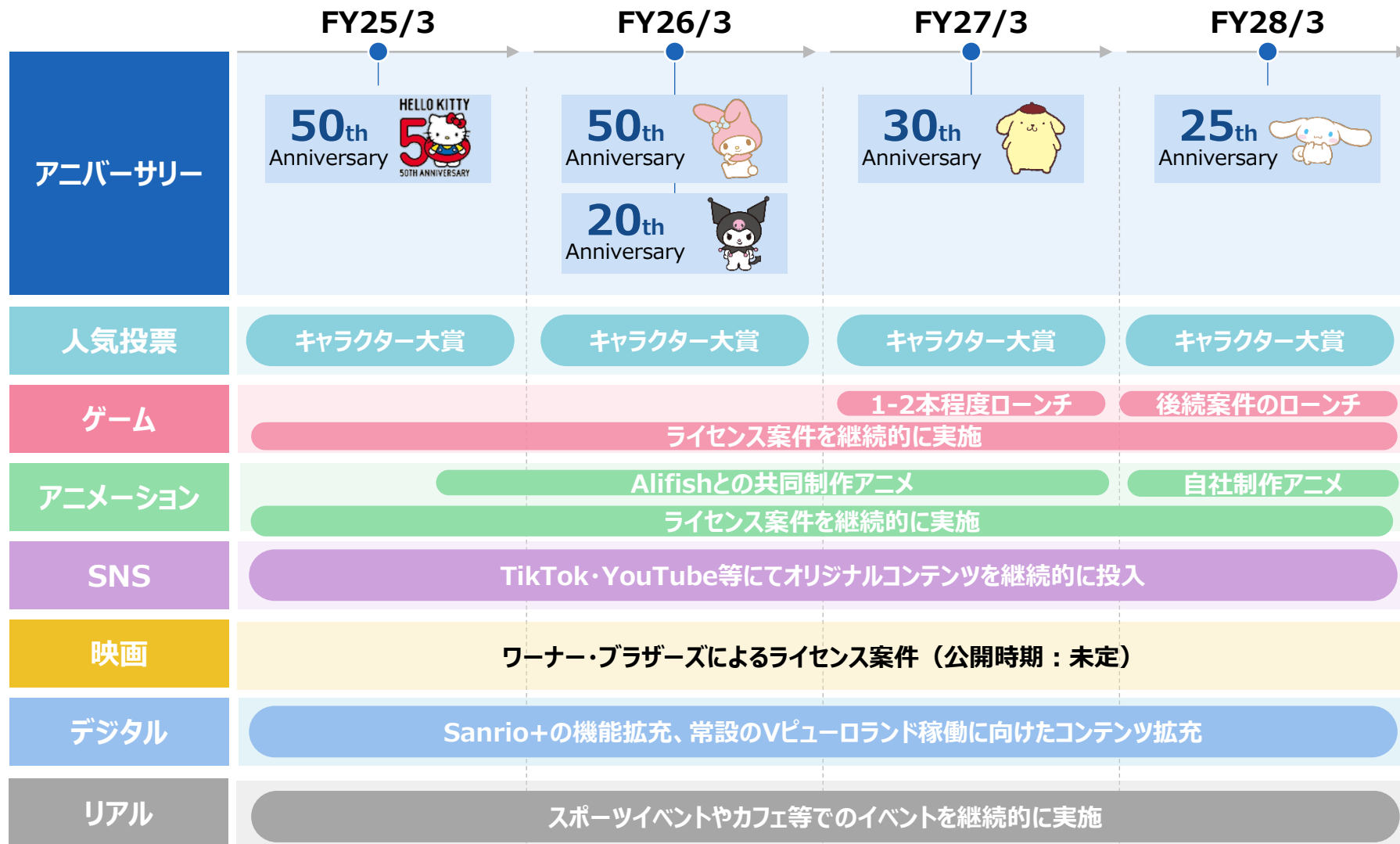
人権の尊重

- ✓ 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



今後のロードマップ（予定）

ユーザーのエンゲージメントを高めるべく、継続的にコンテンツ投入・イベントを実施





『マイメロディ』50周年、『クロミ』20周年

人気キャラクターの『マイメロディ』50周年、『クロミ』20周年！
アニバーサリーイヤー（期間：2025年1月1日～12月31日）として、
「一緒なら、もっとずっとかわいい」をテーマに、ふたりらしい特別な1年間をお届けします



サンリオピューロランド

2025年1月17日(金)～12月31日(水)

「おそろいバースデー」がテーマのイベント「My Melody & Kuromi Anniversary Party(マイメロディ&クロミ アニバーサリーパーティ)」を開催

マイメロディ50周年を記念したテーマカフェ「My Melody Cafe ～Heartful Party～」を開催中。
各地で期間限定オープン。メニューは全てマイメロディらしいピンクを基調とし「マイメロディからのありがとうの♡(ハート)を届ける」をテーマとしたスペシャル仕様



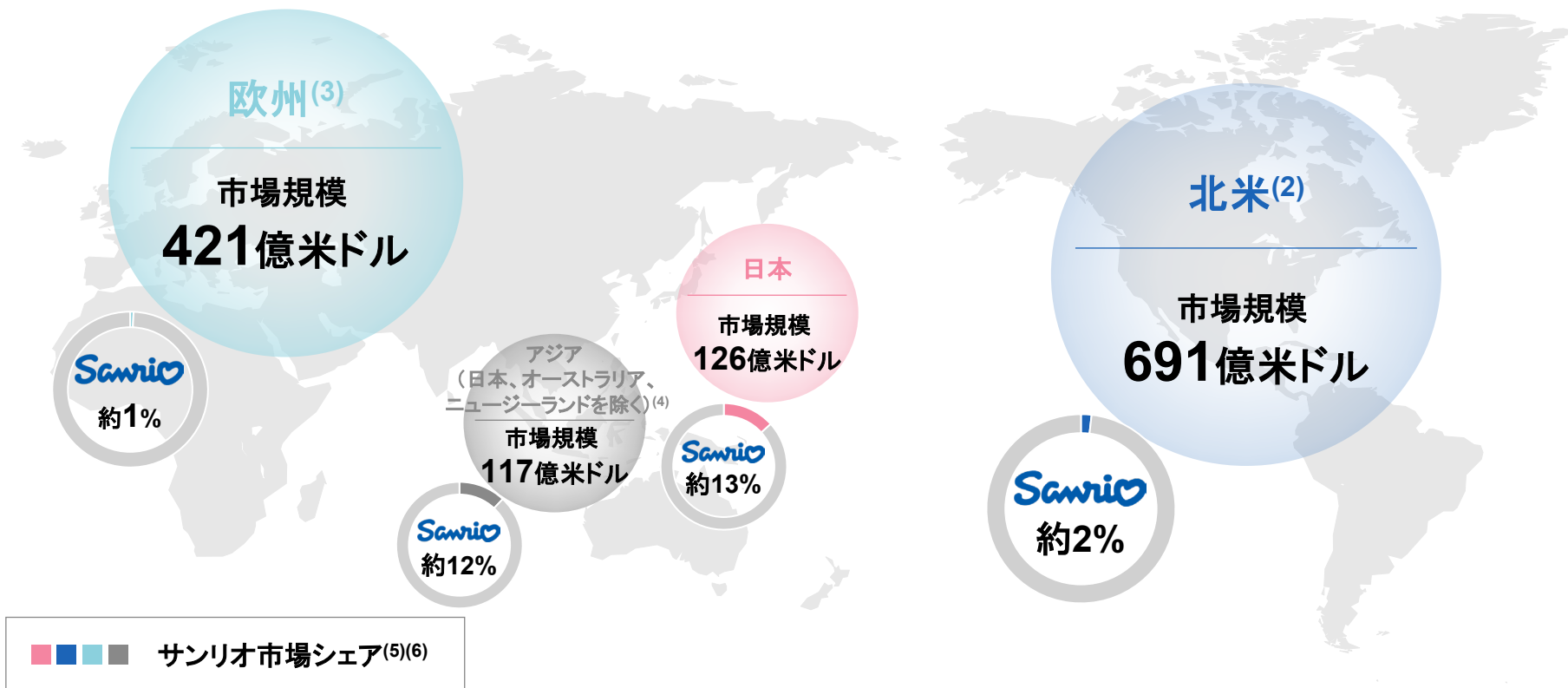
「My Melody Cafe ～Heartful Party～」キービジュアル





グローバルライセンス市場における大きな成長余地

キャラクター・エンターテインメント・ライセンス市場(2023年)⁽¹⁾



注:

1. Licensing International「2024 Global Licensing Industry Study」の2023年国別ライセンス商品・サービスのキャラクター・エンターテインメント売上収益に基づく。数値は切り捨て
2. 北米は米国とカナダを含む
3. ヨーロッパは東ヨーロッパと西ヨーロッパを含む
4. アジア(日本、オーストラリア、ニュージーランドを除く)は中国、香港、台湾、韓国、及び東南アジア諸国を含む
5. 期中平均レートでUSDに換算した当社のライセンス事業の概算商品販売総額(GMV)を各市場におけるLicensing International「2024 Global Licensing Industry Study」の市場規模金額で除して算出。2024年3月期(サンリオ及び国内子会社の売上高は2023年4月1日から2024年3月31日まで、海外子会社の売上高は2023年1月1日から2023年12月31日まで)の各市場におけるライセンス事業の売上高を当社の標準ロイヤリティ料率で除すことにより、当社のライセンス事業のおおよそのGMVを算出。ただし、実際のロイヤリティ料率は契約により異なる。GMVには国内物販売上高、国内ライセンス売上高、海外ライセンス売上高を含むが海外物販売上高は含まない
6. 各地域の市場シェアの算出に用いる収益はクライアントの所在地ではなく、株式会社サンリオの子会社の所在地に基づく

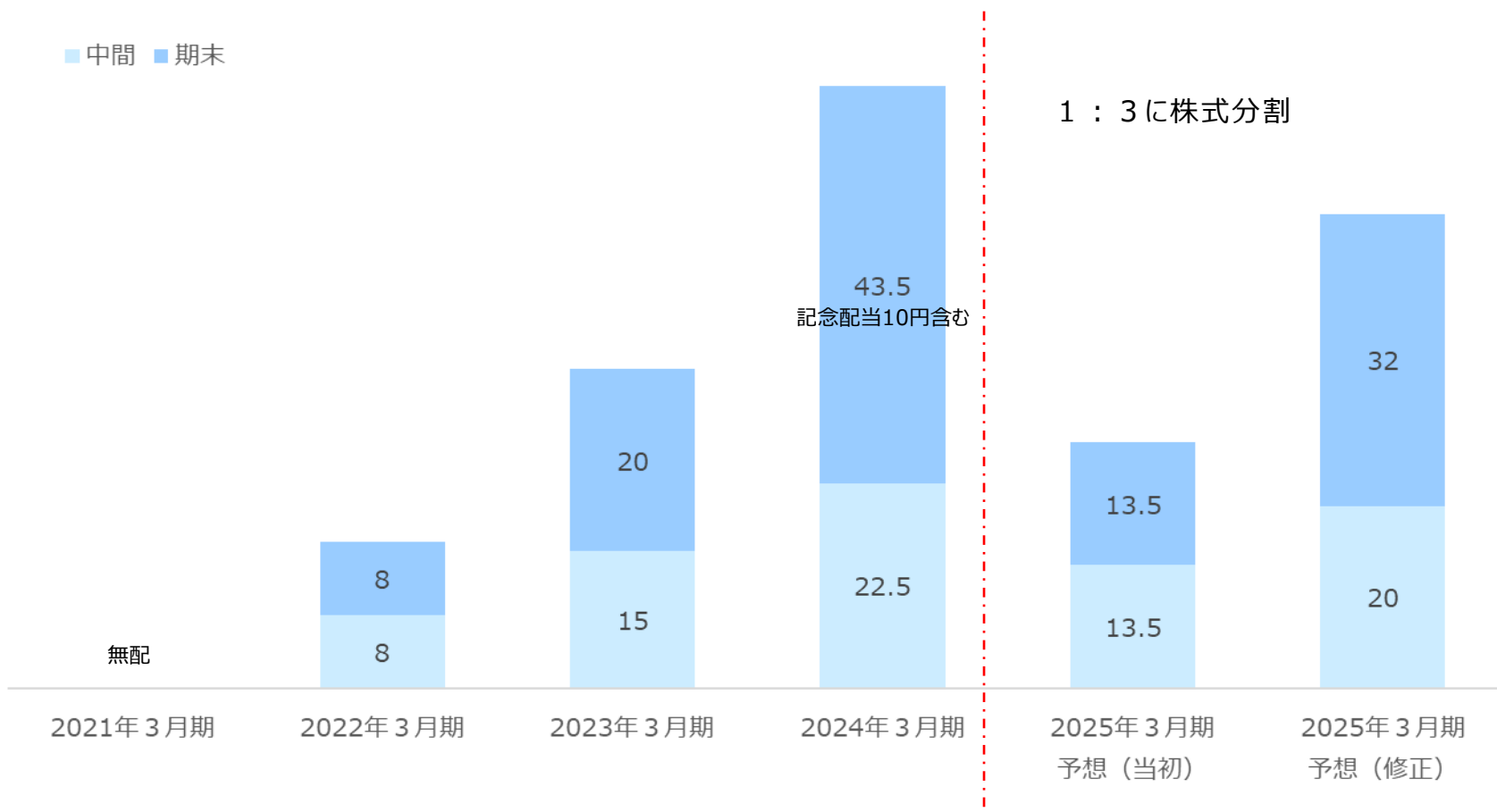


5. 株主還元



1 : 3 に株式分割 (2024年 4 月)

2025年 3 月期は、当初27円から52円に増配 (中間20円、期末32円)





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



保有株式数/ 優待内容	テーマパーク 共有優待券	株主ご優待券	長期保有制度
100株以上	1枚	1,000円券×1枚	—
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)

注 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

