

One World, Connecting Smiles.

株式会社サンリオ 統合報告書2026

© 2026 SANRIO CO., LTD. 著作 株式会社サンリオ

企業理念

みんなかよく

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。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

VISION

One World, Connecting Smiles.

一人でも多くの人を笑顔にし、世界中に幸せの輪を広げていく。

MISSION

エンターテイ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

TOP MESSAGE トップメッセージ

世界中に笑顔を届けていくために
サンリオは新たな挑戦で進化していきます



代表取締役社長
辻 朋邦 Tomokuni Tsuji

サンリオは創業以来、「みんななかよく」という企業理念のもと、
言語や文化、世代を超えて、人々に笑顔を届けてきました。
これからはキャラクターの力をさらに広げ、
リアルとデジタルの両面で世界中の人々とつながりながら、
グローバルIPプラットフォーマーへの挑戦を加速していきます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

トップメッセージ

これまでの積み重ねが実を結びはじめるなか、新たな挑戦は必要不可欠

まずはじめに、当社が2026年5月29日付で公表した元常務取締役の不適切な報酬受給にかかる事案により、株主・投資家の皆様をはじめ、取引先および関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。本事案を真摯に受け止め、信頼回復に向けサンリオグループ全体における再発防止策の徹底とガバナンス強化に取り組んでまいります。▶ p.62

当社の2026年3月期の業績は、前期に続く過去最高水準となりました。2025年3月期には、時価総額1兆円、営業利益500億円という目標を10年前倒しで達成し、多くのステークホルダーの皆様から温かい激励や期待の声をいただきました。改めて御礼申し上げます。ただ、この成果を振り返ったとき、達成の喜び以上に、次なる成長に向けた課題の大きさを強く認識しています。

当期の好業績も、特定のイベントや施策による一過性の伸びではなく、ここ数年でブランド力が着実に向上してきた流れが、組織や仕組みとうまく噛み合った結果だと捉えています。かつてはハローキティへの依存度が高い事業構造でしたが、複数キャラクターによるポートフォリオ型への転換が着実に進み、とくにアジア市場では他のキャラクターが一定の売上を支える構成となっています。前中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）から明らかに手応えが変わってきたと実感しています。

一方、ボラティリティからの完全な脱却はまだ道半ばであり、キャラクターポートフォリオのさらなる多角化が必要である認識に変わりはありません。昨年発表した10年間の長期ビジョンとして掲げた「グローバルIPプラットフォーマー」の実現についても、現時点ではまだその入り口に立ったばかりだと自覚しています。好業績を収めた一方で、未来に向けた課題の多さを改めて痛感した1年でもありました。時代の変化が加速するなかで、デジタル領域をはじめとする新たな挑戦は必要不可欠です。グローバルIPプラットフォーマーという長期目標の実現に向けて、新ビジネス・新コンテンツの軸をさらに増やしていかなければなりません。そうした姿勢で、長期ビジョンの実現に向けた手を着実に打っていく所存です。

日常的な体験の「寄り添い時間」から没入度の高い体験「夢中時間」へと育っていく

IPビジネスにおいて重要なのはブランド価値をどう育て、事業成長につなげていくかであ

サンリオのブランド価値が持続的な成長を生み出す仕組み



※掲載の「森永乳業マウントレーニア」コラボレーション商品は期間限定販売のため、現在は取り扱いがない場合がございます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

トップメッセージ

り、私たちはその答えを、3つの流れとして捉えています。まず「価値の創造」として、ソーシャルメディアでの露出やリアルな接点を通じてキャラクターを広く知ってもらい、新たなファンの入り口を作ります。次に「価値の蓄積」として、ゲームやデジタルコンテンツといった没入度の高い体験を通じて、キャラクターへの理解と愛着を深めます。そうして蓄積されたブランド価値が、商品購買やサービス利用という「価値の拡張」へとつながり、収益として還元されていくという流れです。露出だけでも、深い体験だけでも不十分であり、広げることと深めることをセットで設計していくことが、当社のブランドづくりの根幹にある考え方です。

この考え方を実践した結果をどう可視化するか。そのために生まれた独自のKPIが、「サンリオ時間」です。お客様がサンリオのキャラクターや商品・サービスに触れている時間の総量を指しており、売上や利益といった財務指標だけでは捉えきれない、お客様とサンリオとの関係の深さと広がりを測る指標として、事業運営の中心に据えています。当初は、2025年3月期から2031年3月期までに累計3,000億時間のサンリオ時間創出を目標としていましたが、2025年3月期に想定を上回る実績を達成したことを受け、目標水準を引き上げ、10年間の長期ビジョンの最終年度である2035年3月期に年間3,000億時間のサンリオ時間創出を目指しています。

サンリオ時間には大きく2つの指標があります。一つが「寄り添い時間」、もう一つが「夢中時間」です。寄り添い時間とは、商品を手に取る、キャラクターを目にするといった日常的な接点から生まれる時間のことであり、夢中時間とは、ゲームや体験施設など、より深い没入体験を通じてサンリオの世界に引き込まれる時間を指します。入り口はあくまで寄り添い時間であり、ウェイトとしてはこちらの方が高くなっていますが、その寄り添い時間がやがて夢中時間へと育つことで、ファンとの関係が深まり、ブランドの土台が積み上がっていくと考えています。



商品やサービスを企画する段階で「これがどの程度のサンリオ時間を生むか」を考えることも、社内の判断基準として定着してきました。笑顔の時間を増やすことが第一であり、そのためにキャラクター育成や商品開発に取り組んでいくという姿勢が組織全体に根付いてきたことには、大きな手応えを感じています。

サンリオ時間と利益の関係については、ステークホルダーの皆様からご質問をいただくことがあります。両者の直接的な相関を数値で実証することは容易ではありませんが、収益化へと至る因果のロードマップは明確に描いています。商品をご購入いただき、体験が積み重なるほどサンリオ時間は増え、サンリオ時間が増えるほどお客様の愛着が深まり、それが次の購買や新たな体験への関心へとつながっていく。そうした循環が、顧客基盤の拡大、IP価値の向上、ライフタイムバリューの増大という形で収益に結びついていくと考えています。

過去のビジネスモデルでは、長期ビジョンを達成できない。着実な成長のための「3本の矢」

サンリオ時間の増大を着実な成長へとつなげるためのエンジンが、現中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）で掲げた「3本の矢」です。前回の中期経営計画については概ね達成できたという評価ですが、長期ビジョンの実現に向けては、現在の仕組みをさらに進化させていく必要があると考えています。3本の矢は、長期ビジョンを具体的に進めていくためのアクションプランとして位置付けています。

1の矢は「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」です。今後はより一層、グローバル規模でキャラクターの露出を強化し、ファン層を拡大していきます。とくにハローキティは幅広い消費者層への浸透が進んできており、シナモロールやクロミなども、これからさらにグローバル市場での露出を高めることで、海外売上比率をさらに引き上げていきます。

2の矢は「グローバルでの成長基盤の構築」です。今の組織のままで10年後の目標を達成できるかといえば、そうではないと考えています。人事施策に100点はなく、80点を維持しながら、残り20点の課題を追いかけ続けることが、私たちの基本スタンスです。課題は毎年アップデートされるものであり、現時点ではデジタル領域の機能拡充など、専門人材の確保が挙げら

© 2026 SANRIO CO., LTD.

トップメッセージ

れるという認識です。その課題解決の手段として、M&Aや戦略的ジョブローテーションも積極的に活用していく予定です。

2021年以降の改革でキャリア採用を大規模に進めた結果、社内の雰囲気は大きく変わり、人材の多様性も一段と高まりました。職場環境の変化が従業員の実力を引き出し、会社全体の成長につながっている一方、トップレイヤーがもっと引っ張っていかなければならないとも感じています。現在の変革の成果に対する確信のもとで、組織への投資を続けていきます。

3の矢は「IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化」です。物販に加え、デジタル・ゲーム・教育など、キャラクターとの接点や体験機会を多層的に広げていきます。接点が広がることで、新たなファンとの出会いが生まれ、既存ファンとの関係もより深まっていく世界の実現を目指しています。

また、1の矢と3の矢はそれぞれ独立した施策ではなく、相互に機能するものです。キャラクターの活躍の場を増やし、グローバルで触れていただく機会を増やすことで、多様なコンテンツやサービスに人が集まり、海外のファンはより深いファンへと育っていきます。こうした多層化は、既存のファンベースをより深く耕すと同時に、これまでサンリオと縁のなかった層との新たな接点を生み出す役割も担っています。こうした多様な接点を増やしていくことが、サンリオの長期的な成長を支える土台になると考えています。

グローバルIPプラットフォーマーの“灯台”を支える土台をより強固に、灯台をより高く、太く、光をより遠くへ

3本の矢を中心とした取り組みを継続することで、私たちが目指す「グローバルIPプラットフォーマー」への姿に近づいてきます。グローバルIPプラットフォーマーとは、キャラクターを起点に、物販、デジタル、ゲーム、体験、教育など多様な領域を横断し、世界中のファンのエンゲージメントが深まるエンターテイメント基盤を広げていく姿です。その姿を私は“灯台”に例えています。多様なエンターテイメントを層として積み上げ、一つの窓から入ったファンが他の階層へと移動しながら、サンリオとの関係を深めていくと、次第に笑顔になる人数が増え、サンリオ時間が積み重なるほどに、灯台は高く、太くなっていきます。



長期ビジョンにて「グローバルIPプラットフォーマー」のコンセプトを発表して1年が経過しますが、その実現にはまだ長い道のりがあると認識しています。グローバルIPプラットフォーマーを実現するためには、リアルとデジタルを横断しながら、お客様との接点をつなぎ、関係性を継続的に深めていける基盤が不可欠です。その中核として位置付けているのが、グループ共通の会員サービス「Sanrio+」のID戦略です。Sanrio+IDとは、ゲーム、ショップ、デジタルなどサンリオの多様なサービスを横断して利用できる共通の顧客基盤です。このIDを軸に、それぞれの接点に分散している顧客との関係を統合し、お客様がサンリオのさまざまなサービスを行き来しながら、より深くサンリオの世界に関わっていただける基盤の構築を進めていきます。

そのなかで、重要な役割を担うのが2026年4月に発表した初のブランドである「Sanrio Games」です。ゲームはエンターテイメントのなかでも没入度がとくに深く、夢中時間を多く生み出せる領域です。既存ファンとの関係をさらに深めるだけでなく、家族で一緒に楽しんでいただくなど、性別や年齢を問わず幅広い層がサンリオの世界に触れる入り口にもなります。これまでサンリオとの接点が比較的薄かった層、例えば男児層への新たなアプローチとしても大きな可能性を持っていると確信しています。さらに、ゲーム発のIP開発も視野に入れており、新たなIPが新しい顧客層を生み、Sanrio+IDによってその関係を継続的なエンゲージメントへとつなげていくような循環をプラットフォームのなかに育てていきたいと考えています。

こうしたエコシステムをさらに豊かにする大きな推進力が、共創の力です。サンリオが長年グッズ制作を中心に培ってきた企画力・デザイン力を活かすことで、パートナーとなるIPに新たな価値を吹き込み、新たな購買動機を創出していきます。例えば、あるキャラクターの作画をそのままグッズ化しても、もともとのファンへのリーチにとどまります。しかしサンリオとの

© 2026 SANRIO CO., LTD.

トップメッセージ

コラボレーションでは、サンリオのデザイン力を加えることで、そのキャラクターに「かわいさ」という新たな価値が生まれ、これまでとは異なる層にも手に取っていただけるようになります。

こうした価値創出ができるからこそ、サンリオは他社IPとも競合ではなく、共創の関係を築けると考えています。他社IPのファンがコラボレーションをきっかけにサンリオの世界へ入り、新たな接点や関係性が広がっていくことが、グローバルIPプラットフォーマーへの進化につながっていくと見ています。

グローバルIPプラットフォーマーの“灯台”は、2035年に完成させて終わりではありません。むしろ2035年は、グローバルIPプラットフォーマーとして新たなスタートを切る節目だと捉えています。その光をより遠くへ届け続けるためには、灯台を支える組織基盤を強化し続けることが不可欠です。事業の成長と並行して、ガバナンスも含めた経営の土台を着実に整えていかなければなりません。

グローバルIPプラットフォーマーとは、長年にわたり人々に寄り添ってきたサンリオが、10年後、そしてさらにその先も成長し続けていく姿だと考えています。私たちは、灯台をより高く、より遠くへ光を届けていくために、これからも着実に歩みを進めていきます。

サンリオが大きくなってこそ、笑顔にできる人の数を増やせる

当社が創業以来掲げてきた企業理念は「みんななかよく」です。この言葉には、人間の根本的な幸せとは何かという問いへの答えが込められています。どんな人間も、たったひとりで生きることはできない。だから、支えあい、助け合い、ともに生きる仲間たちと信じあい、なかよく生きていくことが、人間にとっての本当の幸せではないか、という考え方がすべての事業の根底であり、世界的に見ても稀有なサンリオならではの強みであると考えています。

そしてその「みんな」とは、家族、友人といった身近な存在から、学校や会社の同僚、さらには世界中の人々にまで広がっています。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。その思いを込めて掲げたのが、「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。さらなる成長を目指すのも、突き詰めればこの「みんななかよく」という理念をより大きな規模で実現するためにほかなりません。

サンリオの価値の原点には、ギフトを贈りあう文化があります。ギフトをもらう人だけでなく、贈る人も、選ぶ段階から笑顔になれる体験を設計することが、当社の商品・サービスの根底にある考え方です。「ギフトを贈りあうときの笑顔」が次の笑顔を生み、その笑顔がまた次の笑顔へとつながっていく。その循環こそが、サンリオが長年にわたって人々に愛されてきた理由だと考えています。

エンターテイメントは、衣食住のような必需品ではないかもしれません。しかし、笑顔は人々に必要とされていると私は考えています。地政学的な不確実性や社会の分断が進む世界において、エンターテイメントが果たす役割はむしろ大きくなっていると感じています。言語や文化、世代の壁を越えて、人と人をつなぎ、笑顔を届けられる存在への需要は、取り巻く環境が厳しくなるほど高まっていくのではないでしょうか。あらゆる壁を越えて価値を届けられる企業が必要とされているからこそ、サンリオはグローバルエンターテイメントカンパニーとして、リアルとデジタルを通じ、言語や文化、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ていきます。

「みんななかよく」とビジョンを実現するための具体的な行動指標が、グローバルな10の重要課題を定めた「サンリオ・マテリアリティ」です。その考えを体現する活動の一つが社会貢献活動「Sanrio Nakayoku Project」であり、この活動ではハローキティ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など、ビジネスとは切り離した文脈で、笑顔の届け方を追求し、グローバルに展開しています。

ビジネスの成長と、こうした社会貢献活動は、私たちのなかでは矛盾しません。まずは私たちサンリオという企業が大きくならなければ、笑顔にできる人の数は増やせません。世界中に笑顔の輪を広げていくためにどのような価値を届けられるのかを、これからも真摯に考え続けていきます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

トップメッセージ

おもしろく、生き生きとした企業であるために 成長期こそ、変革しなければならない

私が代表取締役社長に就任して6年が経ち、変革期と呼ばれたフェーズから、成長期へと移行してきた実感があります。しかし私は、「成長期こそ変革し続けなければならない」と考えています。成長の勢いがある今だからこそ、この先の10年を見据えた新たな変革に取り組むべきであり、そのためには組織全体に「挑戦」の文化を根付かせていかなければなりません。

トップ自らが挑戦する姿勢を示さなければ、組織に挑戦の文化は浸透しません。社長である私自身がチャレンジャーでなければ、社員も新たな挑戦に踏み出しづらくなってしまいます。ビジョン・ミッション・バリューを策定した際に、「挑戦」を明確に価値観として掲げたのも、そうした思いからです。挑戦には、たとえうまくいかなかったとしても、次につながる経験や学びがあります。そして、そうした挑戦に踏み出せるのは、利益が出ている今だからこそでもあります。少しずつではありますが、挑戦が称賛される社風へと変化してきている手応えを感じています。

ただ、ビジョンや戦略は掲げるだけでは意味がありません。長期ビジョンを実現するためには、社長である私だけでなく、役員一人ひとりが同じ方向を向き、目線を合わせながら進んでいくことが重要だと考えています。そのため、今年の経営合宿は初めて2泊で実施し、長期ビジョンにフォーカスしながら、2035年に向けてどのように“灯台”を築いていくかを役員全員で議論しました。長期ビジョンから逆算し、これから何に取り組むべきかを深く話し合えたことで、楽しくも充実した時間となりました。普段の短い会議では見えにくい、互いの考え方や目指したい方向性も共有することができ、20人弱の役員の結束がより強まった実感があります。「単なる合意形成の場ではなく、長期ビジョンの実現に向けて経営陣が一枚岩になれた」という結束の実感が、これからの変革を推進する力になると確信しています。

当社の強みは、ハローキティをはじめとする世代を超えて人々に寄り添ってきたキャラクター資産です。キャラクターが単に「人気がある」というだけでなく、世代を超えて人々の「日常に寄り添い続けている」という事実が、サンリオの競争力の根幹となっています。幼い頃にハローキティに親しんだ世代が、今度は自分の子どもに、そして孫にサンリオのキャラクターを贈る。そうした時間の積み重ねが、ブランドの強さを形成してきました。「キティちゃんを嫌いな人はいない」と私自身も感じているほど、サンリオのキャラクターは幅広い方々に親しんでいただいています。ハローキティが大好きな方から、「ちょっとかわいいな」と感じてくださる方まで、さまざまな方に「手に取る価値」をお届けできることも、サンリオならではの強みです。さらに、プロフェッショナルなクリエイティビティに加え、従業員から次々とアイデアが生まれ続ける組織文化も、当社の大きな競争力になっています。

こうした強みを活かしながら、中期経営計画で掲げた10年平均営業利益成長率10%以上の達成に責任を持って取り組んでいく所存です。ただし、成長には投資をともなう局面もあり、毎年一律に伸び続けるわけではありません。しゃがむ年もあれば飛躍する年もあり、その波を乗り越えながら中長期で安定した成長を続けていくことで、責任を果たしていきます。

私たちが目指しているのは、凝り固まった企業ではなく、「常に驚きや楽しさを届けられる、おもしろく、生き生きとした企業」です。その実現のためには、従業員が笑顔で働ける環境づくりに加え、ガバナンスの観点も含めた強固な組織基盤を築いていくことが欠かせないと認識しています。

私たちは一人でも多くの人を笑顔にするために、キャラクターとともに成長し、これからもさまざまな挑戦を続けていきます。チャレンジを重ねていくサンリオに、ぜひご期待いただければ幸いです。



© 2026 SANRIO CO., LTD.

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。

2035年3月期までの目標

3,000億時間

10年間の長期ビジョンの最終年度である2035年3月期に年間3,000億時間のサンリオ時間創出を目指しています。

2026年3月期実績

1,649億時間/年

2025年3月期比1.5倍増加

順調にサンリオ時間を創出し、
2025年3月期比1.5倍増加しました。



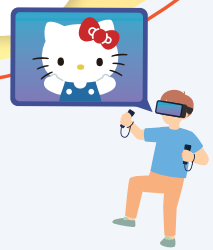
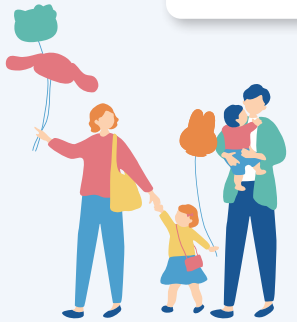
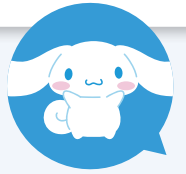
寄り添い時間

- 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
- サンリオの社会貢献活動(Sanrio Nakayoku Project)にふれる時間

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




© 2026 SANRIO CO., LTD.

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
- サンリオの社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）にふれる時間

寄り添い時間のロジック

- 商品、サービスが日常のなかでそばにある時間の総計
- サンリオの社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）にふれる時間の総計

寄り添い時間の算出方法

商品・サービス

日常のなかでそばにある時間		販売数
年間利用時間※1 × 耐用年数※1	×	GMV※2,3 ÷ 平均単価

社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）※4

活動実施時間 × 人数

寄付商品がお客さまの日常のさまざまなシーンでそばにある時間※1 × 寄付数

※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
※4 サンリオの社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）にふれる時間の総計については、2026年3月期より算出

寄り添い時間の例


アパレル・アクセサリー


家庭用品


文具


Sanrio Nakayoku Project

日常のなか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

1,135億時間（2025年3月期） ▶ **1,644億時間**（2026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	バーチャルピューロランド体験	店舗での買い物体験
来場者数 × 平均滞在時間	アクセス数 × 平均体験時間	来店者数 × 平均滞在時間

サンリオについて知る検索体験	ゲーム体験
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）	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体験


店舗での買い物体験


ゲーム体験

夢中時間実績

5億時間（2025年3月期） ▶ **5億時間**（2026年3月期）

© 2026 SANRIO CO., LTD.

株式会社サンリオ 統合報告書2026
Key Highlights

サンリオは、なぜ成長し続けるのか?

サンリオはどのように高収益体質へ転換してきたのか。
成長モデルと企業価値拡大の仕組みを解説します。

トップメッセージ p.3
挑戦を支える財務戦略 p.28
アナリスト鼎談 p.32



「サンリオ時間」キャラクタービジネスの、その先へ。多様なキャラクター × 多様な接点とは?

サンリオキャラクターと過ごす時間は、さらに広がっています。
新たな挑戦から見えるサンリオの可能性を紐解きます。

ブランド戦略 p.20
ファンといっしょにつくる「サンリオ時間」 p.23
スポーツ案件への取り組み p.26





地域を超え、ファンとつながる。サンリオは、世界でどう成長するのか?

グローバルでの成長戦略を、国内・海外の担当役員が語ります。

笑顔を創出する成長戦略 p.36



「過去のビジネスモデルでは、長期ビジョンを達成できない」

「グローバルIPプラットフォーマー」の実現に向け、
新たな価値創造への挑戦を加速します。

トップメッセージ p.3
サンリオの価値創造ストーリー p.14
サンリオの10年間の長期ビジョン p.16
「灯台」につながるサンリオ時間 p.19
グローバル対談 p.43





「みんななかよく」は、社会価値につながる。

サンリオが大切にする「みんななかよく」。その理念が、
サステナビリティにどのようにつながっているのかを紹介します。

サンリオ・マテリアリティ p.15
サステナビリティマネジメント p.56
人材戦略 p.66
気候変動への対策 p.71



© 2026 SANRIO CO., LTD.

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。



サンリオが描く未来

トップメッセージ …… 3
サンリオ時間 …… 9
株式会社サンリオ統合報告書2026 Key Highlights …… 11
変革の軌跡 ― 変わらない想い、変わり続ける仕組み ― …… 13
サンリオの価値創造ストーリー ～Roadmap to a World of Smiles～ …… 14
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 …… 15
サンリオの10年間の長期ビジョン
グローバルIPプラットフォーマー …… 16



「灯台」につながるサンリオ時間

ブランド戦略 …… 20
IPとの接点の強化・広がるサンリオ時間 …… 22
ファンといっしょにつくる「サンリオ時間」 …… 23
特集1:スポーツから広がる「サンリオ時間」
―スポーツ案件への取り組み― …… 26



挑戦を支える財務戦略

財務担当役員メッセージ …… 29
特集2:投資家の視点から見たサンリオの現在地と未来
― アナリスト鼎談 ― …… 32



笑顔を創出する成長戦略

中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)の進捗状況 …… 37
地域別戦略概要 …… 38
欧米戦略 …… 39
北米事業 …… 40
米国における戦略マップ …… 41
欧州事業/南米事業 …… 42
特集3:「本物の体験をともに創る」―新たな価値創造への挑戦 ―
F1 アカデミー×サンリオ グローバルステークホルダー対談 …… 43
アジア戦略 …… 46
物販事業/ライセンス事業 …… 47
中国大陸事業 …… 48
特集4:中国大陸でのサンリオ時間を、もっと深く、もっと広く
―“ 推し”と“日常接点”でファンベースを育み、未来へつなぐ ― …… 49
東南アジア事業 …… 50
デジタル事業 …… 51
ゲーム事業 …… 52
テーマパーク事業 …… 53
LBE(Location Based Entertainment)事業 …… 54



企業価値を高めるサステナビリティ

サステナビリティマネジメント …… 56
サンリオ・マテリアリティ 主要取り組みハイライト …… 57
コーポレートガバナンス …… 58
リスク管理 …… 63
コンプライアンス …… 65
人材戦略 …… 66
安心・安全な商品、サービスの提供 …… 68
スマイルミッションアワード …… 70
気候変動への対策 …… 71
「守るためのガバナンス」から、「成長を支えるガバナンス」へ
― 社外取締役座談 ― …… 73
役員紹介 …… 77



Data

財務ハイライト …… 80
11年間の主要財務データ …… 81
主要非財務データ …… 82
会社情報 …… 83
株式情報 …… 84

冊子版では限定特典として表紙デザインのポストカード(日本製)を同封しています。当社では、大切な人へ思いを伝えて笑顔をつなぐグリーティングカードビジネスを大切にしています。

○ 編集メッセージ

企業理念「みんななかよく」のもと、サンリオの「いま」と「これから」をお伝えします

株式会社サンリオは創業以来、「みんななかよく」という企業理念のもと、世界中に笑顔を届けることを目指してきました。

本報告書では、その理念を起点として、サンリオがどのような価値を生み出し、持続的な成長につなげているのかをご紹介します。

「グローバルIPプラットフォーマー」への事業戦略はもちろんのこと、キャラクターIPの価値向上に向けた取り組みや社会との関わり、そして中長期的な成長に向けた挑戦についても幅広く取り上げています。

また、本書ではサンリオの「いま」と「これから」を一体的にお伝えすることを意識しました。これまで積み重ねてきた強みや成長の源泉だけでなく、私たちが向き合う課題や、解決に向けた取り組みについてもお伝えしています。

ステークホルダーの皆様と未来への想いを共有し、理解と共感を育みながら、「みんななかよく」の輪を世界中に広げていきたいと考えています。

○ 報告期間

2026年3月期(2025年4月～2026年3月)。なお2026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、2026年8月1日時点の情報に基づいています。

○ 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「価値協創ガイダンス」
・内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」など



© 2026 SANRIO CO., LTD.

変革の軌跡 — 変わらない想い、変わり続ける仕組み —

創業〜2020年 「kawaii」の創出とビジネスモデルの限界

主な実績

- 結束力のあるトップダウン型の組織
- 長年愛される人気キャラクターの創出
- 世界130の国と地域での展開
- リアル店舗の充実とテーマパーク開業
- ライセンスモデル転換による現在の成長を支える収益基盤の確立

“Small Gift Big Smile”の理念のもと、ハローキティを筆頭に独自の「kawaii」IPビジネスを世界に確立。世の中のエンターテイメントがアナログからデジタルへと外的環境が激変するなか、物販中心のプロダクトアウト型※1のビジネスモデルからの転換遅れによる業績低迷という壁に直面。



1975年発売
ハローキティ
第一号商品
プチパース



1976年
海外ギフトゲート1号店
サンノゼ・ギフトゲート
オープン



1990年
東京都多摩市に
テーマパーク
「サンリオピューロランド」オープン

2020年〜現在 「第二の創業」による構造改革で時価総額1兆円へ

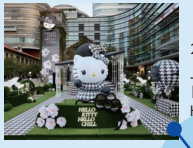
主な実績

- 世代を超えた多様な知見の融合組織
- お客様の視点（マーケットイン）への深化
- 組織風土改革
- デジタルとリアルの融合
- 攻めの財務と透明性

コロナ禍により加速するデジタルシフトに対応するため構造改革を実現。組織の若返りとマーケットイン型※2ビジネスモデルへの転換を進める。IPポートフォリオの拡充とグローバルライセンスの拡大、データの徹底活用を推進し、過去最高益と時価総額1兆円超えを果たし、V字回復を実現。



2025年
「世界でいちばん
サンリオなお店」
Sanrio原宿店
オープン



2025年
上海イベント
「Hello Kitty,
Hello Chill」



2025年
常設型VRテーマパーク
「Virtual Sanrio Puroland」
オープン

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

2026年3月期 営業利益 778億円

1990年代 | 2000年代 | 2010年代 | 2020年代 | 2030年代

「第二の創業」・変革の主な取り組み

組織風土改革

経営体制の若返りや経営プロセス改革、人事制度の高度化、社員コミュニケーションの活性化を通じて組織風土改革を推進。KGI管理の強化や意思決定プロセスの透明化、人材育成・採用強化、VMVの策定などを実施し、持続的な成長を支える組織基盤の構築を進めた。

SNSなどデジタルを活用したマーケティング

マーケットイン型戦略に舵を切り、SNSなどのデジタルマーケティングを強化。世界中のユーザーとの接点を拡大し、ブランド認知とエンゲージメントの向上につなげている。

キャラクターポートフォリオ戦略の推進

かつては『ハローキティ』への依存度が高い事業構造であったが、キャラクターポートフォリオ戦略を推進したことで、現在では複数キャラクターが売上を支えるバランスの取れたポートフォリオへと転換し、持続的な成長を支える事業基盤を構築。

※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

© 2026 SANRIO CO., LTD.

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10年間の長期ビジョンの最終年度である2035年3月期にサンリオ時間年間3,000億時間、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。



VISION **One World, Connecting Smiles.**

表裏一体

KGI **2035年3月期 サンリオ時間 3,000億時間、時価総額 5兆円、さらなる高みへ**

▶ 長期ビジョン p.16

インプット

価値創造の基盤

エンターテイメントを生み出すクリエイティビティ
- クリエイター
- 事業人材
- デジタル人材
- グローバル人材

グローバルコーポレート機能
- リーガル、知的財産 …

支えとなるファン層
- サンリオファン
- 他社IPファン

プロセス

▶ 長期ビジョン p.16

投資方向性

巨大/成長市場での露出投資
- 映像投資
- 旗艦店投資

顧客エンゲージメントを深める接点への投資
- デジタル接点投資
- ゲーム事業投資
- 国内外のLBE※接点投資
- ⋮

事業ドメイン

世界中でエンゲージメント深化
- ファンが積み重なり安定基盤の構築
- ＋
- メディアミックス拡大でIPプラットフォーマー
- グローバル物販
- グローバルLBE
- グローバル映像
- デジタルプラットフォーム
- ⋮

グローバルライセンス事業

アウトプット

創出価値
- 心を癒し人と環境に寄り添う
- 生活に楽しみを増やす
- 人と人をつなげる
- 自己表現を後押しする
- エンターテイメントの力で社会課題を解決する（教育など）

マテリアリティ（一部抜粋）

▶ p.15

笑顔による社会貢献
- Well-Beingの充足
- クリエイティブの民主化
- 子どもの教育水準の向上
- 国境・世代を超えた社会のつながり強化
- 地球環境への配慮
- ⋮
- 社内外のヒトへの投資、ダイバーシティの実現

※ LBE（Location Based Entertainment）：テーマパーク、ミュージカル・ショー、移動式屋内遊園地など、ある場所に赴くことで体験できるエンターテイメントの意

© 2026 SANRIO CO., LTD.

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。

「笑顔による社会貢献～サンリオ・マテリアリティ～」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・マテリアリティ



企業理念 みんななかよく

ビジョン One World, Connecting Smiles.

ビジョンをもとに次世代の笑顔を共創するために

サンリオのサステナビリティ 「世界中の笑顔をみんなでつなぐ」~Sustainability for Smiles~

長期にわたるサステナブルな企業価値の向上のために

サンリオが創出できる価値

- 心を癒し、人と環境に寄り添う
- 生活に楽しみを増やす
- 人と人をつなげる
- 自己表現を後押しする
- エンターテイメントの力で社会課題を解決する 等

いつもの笑顔を増やし、新しい笑顔を創る事業

国内外の社会課題の潮流とサンリオへの期待・要請

- Well-Beingの向上
- 「子どもの権利」の保護
- 貧困・経済的格差の低減
- ダイバーシティの尊重
- 地球環境の保護
- 企業ガバナンスの強化 等

近年の社会情勢を踏まえ企業が取り組むべき主要テーマ

「笑顔による社会貢献」サンリオ・マテリアリティ

解決に取り組んでいく10の重点テーマ

「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ

- Well-Being の充足
- 子どもの教育水準の向上
- 社内外のヒトへの投資
- 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
- ダイバーシティの実現

「ESG」の観点で取り組む重点テーマ

- 地球環境への配慮
- 顧客のプライバシー＆データセキュリティ
- 人権の尊重
- ガバナンスの透明性・可視化

© 2026 SANRIO CO., LTD.

サンリオの10年間の長期ビジョン　グローバルIPプラットフォーマー

エンゲージメントを深化する接点への投資
- ID戦略
- デジタル事業戦略
- ゲーム事業戦略

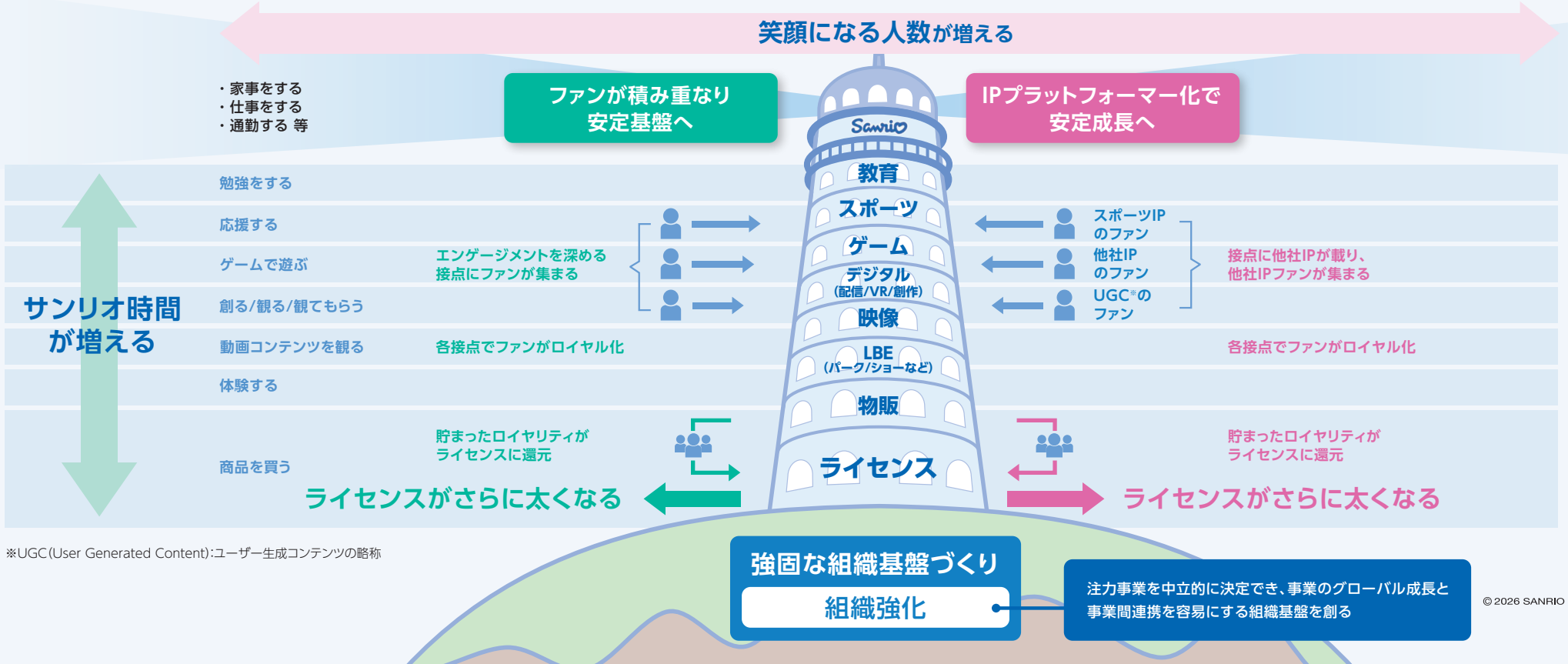
- 2025年12月に常設型VRテーマパーク「Virtual Sanrio Puroland」がオープン
- 「Sanrio Games」として新たに自社のゲームブランドを立ち上げ今後10タイトルをローンチ予定

欧米でのプレゼンス向上のための投資
- ブランディング・映像機能強化
- LBE※機能強化
- グローバル物販機能強化

- 2028年7月にワーナー・ブラザース社による、サンリオキャラクター初のハリウッド映画を公開予定
- 2025年12月に大分ハーモニーランドリゾート化計画について公表

IPプラットフォームの機能とIPを広げる
- IPソーシング
- IP育成機能強化

みんなを笑顔に導く灯台:グローバルIPプラットフォーマー



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

© 2026 SANRIO CO., LTD.

サンリオの10年間の長期ビジョン

長期ビジョン実現に向けた取り組み

グローバルのシェア拡大に向け、IPの価値向上に寄与する取り組みを推進

		短中期	長期
欧米でのプレゼンス向上のための投資	ブランディング・映像機能強化	● 『ハローキティ』55周年、『シナモロール』25周年向け大規模企画、『クロミ』のハロウィーン施策の実施 ● ワーナー・ブラザース映画、共同製作映画の公開	● 『ハローキティ』60周年向け大規模企画の実施
	LBE機能強化	● 北米におけるイマーシブエンターテイメントコンテンツの展開 ● 欧米における『ハローキティ』、『シナモロール』等のミュージカルの巡回	● グローバルにおけるテーマパークの展開（ライセンスもしくは資金負担を抑えるスキームが前提） ● 大分ハーモニーランドリゾート化構想のローンチ
	グローバル物販機能強化	● 米国における基幹店の出店	● 米国中心にグローバルでの基幹店の出店拡大
エンゲージメントを深化する接点への投資	ID・デジタル戦略	● 自社店舗/EC/テーマパークに加えて、ライセンス商品、新規事業での顧客接点の拡大	● ロイヤルカスタマー向けサービスのローンチ ● ファンコミュニティの運営
	ゲーム事業戦略	● 自社ゲームブランド「Sanrio Games」の立ち上げ(2026年4月) ● 自社ゲーム10タイトルのローンチ	● ゲーム発の新規IPの創出 ● 新規IPのゲーム複数タイトルのローンチ
IPプラットフォームの機能とIPを広げる	IPソーシング・IP育成機能強化	● IPソーシング・育成に向けたビジネス基盤の構築	● 日本発IP/海外発IPの創出・育成
強固な組織基盤づくり	組織強化	● グローバルエンターテイメント企業としての本社機能の強化、海外子会社とのさらなる連携強化	● グローバルエンターテイメント企業としての段階的な組織再編(強化する既存事業・新規事業の事業部化など)

© 2026 SANRIO CO., LTD.

サンリオの10年間の長期ビジョン

5か年ロードマップ

	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期
アニバーサリー	50th Anniversary 20th Anniversary 50th Anniversary	30th Anniversary 55th Anniversary 30th Anniversary	25th Anniversary 40th Anniversary	15th Anniversary 35th Anniversary	55th Anniversary 40th Anniversary
人気投票	サンリオキャラクター大賞	サンリオキャラクター大賞	サンリオキャラクター大賞	サンリオキャラクター大賞	サンリオキャラクター大賞
ゲーム		自社製作2本ローンチ	後続作品のローンチ		
	ライセンス案件を継続的に実施				
アニメーション		Alifishとの共同製作アニメ(ローンチ時期は現時点で流動的)			
	Netflixシリーズ My Melody & Kuromi		自社制作アニメ		
	ライセンス案件を継続的に実施				
ソーシャルメディア	未就学児向けYouTubeチャネル公開		シナモロールのYouTubeアニメ公開		
	TikTok・YouTube等にてオリジナルコンテンツを継続的に投入				
映画			共同製作映画の公開	ワーナー・ブラザース作品	
		ミスターメン リトルミスの映画（公開時期:未定）			
デジタル	Virtual Sanrio Puroland常設化	大型IPワールド展開	Sanrio+を通じた新たなユーザー体験を提供		
	他社とのID基盤連携	Vtuber配信機能展開	ロイヤルカスタマー向けサービス強化		
リアル	ピューロランド新パレード開始	シナモロールミュージカル公演	グローバル巡回型イマーシブLBE		
		ハーモニーランド「エンタメリゾート化」本格始動			
	スポーツイベントやカフェ等でのイベントを継続的に実施				

※ スケジュールは事前の予告なく変更になる場合があります。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

「灯台」につながるサンリオ時間

グローバルIPプラットフォーマーへの進化に向けて、
ファン接点の拡大と深化の仕組みを紹介します。

Index

ブランド戦略 …… 20

IPとの接点の強化・広がるサンリオ時間 …… 22

ファンといっしょにつくる「サンリオ時間」 …… 23

特集1 スポーツから広がる「サンリオ時間」
― スポーツ案件への取り組み ― …… 26

© 2026 SANRIO CO., LTD.

ブランド戦略

世界中の人々の生活に寄り添うブランドとして進化し、長期的なブランド価値の向上を図ります



経営戦略本部長
グローバル統括本部長(欧米担当)
ブランド管理本部長
中塚 亘 Wataru Nakatsuka

市場環境

社会やテクノロジーの変化にともない、人々とキャラクターとの関わり方は大きく変化しています。価値観の多様化が進み、かつてのように一つのコンテンツが幅広い層を包括する「マス市場」は縮小傾向にあります。また、店舗やテーマパークに加え、SNSやゲーム、映像配信プラットフォームなど、顧客が自らのライフスタイルに合ったチャネルを選択し、キャラクターとのより深いつながりを求めるようになっています。加えて、社会の不確実性が高まるなかで、顧客は単なる娯楽としてだけでなく、自分らしさを肯定し、心の支えや安心感をもたらし寄り添ってくれる存在を求めていると考えます。

こうした環境変化のなかでサンリオには、単体キャラクターの一時的なヒットに頼るより、多様な顧客と長期的な関係を築く力が求められています。顧客とキャラクターのさまざまな触れ合い方を、認知や価値提供のための接点として定義し、それぞれの接点に適したキャラクターを多様に届けていくことこそ、ボラティリティから脱却し、顧客の人生に寄り添う数多くのキャラクターからなる、複数キャラクターによるポートフォリオ構築に資すると確信しています。これは、「一人でも多くの人に笑顔を届ける」というサンリオの使命の達成にもつながっていきます。

認識すべきリスク・機会

キャラクタービジネスには、特定のキャラクターやトレンドへの依存によるボラティリティという構造的なリスクがあります。一時的な人気だけでは持続的な成長につながりません。一方、サンリオキャラクターは、ヒーローやヒロインのように憧れの対象として存在するだけではなく、人々の日常に寄り添う存在として愛されてきました。情報への即時アクセスが重視され、急激なブームが多く発生している時代において、生活のなかで自然に受け入れられ、世代を超えて受け継がれる「寄り添い」の価値が、ますます重要になると考えています。一時的なヒットを狙うのではなく、顧客との長期的なつながりを積み重ねることが、ブランド価値向上につながります。



▲ Celebrating My Melody's 50th & Kuromi's 20th Anniversaries

目指す姿

当社は、人に寄り添うキャラクターとそれを届ける接点の両輪によって、顧客と長い関係性を保つことにより成長してきました。ギフトを出自とした会社であるゆえに、デザインは顧客のことを第一に考え、店舗では顧客と直接コミュニケーションしてきました。やがてサンリオは、顧客に寄り添う「優しさ」や親子を惹きつける「楽しさ」のクリエイティビティを備えるようになりました。今も、キャラクターが持つ寄り添いの価値と、それを顧客に届ける店舗、ライセンス、テーマパーク、ソーシャルメディア、デジタルサービスなどの接点が組み合

© 2026 SANRIO CO., LTD.

わさることで、顧客との継続的な関係が生まれています。

目指す姿は、こうした接点を世界中でさらに拡大し、人々の生活のなかでキャラクターがより自然に存在する状態を実現することです。接点が増えることで価値が蓄積され、その価値が新たな商品やサービス、体験の提供につながる循環を生み出していきます。単体キャラクター、接点への依存ではなく、多様なIPと多様な接点の組み合わせによって、持続的に価値を生み出すブランドを目指しています。当社が重視する「寄り添い」の価値は、日常だけでなく社会課題への向き合い方にも表れています。サンリオキャラクターは悲しい、つらい状況にある人にも寄り添います。人々が不安や課題に向き合い、前向きに変化することを後押しする存在となることができます。このことはブランドを通じて社会に価値を提供する「ソーシャルグッド」の視点に通ずるものがあり、顧客のみならずライセンシーにとっても重要な選択理由となって、ブランドの競争力を高める要素となります。

戦略のポイント

当社は「多様なキャラクター×多様な接点」によるボラティリティの低減を、戦略の中核としています。450を超えるキャラクターは、さまざまな特性や価値があり、多様化する顧客ニーズに対し最適な価値提案を行う基盤です。当社の強みとして原作・著作・版権を自社で保有しており、キャラクターの多様な展開に対応することができます。キャラクター創出においては、市場で十分な価値提供がなされていない顧客ニーズや感情領域（ホワイトスペース）を見極め、新たなキャラクターを創出・育成していくクリエイティビティと戦略を兼ね備えています。これらを支えるのが、創造性と合理性の両立です。エンターテイメントのヒットには偶発性があります。例えば海外現地のトレンドやヒットの予兆を的確に捉え、新しいものを生み出すことがあります。これと同時に、KPIによるモニタリングや、過去に大きく人気となったIPを分析することによるリスク低減も行っています。

またサンリオでは、数年単位の視点でキャラクターに関する経営資源の配分を行っています。その際に重視しているのは、キャラクターポートフォリオ全体を俯瞰しながら、未充足のニーズや成長余地の大きい領域へ重点的に投資することです。

分析は、地域・IP・事業の3つの軸で行います。地域別では、それぞれのキャラクターがどの地域で高い認知や好意を獲得しているのかを把握します。キャラクター別では、「かわいい」「寄り添い」「学び」「高級感」といった感情価値や、どのようなターゲット層に支持されるのかを分析します。さらに事業別では、グッズや雑貨、映像、ゲーム、体験型コンテンツなど、どのような接点がキャラクター価値の浸透に適しているかを検証します。

これらの要素を掛け合わせることで、競合が少ない一方でニーズが存在する有望な領域を特定し、リソースを配分しています。また、IPの創造から認知拡大、好意形成、商品・サービスを通じた購買機会の提供、さらにはLTVの向上や次世代への継承に至るまで、一貫したプロデュース体制を構築し、持続的な価値創出を目指しています。

世界のエンターテイメント企業は豊富な資本力を背景に、コンテンツ・プラットフォーム・体験への投資を拡大しています。

一方、私たちは資本力や最先端のテックに依拠した勝負はしません。人々の感情や日常に寄り添うキャラクターやデザインを創出し続ける創造力こそ、サンリオの競争優位性です。消費者の行動様式が変化するなか、サンリオは「寄り添う価値」を届けていきます。寄り添いは生活のなかで可処分時間を確保しなくても成立します。お守りのようにそばにいたり、世代を超えて引き継がれていったりすること。それは、長期にわたり収益と共感を生み出し続けるキャラクターやデザイン資産の価値につながります。その結果、知的財産としてのライフサイクルが長期化し、継続的な収益創出につながります。そして私たちのキャラクターには、相手とコラボできる、世界観の拡張ができる余白があります。サンリオと他社のキャラクターとの共創を通じて、新たな体験や価値を生み出し、笑顔創出に貢献していくことができると考えます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

IPとの接点の強化・広がるサンリオ時間

ビジョン「One World, Connecting Smiles.」の実現に向け、IPを起点とした接点の拡大を進めています。ファン、他社IP、クリエイターとの共創を通じて接点を広げ、持続的な成長を目指しています

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
- サンリオの社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）にふれる時間

寄り添い時間のロジック

- 商品、サービスが日常のなかでそばにある時間の総計
- サンリオの社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）にふれる時間の総計

寄り添い時間の算出方法

商品・サービス

日常のなかでそばにある時間
年間利用時間※1 × 耐用年数※1

×

販売数
GMV※2,3 ÷ 平均単価

社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）※4

活動実施時間 × 人数

寄付商品がお客さまの日常のさまざまなシーンでそばにある時間※1 × 寄付数

※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
※4 サンリオの社会貢献活動（Sanrio Nakayoku Project）にふれる時間の総計については、2026年3月期より算出

＋

夢中時間

サンリオのキャラクター、商品、サービスを
お客様に積極的に体験いただく時間

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

さらなる接点の強化・広がり

ファンへ
体験を、データで
『最高の個別価値』へ変える
➡ p.23

他社IPへ
サンリオと一緒に、
世界中へ広がる
➡ p.24

クリエイターへ
日々の創作活動とUGCの
展開を支援する
➡ p.25

© 2026 SANRIO CO., LTD.

ファンといっしょにつくる「サンリオ時間」

ファンの皆様、一人ひとりに寄り添うことで笑顔を作り出すサンリオの取り組みとして、サンリオグループ共通 会員サービス「Sanrio +」、
他社IPとのコラボレーション、公式とファンがつながる創作プラットフォーム「Charaforio」をご紹介します



デジタル事業本部
デジタル事業開発部
CX 推進課
シニアマネージャー
鈴木 理恵
Rie Suzuki

Sanrio+で顧客体験をつなぎ、ファンとの絆を深める

ファンへ
体験を、データで『最高の個別価値』へ変える

他社IPへ
サンリオと一緒に、世界中へ広がる

クリエイターへ
日々の創作活動とUGCの展開を支援する

私たちはSanrio+を、単なる会員サービスやポイントプログラムではなく、サンリオグループ全体の顧客体験とファンとの関係性をつなぐ共通基盤として位置づけています。映像やゲーム、SNS、ショップ、テーマパークなどは、キャラクターとの新たな出会いや夢中になるきっかけを生み出す重要な接点です。私たちはそれらの接点を単発の体験で終わらせるのではなく、一人ひとりの体験や思い出を継続的に積み重ね、より深い関係へと発展させていくことが重要だと考えています。

Sanrio+では、サンリオショップ、サンリオオンラインショップ本店、サンリオピューロランド、Sanrio English Masterなどのサービスを Sanrio+IDでつなぎ、お客様が「買う」「訪れる」「学ぶ」といったさまざまな体験を継続的に積み重ねられる環境を構築しています。さらに、「Omoide Badge」との連携により、イベント参加やコンテンツ利用などの体験を記録し、ファン同士で共有しあいながら、ファン活動そのものを楽しめる仕組みづくりも進めています。こうした体験の積み重ねが、一人ひとりのファンとしての歩みを形づくり、サンリオとの関係性をより豊かなものにしていくと考えています。直近では、会員ステージ制度「ハートあつめ」を通じて、購買だけでなく、キャラクター大賞への投票やデジタルコンテンツ閲覧、アンケート回答など、ファンの主体的なアクションを幅広く評価する取り組みを強化しています。これらの顧客行動を行動データとしてのみではなく、サンリオファンが何を期待し、何に共感し、どのような体験を求めているのかを理解するための大切な声として活用しています。その理解をもとに、一人ひとりの興味関心や熱量に応じたコミュニケーションや体験設計を行い、サンリオとの関係性がより深まる顧客体験の実現を目指しています。

今後は、Sanrio Gamesをはじめとする新たなエンターテイメント接点との連携をさらに拡大するとともに、引き続き部門横断で顧客理解を共有し、より一貫性のある顧客コミュニケーションを実現していきます。Sanrio+を通じて、ファンの皆様との信頼と共感を深めながら、一人ひとりとの長期的な関係性を育み、その先にあるロイヤルティ向上、ライフタイムバリューの最大化と顧客満足度の向上を目指していきます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

ファンといっしょにつくる「サンリオ時間」

コラボレーションから広がる笑顔の創出

ファンへ 体験を、データで「最高の個別価値」へ変える
他社IPへ サンリオと一緒に、世界中へ広がる
クリエイターへ 日々の創作活動とUGCの展開を支援する

他社IPとのコラボレーションでは、サンリオキャラクターたちを通じて、他社キャラクターやアーティスト、さらにはアニメ、ゲームなど、さまざまなジャンルのファンの皆様に笑顔をお届けしたいという想いのもと取り組んでいます。

サンリオキャラクターは20年以上にわたり多くのコラボレーションを重ねてきましたが、その背景には、柔軟性と「余白」を持つIPとしての特性があり、多様な“推し活”の、どのカテゴリーとも親和性高くコラボレーションできることが大きな魅力となっています。



©nagano / chiikawa committee
© 2026 SANRIO CO., LTD.

また、サンリオならではのクリエイティビティにより、サンリオのコラボレーション先の他社IPの魅力をさらに引き出し、思わず「かわいい」「身につけたい」と感じていただけるデザインや商品を提案し、日常生活のなかに自然と溶け込むことで、他社IPに触れる時間が増えていくことも、私たちは大切な「サンリオ時間」の一つであると考えています。

こうした取り組みを通じて、これまでサンリオに親しみのなかった方々にも、コラボレーションをきっかけにサンリオを知っていただくことで、ファン同士の交流が生まれ、新しい層への広がりにつながっています。

これこそ、コラボレーションにおけるIPプラットフォーマーとして目指す理想の姿だと考えています。

さらに、ビジョン「One World, Connecting Smiles.」のもと、コラボレーションのグローバル展開にも注力しており、近年ではグローバルで活躍する国内外アーティストとの取り組みが話題となっています。また、キャラクターIPとのコラボレーションも積極的に推進しており、「ちいかわ」との取り組みでは日本・アジア・北米で同時展開を実現し、世界各地から喜びの声が寄せられました。

今後も本社がグループ会社と連携し、日本発のコラボレーションを世界へ届ける体制を整えてまいります。

これからもコラボレーションを通じてサンリオキャラクターの価値を高めながら、世界中の皆様とともに、新しい「サンリオ時間」を丁寧に育んでいきたいと考えています。



© 2026 SANRIO CO., LTD.

ファンといっしょにつくる「サンリオ時間」

ファンとともに育むキャラクターの可能性を、世界へ広げるプラットフォームへ

ファンへ
体験を、データで『最高の個別価値』へ変える

他社IPへ
サンリオと一緒に、世界中へ広がる

クリエイターへ
日々の創作活動とUGCの展開を支援する



デジタル事業本部
デジタル事業開発部
プロダクトグロース課
シニアマネージャー
大塚 智貴
Tomotaka Otsuka

ここ数年、SNS発のキャラクターの活躍が目覚ましく、個人クリエイターがSNSを通じて世界にコンテンツを届け、ファンと関係性を築きながらキャラクターの魅力を広げていく動きが一般化しています。こうした時代において、サンリオもまた、クリエイターの皆様やファンの方々から学びながら、新しいキャラクターIPの可能性に向き合っていきたいと考えています。

「Charaforio」は、クリエイターの皆様が自身のキャラクターをIPとして登録し、コンテンツ投稿やファンアートを通じて、ファンと一緒にキャラクターの世界を広げていくプラットフォームです。IPオーナーが設定した公式ガイドラインのもと、ファンが安心して創作・応援できる環境を整えることで、キャラクターへの愛やファンとの関係性、日々の活動の積み重ねが、キャラクターの価値として蓄積されていくことを目指しています。

当社の運営チームは、登録されたキャラクターの魅力をより多くのファンに届けるためのパートナーとして皆様と伴走しています。マンガやショート動画などのコンテンツ制作、コラボイラスト案件、SNSや自社メディアでのインタビュー発信など、それぞれのキャラクターが持つ世界観が伝わるようなコンテンツの展開をサポートいたします。

また、日々の活動をさらに後押しするため、「リワードプログラム（仮称）」も準備中です。このプログラムではオンライン上の特典に加え、リアルでの交流会や勉強会等を提供し、クリエイターの皆様同士が学び合ったりつながったり、新たな挑戦へ踏み出すきっかけとなるようなコミュニティを育んでいきます。

今後はサンリオが長年培ってきたIP創造力をベースに、ライセンスビジネス、商品化、グローバル展開の知見とクリエイターの自由な発想や挑戦が交わることで、これまでにないキャラクターの可能性を広げていきます。サンリオキャラクターとのコラボレーションも、互いの魅力が響き合う共創の機会として位置付け、クリエイターの皆様やファンの皆様とともに歩みながら、世界に向けて新しいエンターテイメントを生み出す基盤へと進化させていきます。



▲ Charaforio 上で特典付きのコンテストを実施

© 2026 SANRIO CO., LTD.

特集1

スポーツから広がる「サンリオ時間」
― スポーツ案件への取り組み ―

なぜ、今「スポーツ」なのか?

今、スポーツに取り組む理由は、「キャラクターやブランドの露出」を増やすためだけではありません。スポーツは、応援する、歓喜する、悔しがる、仲間と語り合う。そうした体験を生みます。昨今のエンターテイメントがオンライン中心になるなか、国籍・世代・性別・言語を超えて、人々の感情を同じ方向へ向かわせる瞬間を作るリアル体験の価値を高めるユニークなエンターテイメントです。

また、感情が大きく動く瞬間を創出し、「笑顔の総量」を拡張できる場で、私たちが「キャラクターに会いに行く理由」を増やし、ファンとのエンゲージメントを強められれば、物販だけでなく体験価値そのものがブランド資産になると考えています。

さらに、グローバルエンターテイメント企業を目指す意味でも、スポーツは極めて強力なグローバルの共通言語です。その場における「非日常の高揚感」と、当社の「かわいい」「やさしい」「親しみやすい」という価値を掛け合わせることで、従来のファン接点を超えた体験を生み出せるプラットフォームだと考えています。これまでキャラクターに関心が薄かった層でも、キャラクターを通じてチームへの愛着や競技への興味を深めて、自然にサンリオIPに触れる可能性があります。逆に既存ファンにとっては、“推しキャラ”と“推しチーム・選手”を同時に応援できる新しい楽しみ方が生まれることにもなり、スポーツファンとサンリオファンの相互送客を生み、異なるファンダムを横断的につなぐ取り組みにもなっています。

しかし、当社が目指すのは、競技の主役になることではありません。選手やチーム、地域、観客が生み出す熱量に寄り添い、その瞬間をより多くの人にとって心地よく、記憶に残るものへと変換する触媒になることだと考えています。スポーツへの取り組みは、単なる市場拡大ではなく、リアル体験の価値が再評価される時代に、「笑顔を生む場」を世界中に増やすための必然的なアプローチだと考えています。



執行役員
グローバル統括本部
グローバルパートナー開拓室
山本 太郎 Taro Yamamoto

データとIPで挑む、新しいビジネスモデル

スポーツ領域における当社の戦略は、単なるライセンス拡大ではなく、「IP × 体験 × データ」を循環させる新たな事業モデルの構築にあります。従来のIPビジネスが商品販売やライセンス収入を中心としていたのに対し、スポーツでは観戦者属性や来場頻度、購買行動、SNSの反応などのデータが継続的に蓄積されます。パートナー団体・チームと連携しながら、どの競技・地域・世代に共感が広がっているかを可視化し、次の施策につなげるPDCAを推進したいと考えています。

さらに、グッズ販売に加え、特別なコラボチケットや限定体験、デジタル施策などを通じて収益機会の多角化を図り、スポーツの競技数・試合数・大会サイクルなどを活用して長期的なエンゲージメントを創出してまいります。一方で、最も重要なのは、商業目的だけに偏らず、スポーツやキャラクターを純粋に愛するファンに寄り添い、本質的な価値を共創していく姿勢だと考えています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

特集1 スポーツから広がる「サンリオ時間」 ― スポーツ案件への取り組み ―

世界とコミュニティを沸かせるコラボレーション

スポーツ領域における当社のアクションは、大きく「グローバル」と「コミュニティ」の二つの軸で展開しています。グローバルでは、米国女子ゴルフツアー（LPGA）とのパートナーシップや、ロサンゼルス・ドジャースをはじめとする米国のメジャースポーツチーム、F1アカデミーとのコラボレーションを通じて、世界中のスポーツファンが集まる舞台でサンリオIPとの新たな接点を創出しています。例えばドジャースとの取り組みでは、ハローキティをはじめとするキャラクターが球団や選手と融合し、会場演出、限定MD、飲食、デジタル施策などを通じて、野球ファンとサンリオファンが交わる特別な体験を提供しています。

またLPGAとのパートナーシップでは、ファミリー層や女性やキッズのファンとの新たな接点を広げることで、ゴルフをより身近に感じていただき、双方のファンにつなげています。一方で、地域コミュニティとの共創も重要なテーマです。Jリーグとのコラボレーションや各地域チームとのイベント展開を通じて、チーム、地域、ファンが一体となって楽しめる体験づくりやフェアプレイ啓発活動を推進してきました。

私たちは、キャラクターをスポーツの価値を広げる触媒として活用し、スポーツと地域社会の新たな接点づくりに取り組んできました。さらに、青少年向けの野球・ゴルフの普及活動（リアル・デジタル）や、将来を担う若手アスリートへの支援にも取り組んでいます。トップスポーツとの共創だけでなく、その裾野を広げる活動にも参画することで、スポーツを取り巻くエコシステム全体の発展に貢献していきたいと考えています。





▼世界初となる野球のオルタナティブブロードキャストの実証実験「Let's Play Baseball ～サンリオキャラクターズとふしぎな試合～」

▲ドジャー・スタジアム飲食コンセッション

笑顔の総量を増やし、未来の企業価値へ

スポーツへの取り組みは、短期的な売上やライセンス収入の拡大だけを目的としたものではありません。私たちが目指しているのは、スポーツを通じて生まれる感動や共感、人と人とのつながりを増やし、「サンリオ時間」を増やすことです。当社の強みは、世界中で親しまれる多様なIPを保有していることだけではありません。長年にわたり培ってきた「人々の感情に寄り添う力」や、「かわいい」を通じて文化や世代を超えて共感を生み出す力にあります。スポーツが持つ熱狂や挑戦、友情といった価値観と自然に融合できることは、当社ならではの競争優位性だと考えています。

また、スポーツとの共創によって得られる価値は、売上や来場者数だけでは測れません。ファンとの継続的な関係性、地域社会との信頼構築、次世代・新規顧客との接点、そして世界中のパートナーとのネットワークは、将来の成長を支える重要な無形資産になります。こうした非財務価値の蓄積こそが、持続的な企業価値向上の基盤になると考えています。私たちはこれからも、スポーツをはじめとするさまざまなエンターテイメントとの共創を通じて、「世界中で感情が動く瞬間」に寄り添い続けます。

そして、人々が笑顔でつながり、新たな体験を共有できる場を広げることで、「サンリオ時間」を世界中で増やし続けることが、私たちが目指すグローバルエンターテイメント企業の姿だと考えています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

挑戦を支える財務戦略

持続的な成長と企業価値向上に向けた
サンリオの戦略を、
財務の視点から読み解きます。

Index

財務担当役員メッセージ …… 29
特集2 投資家の視点から見たサンリオの現在地と未来
― アナリスト鼎談 ― …… 32



© 2026 SANRIO CO., LTD. © 2026 THOIP

財務担当役員メッセージ



常務執行役員
経営管理本部長
松本 成一郎 Seiichiro Matsumoto

サンリオの企業価値と、財務担当役員として重視すること

私は、企業価値とは単年度の業績のみで測られるものではなく、将来にわたり持続的にキャッシュフローを創出する力の総和によって形成されるものだと考えています。

サンリオの企業価値の源泉は、ブランドへの信頼、ファンとのつながり、そして継続的に新たな価値を生み出す事業基盤といった無形資産にあります。これらは財務諸表上では十分に可視化されにくい一方で、将来の成長と収益力を支える最も重要な基盤です。

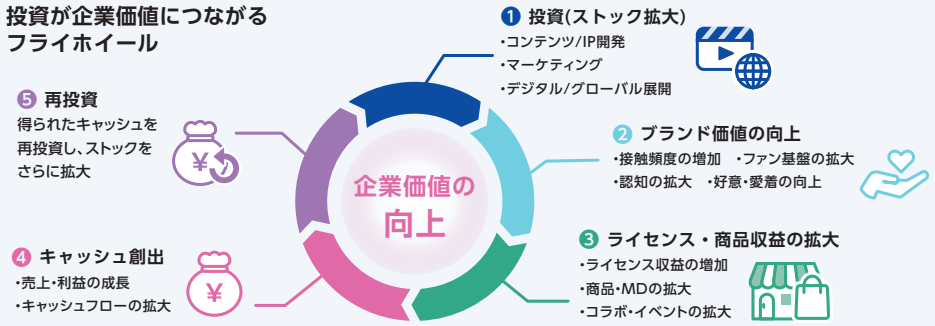
だからこそ財務担当役員としては、短期的な収益の積み上げにとどまらず、長期的な企業価値の拡大につながる資本配分と財務戦略を重視しています。

長期成長に向けた資本配分

当社は長期ビジョンにおいて、2035年3月期に年間3,000億時間のサンリオ時間創出、時価総額5兆円を目指し、その実現に向けて2035年3月期までの10年間で営業利益成長率CAGR+10%以上を掲げています。こうした目標の達成は容易ではありませんが、グローバルでの成長余地を踏まえれば、今の当社にとって最も重要なのは、将来の企業価値拡大につながる分野へ優先的に資本を配分することだと考えています。

具体的には、ブランドマーケティング、ハーモニーランドのエンタメリゾート構想、ゲームをはじめとする新規事業への投資を進めています。これらの施策は短期的には利益へのマイナス影響をともなう場合がありますが、ユーザーエンゲージメントを高め、将来のライセンス収益や事業機会の拡大につながる重要な先行投資です。当社では、単年度の採算性だけでなく、ブランド価値への寄与、ファンとの接点の拡大、将来収益への波及といった観点を含めて投資判断を行っています。

私はこの一連の流れを、認知の拡大、愛着の醸成、ブランド価値の蓄積、収益化、再投資へとつながる価値創造の循環として捉えています。この循環を速く、かつ再現性高く回していくことが、サンリオの企業価値向上の鍵になると考えています。



その前提として、長期的に見ても当社の収益の中核は高収益なライセンス事業であり続けると考えており、収益性や資本効率についても高い水準を維持していく方針です。

現行の中期経営計画期間(2027年3月期まで)では、ROE30%水準を目安に財務規律を意識した運営を行うとともに、キャピタルアロケーションの一環として500億円以上のM&Aも

© 2026 SANRIO CO., LTD.

財務担当役員メッセージ

視野に入れています。他方で、投資判断にあたっては厳格な基準を設けており、資本効率と成長性の両面から慎重に見極めています。仮に大型M&Aを実施しなかった場合には、追加的な株主還元として最大300億円の実施を検討してまいります。

財務規律※（～2027年3月期）

- **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**買収後でも高い収益性・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

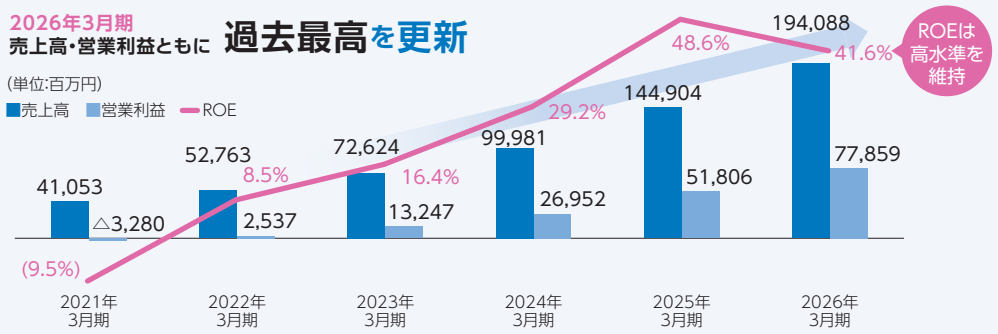
短期業績と財務規律

2026年3月期は、各種マーケティング施策を通じたサンリオキャラクターの人気拡大に加え、国内外でのライセンス案件の獲得、物販事業における国内大型直営店舗の寄与、中国大陸でのFC店舗拡大などが複合的に業績を押し上げ、売上高1,940億円（YoY+33.9%）、営業利益778億円（YoY+50.3%）と、5期連続の増収増益で過去最高を更新しました。資本効率を示すROEも41.6%と、日本企業のなかでも高い水準を維持しています。



地域別に見ると、日本ではライセンシーのプロモーションに加えてオウンドメディアでの継続的な露出が奏功し、中国大陸では店舗網の拡大、欧州ではファストファッション向け展開の拡大が成長に寄与しました。

一方で、当社は短期業績の最大化そのものを目的とはしていません。各地域・各事業の取り組みが将来の成長持続性につながっているかを見極めながら、短期業績は最適化していくという考え方を重視しています。



企業価値向上を支える財務担当役員の役割

私は財務担当役員として、社内の経営管理にとどまらず、企業価値向上に向けて経営と市場の双方の視点から課題を捉えることを重視しています。

具体的には、事業ポートフォリオ、資本効率、キャピタルアロケーション、ガバナンス、そして市場価値と本源的価値のギャップという観点から、当社の経営課題を継続的に見つめています。

当社はライセンス事業を中核としながら、物販、テーマパーク、ゲーム、デジタル、エデュテイメントなど多様な接点を組み合わせることで、IPの価値を多面的に高める構造を有しています。これはアセットライトで高収益な事業構造であると同時に、ブランド価値を中長期的に積み上げるうえでも優れた特徴です。

また、高いROE水準に象徴される資本効率の強みを維持しながら、成長投資と規律ある財務運営を両立させることも、財務担当役員としての重要な責務だと考えています。

取締役会で実際に説明したサンリオの課題（一部改変）

機関投資家目線での現時点でのサンリオに対する各項目の評価

1. 事業ポートフォリオ
2. 資本効率
3. キャピタルアロケーション
4. ガバナンス
5. 市場価値と本源的価値のギャップ

時価総額5兆円を目指す観点でのサンリオの課題

1. 戦略のビジビリティ
2. 投資に対するストーリー
3. 業績予想の精緻化
4. 規律付け
5. 人・ガバナンス

※ 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

© 2026 SANRIO CO., LTD.

財務担当役員メッセージ

機動的な自己株式取得と資本構成

キャピタルアロケーションは、企業価値を左右する最重要テーマの一つです。当社は基本方針として、株主還元よりもまず成長投資を優先します。

一方で、収益力の高さによって手元資金が積み上がりやすい構造でもあるため、資本の最適構成については継続的に検討していく必要があります。

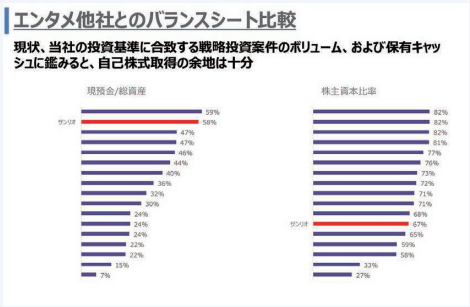
2025年11月には、決算発表のタイミングではない時期に150億円規模の機動的な自己株式取得を公表しました。これは、当社が考える本源的価値に対して株価が割安であり、かつ将来の成長投資余力を損なわないと判断したためです。

私は、株主還元を単なる余剰資金の処理とは捉えていません。資本コストや市場評価を意識しながら、経営としてどのような価値創造を目指し、どのような優先順位で資本を配分するのかという意思を示す重要なメッセージでもあると考えています。

今後も、投資と還元のバランスについては、財務規律と成長戦略の両面から説明責任を果たしてまいります。

自己株式取得を決議した際の取締役会説明資料（一部改変）





ガバナンスとグローバルCFO機能の強化

当社が持続的に企業価値を拡大していくうえで、ガバナンスと経営管理の高度化は欠かせないテーマです。

2025年6月には監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会では事前に設定した重要アジェンダに基づいて、長期ビジョン、事業ポートフォリオ、M&A戦略、組織形態、株価や投資家からのフィードバック、各地域・各機能の戦略と振り返りなど、企業価値に直結する論点について議論を深めました。

加えて、経営管理面では、投資委員会における論点整理の高度化、グローバルでのFP&A機能の強化、競合他社の業績や動向の継続的なリサーチなどを進めています。

また、今次の不適切事案を踏まえ、本社によるグローバル経営管理をこれまで以上に強化していきます。

具体的には、本社CFO機能と海外子会社の財務責任者とのコミュニケーション頻度を高めることで、グローバル財務ポリシーの浸透を進めるとともに、各国の業績進捗や重要イシューをタイムリーに把握できる体制を整備してまいります。

株主・投資家との対話

当社が短期業績以上に長期の業績を重視する方針を明確にするなかで、対話を重ねるべき投資家層も変化していくと考えています。私たちは、短期的な業績変動ではなく、長期的な企業価値の最大化という当社の戦略に共感いただける投資家の皆様との対話を重視しています。

2026年3月期も海外投資家を中心に739件（延べ3,329社）の面談を実施しました。エンターテイメントセクター全般への関心低下や、米国の関税政策、日中関係による当社業績への影響懸念などを背景に、株主構成に占める海外投資家比率は2025年3月期末の31.3%から2026年3月期には22.5%まで低下しましたが、代表取締役社長や財務担当役員を中心に長期志向の投資家とは継続的な対話を重ねることができています。

今後も、当社の長期ビジョン達成に向けた取り組みを丁寧に伝え、理解と共感の輪を広げてまいります。

私は財務担当役員として、財務規律を守るだけでなく、経営の挑戦を支え、資本配分の質を高め、市場との対話を深めることで、サンリオの企業価値向上に貢献してまいります。

IPやブランド価値といった無形資産は、会計上は見えにくい一方で、将来キャッシュフローの源泉そのものです。こうした見えにくい価値を財務の言葉で的確に伝え、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼を積み重ねていくことが、財務担当役員としての重要な役割だと考えています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

特集2



代表取締役社長
辻 朋邦 Tomokuni Tsuji

大和証券株式会社 エクイティ調査部
シニアアナリスト
関根 哲 Satoru Sekine

常務執行役員
経営管理本部長
松本 成一郎 Seiichiro Matsumoto

投資家の視点から見たサンリオの現在地と未来 ― アナリスト鼎談 ―

近年、サンリオはグローバル市場で存在感を高めるとともに、資本市場からの評価も大きく変化しています。その背景には、IPビジネスの進化だけでなく、企業価値を長期的な視点で捉える経営への転換がある一方で、急速な成長は組織やガバナンスにも新たな課題を投げかけています。企業価値を持続的に高めるために、サンリオは何を強みとし、何を変えていくべきなのか。代表取締役社長・辻朋邦とレジャー・アミューズメント業界のアナリストとしてサンリオを分析してきた大和証券の関根氏との対話に、財務担当の常務執行役員松本も加わり、成長戦略や今後の開示の在り方について意見を交わしました。

急成長のなかで市場が感じた「変化」と「課題」

松本　関根さんには、レジャー・アミューズメント業界における当社をご担当いただき、資本市場の視点から当社の強みや課題を分析いただいています。投資家としての目線から、近年のサンリオの変化をどのようにご覧になっていますか。

関根　私がカバレッジを開始したのは2022年ですが、その頃には新体制での改革はかなり進んでいました。印象的だったのが、2023年頃に北米を訪問した際の、海外投資家との会話です。「サンリオのゲームが出るらしい」「RobloxやApple Arcadeで何かおもしろいことが始まるらしい」という話題が自然と聞こえてきたのです。アメリカ市場での盛り上がりを背景に、投資家の評価がガラッと変わったのは間違いないでしょう。

松本　北米でのゲーム展開のプロジェクトは、現地法人であるSanrio, Inc.が中心となって立ち上げたのですよね。

辻　始まりはそうですが、最終的には本社がイニシアチブを取り、デジタル推進という戦略のもとで、ブランディングも考えながら積極的に仕掛けていきました。IPを起点に世界中のお客様との接点を広げることを目指しており、デジタルへの取り組みも、そのための一つです。ゲームを作ることが目的ではありません。IPに新しい出会いを生み、ブランドとの接点を広げることが目的でした。そうした試みを評価していただいていたのは、我々としてもうれしく感じますね。

関根　その一方で、市場には「サンリオの成長は本当に続くのだろうか」という守りの弱さへの懸念も根強かったと思います。2010年代の急成長の際にも、サンリオは大きな反動を経験しました。私は当時から「成長痛」という言葉を使っていましたが、北米での不適切報酬事案も、そうした流れのなかにある問題だと捉えています。「攻めの強さ」と同じ水準まで「守り」を高められるかが、企業価値を左右するポイントになると思っています。

辻　私自身、投資家の皆様との対話のなかで、「今後のリスクは何か」と問われると、人材や経営基盤を挙げてきました。もちろん、手を打ってこなかったわけではありません。しかし、想定を上回るスピードで事業が拡大するなかで、サンリオの体制をもう一段階進化させる必要があります。企業規模が変われば、役員に求められる視座も変わります。私自身を含め、10年前とは違う経営が求められていると改めて強く

© 2026 SANRIO CO., LTD.

認識しました。

関根　もう一つ申し上げると、海外事業がここまで大きくなった以上、経営サイドが海外へ時間を使われることにも期待しています。現場で感じる空気感や投資家との対話は、日本にいるだけでは得られません。これから海外でさらに成長していく企業だからこそ、現地へ足を運ぶ意味はますます大きくなると思います。

松本　たしかに、当社のトップマネジメントの時間の使い方を見ても、結果的に日本にいる時間が長くなっています。また、これまで海外事業は現地企業に多くの権限を委譲していましたが、ガバナンスと事業戦略、双方を進化させる意味でも海外へ足を運ぶことは重要です。

辻　経営者としての私の仕事は、海外市場を直接見て、お客様やパートナーと対話し、将来の戦略を考える。その時間を意識的につくることだと考えています。そのための国内での業務整理も進めています。

松本　同時に、取締役会ではこれまでの経営改革やガバナンスに関する取り組みが否定されるものではないという振り返りもしています。改善すべきところは改善し、続けるべきものは続ける。自分たちのトラックレコードとして、冷静に受け止めることが重要です。

関根　サンリオはこれまでも、発生した事案に対して真摯に向き合い、ガバナンスを進化させてきたと認識しています。こうした課題はイタチごっこになりがちですが、老舗でありながら今も変化を続ける“若い”会社だからこそ、挑戦を続けていってほしいと思います。



サンリオの強みは、「価値を創ること」だけでなく「価値を蓄えること」

松本　関根さんは、当社の強みや市場における競争優位性をどのように捉えられていますか。

関根　投資家から同じ質問を聞かれることがありますが、私の答えはIPそのものではありません。もちろん、ハローキティをはじめとする強力なキャラクターは大きな資産です。しかし、本当の強みは、そのIPの価値を継続的に育てられる仕組みを持っていることだと思っています。

辻　おっしゃるとおり、サンリオのビジネスの根幹は、価値の「創造」「蓄積」「拡張」というサイクルです。IPという価値を生み出すだけではなく、多様なチャネルを通じてブランドへの共感を積み重ね、その結果として商品やサービス、ライセンスなどさまざまな形で価値が消費されるのです。この循環を自ら回せる企業は、世界でもそれほど多くないと自負しています。キャラクターを生み出すことがゴールではなく、そのキャラクターが長く愛され続ける環境をつくる。そのために、ライセンス、物販、EC、デジタル、テーマパークなど、さまざまなお客様との接点を持っています。一つひとつは異なる事業ですが、すべてがIP価値を育てるためのプラットフォームです。

関根　そこは投資家にも、もっと伝えていい部分だと思います。例えばゲーム会社は、ヒットタイトルを生み出すことが競争力になります。しかし、一つのIPを生み出し育てていくためには、大きなコストが必要であり、結果として既存の成功体験に基づいた保守的な判断をしがちです。一方、サンリオは一つのIPをさまざまなチャネルへ展開し、その顧客体験がまたブランド価値を高めていく仕組みをすでに持っている。これは他の日本企業にはないユニークなポイントです。こうした基盤があるからこそ新たな挑戦にも果敢に踏み出すことができる。そしてその新しさは、現在のコンテンツ市場の需要ともマッチしています。

長期ビジョンから導く「逆算」の経営

辻　中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）ではボラティリティからの脱却を掲げ、継続的な成長を重視しています。現在、キャラクターポートフォリオの成長と施策をどのように連動させていくかについて、社内では戦略的に計画を立てているものの、対外的には十分に伝えきれておらず、その点が課題であると思います。

松本　関根さんから以前レポートでも指摘いただきましたが、財務の視点でも、本来これだけのROEの高さがあればもっとPBRが高くなってしかるべきだが、そうなっていないのは将来見通しに関する市場の納得が得られていないからだと感じています。当社が掲げる成長戦略と見通しの納得感の低さがその背景にあるとすれば、改善を図る必要があります。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

関根　私も同様の認識です。例えば、現在成長している北米市場で、今後どのようなイベントがあって、それをどのようにIPの成長と収益に結びつけていくのか、投資家目線ではまだ不透明に映っています。国内市場ではある程度そうした成長モデルや戦略が確立されている印象ですが、北米でも連続性を持って説明できるかが鍵になると思います。

松本　単年度の納得感に加えて、さらに長期的な目線の説明も必要だと考えています。10年間の長期ビジョンを「灯台」と表現したのもそうした意図があります。

辻　10年間の長期ビジョンは、投資家の皆様へのメッセージであると同時に、社員へのメッセージでもあります。私は「逆算」という言葉をよく使います。10年後に北米でシェア10%を実現したいのであれば、その時点で各キャラクターはどのようなポジションにあり、どのカテゴリーで支持されているのかを理解していなければならない。そこから逆算すると、今年どのIPへ投資し、どのライセンスを選び、どの市場で挑戦するべきかが見えてきます。10年間の長期ビジョンは、未来を語るためだけではなく、今日の意思決定を変えるためにあるのです。

松本　経営合宿では、本社だけでなく、海外のグループ企業にも10年先のストーリーを自分たちで考えてもらう時間をつくりました。こうした取り組みが、サンリオの「未来を描く力」を強化しています。

関根　そこが投資家に伝われば、短期では成果が見えにくい投資にも納得感が生まれます。私が10年間の長期ビジョンで最も評価しているのは、「10年」という時間軸を経営の中心に据えたことです。コンテンツビジネスは、3年先を正確に予測することさえ簡単ではありません。だからこそ、「今年」「来年」の積み上げではなく、「10年後にどうありたいか」を先に示したことには大きな意味がありました。その結果、「10年後の姿から今年を考える」という発想が生まれた。それは、経営の考え方そのものを変える取り組みだと感じています。

辻　そうした意味で、1990年のピューロランドの運営開始は我々にとって大きな教訓です。当時はとにかく入場者数を増やすことが目的となっており、それをどうサンリオ全体の収益につなげていくかという視点が持てていませんでした。

関根　利益だけを見れば、短期的な評価もあるでしょう。しかし、ピューロランドは単なるテーマパークではありません。ファンがキャラクターと出会い、何度も訪れ、ブランドへの愛着を深める場所です。2010年代で掲げた「推し活」というコンセプトは、その方向を明確化したという意味で、優れた取り組みでした。その顧客体験が、次の消費や発信につながり、さらにIPの価値を高めていく。私は、まさに「価値を蓄積する場」だと考えています。



松本　私も、その考え方をもっと丁寧にお伝えしていかなければならないと思っています。テーマパークも、デジタルへの投資も、すぐに利益へ結び付くものばかりではありません。しかし、長期的にはIPの価値を育て、企業価値を高めるために欠かせない投資です。だからこそ、私たちは10年間の長期ビジョンを掲げ、逆算しながら経営を進めています。

辻　そうした視点で今一番重要視しているのが、Virtual Sanrio Purolandです。バーチャルの世界での交流が今後活性化していくなかで、Virtual Sanrio Purolandはその結節点として機能するはずです。ゲームや動画への展開も期待できますし、長期的な視点を持つからこそ、どの領域に投資をすればいいのかがわかる。

関根　パッチワークの経営からビジョンを持った経営への進化を感じるお話です。ビジョンがあるからこそ、事業を進めていくか、それとも撤退するかの判断もよりクリアになるはずです。辻社長の意思と未来像を、より解像度高く、具体的なイメージで投資家の方に発信できれば、サンリオに対する信頼感がさらに高まっていくはずです。

株価を意識した経営方針を軸に、市場との対話を深める

松本　10年間の長期ビジョンでは他にも、「時価総額5兆円」という株価の具体的な数値目標を掲げることにこだわりました。サンリオの「企業価値を高める」という意思を市場へ正面から示すことで、数字という面からも経営の変化を感じてほしかったのです。

辻　私は株価を毎日確認しています。もちろん、一日の値動きに一喜一憂するためではありません。株価は、市場が私たちの将来をどう評価しているかを映す鏡だと思っています。だからこそ、投資家との対話を非常に重視しています。経営者が社内だけを見ていても、本

© 2026 SANRIO CO., LTD.

当の企業価値は高められません。市場からどのような期待を持たれ、どのような課題を指摘されているのか。それを理解することも経営の重要な役割だと考えています。

関根　投資家との対話を深めるためにも、カジュアルな場でのコミュニケーションは必要だと思います。入念な準備を重ねて、フォーマルな形で発表を行うことも重要ですが、例えば1ヶ月に1回、オンラインでもいいのでミーティングを設けるなども有効だと考えます。

辻　たしかに良いアイデアですね。私自身、これまでの経験からも、株主総会やカンファレンスなどで10年間の長期ビジョンの説明を繰り返し行うことで、ビジョンそのものの捉え方やディティール、伝え方など、日々ブラッシュアップを図っています。10年間の長期ビジョンは我々が一方的に市場へ押し付けるものではなく、ステークホルダーの反応や評価を取り入れながら、進化させていくものです。そうした意味でも、定期的なコミュニケーションの場は大切にしていきたいと考えています。

サンリオらしさを残しつつ、長期ビジョンとともにさらなる進化へ

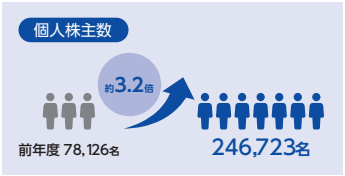
関根　サンリオは、今や世界でもユニークなポジションにいる企業だと思います。強いIPを持っているだけではありません。その価値を育て、積み重ね、次の成長につなげる仕組みを持っています。だからこそ、これからは「攻め」と「守り」の両輪をさらに磨き上げることができれば、企業価値は一段高いステージへ進んでいく。その期待を、私は持っています。

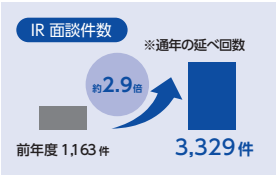
松本　ありがとうございます。成長には投資と地盤強化、短期と長期、それぞれのバランス感覚が重要だと考えています。投資家・株主との対話を通じて、納得感のある形で、財務面からサンリオの進化を支えていきたいと思います。

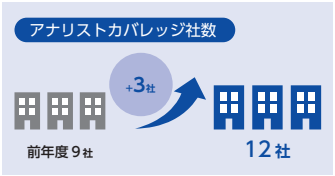
辻　先ほどお伝えした「逆算」の意識を軸に、今後も丁寧な説明と対話を続けていきたいと考えています。サンリオの原点は「みんななかよく」です。株主の皆様やサンリオのキャラクターを愛してくださっているお客様をはじめ、すべてのステークホルダーの方とともに歩んでいける企業であり続けます。今後のサンリオの進化に、ぜひ期待していただければと思います。

ステークホルダーとの対話状況

当社は、2025年5月に策定した長期ビジョン「みんなを笑顔に導く灯台に -Roadmap to a World of Smiles-」の実現に向け、中長期的な企業価値向上および2035年3月期までの時価総額5兆円達成を目指し、株主・投資家の皆様との建設的な対話による相互理解の促進を重視しています。2026年3月期は、IR担当の常務執行役員およびIR室を中心に、国内外の機関投資家や個人投資家との対話機会を積極的に創出し、通期で延べ3,329件の機関投資家面談を実施するとともに、会社説明会等を通じて5万人以上の個人投資家の皆様と接点を持ちました。経営戦略や事業活動に関する適切かつ透明性の高い情報開示に努めるとともに、対話を通じて得られたご意見やご要望を市場からの重要な示唆として捉え、社外取締役を含む経営陣へ適宜共有し、経営判断や事業戦略の高度化に活かしています。また、対話を重ねる中で、投資家の皆様の関心事項や期待するテーマが刻々と変化していることに気づかされるなど、多くの学びを得ることができました。このように市場と真摯に向き合うことで得た多くの声を踏まえ、2027年3月期は引き続きグローバルに対話の裾野を広げるとともに、株主・投資家の皆様に当社の理念や成長戦略への理解・共感をさらに深めていただくべく、より丁寧なIRコミュニケーションに努めます。







施設見学会、IR説明会を実施

サンリオは、機関投資家や証券会社アナリストを対象に、テーマパークや店舗を中心とした施設見学会を開催するとともに、2025年5月に発表した長期ビジョンの理解を深めていただくため、代表取締役社長辻によるIR説明会を実施しました。キャラクターの魅力を直接体感いただくことで、当社の事業の本質を理解いただき、企業価値向上に向けた建設的な対話の機会を創出しています。



© 2026 SANRIO CO., LTD.

笑顔を創出する成長戦略

地域・事業ごとの取り組みから、グローバルへ笑顔を創出する
成長戦略の進捗と展望を紹介します。

Index

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）の
進捗状況 …… 37

地域別戦略概要…… 38

米国における戦略マップ …… 41

特集3「本物の体験をともに創る」
― 新たな価値創造への挑戦 ―
F1 アカデミー×サンリオ グローバルステークホルダー対談 … 43

特集4 中国大陸でのサンリオ時間を、もっと深く、もっと広く
―“推し”と“日常接点”でファンベースを育み、未来へつなぐ ― … 49









© 2026 SANRIO CO., LTD.

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）の進捗状況

1の矢、2の矢、3の矢、いずれも概ね順調に進捗

2026年3月期の進捗

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

- グローバルコンテンツ投入強化に向けて、2025年6月に株式会社IGポートとの資本業務提携契約を締結
  ストップモーションアニメ「My Melody & Kuromi」をNetflixにて配信し、配信初週に非英語シリーズ部門にて世界2位を獲得
- 米国法人のマーケティングチームを強化。北米の主要ターゲットアカウントの営業方針を刷新
- 『ハローキティ』に次ぐキャラクターとして、育成中の『クロミ』をハロウィーンイベントでクローズアップ
  ソーシャルメディアによる複数キャラクターの露出を継続的に行い、幅広いキャラクターの認知度向上

中国大陸での成長

- 中国大陸起点の新規IPを30IPローンチ済み
- 海外子会社での侵害品対策体制を構築、実働を開始。中国大陸外地域も含め、オンラインテイクダウンを推進
  引き続き現地の政府ほか知的財産専門家との関係性を維持・強化
- Alifishの映像作品の配信タイミングが遅延の可能性も制作は継続進行中

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

- 中期経営計画で掲げる、“プロデューサー人材”育成に向けて27年卒向けのサマーインターンを実施
- クリエイティブ・グローバル人材のタレントマネジメントプロセスを構築、サクセッションプランを刷新
- 女性管理職比率について目標30%以上を維持

攻めの財務とガバナンスの構築

- 株式会社IGポートとの資本業務提携契約の締結の他、2025年7月に株式会社Gugenkaの株式を取得
- 機動的な自己株式取得の実行、規律あるM&Aの検討

本社⇔海外子会社の連携強化

- ビジネスカンファレンスや海外子会社含むグループ全体のオフライン会議を開催。グローバルの財務数値およびKPI管理を高度化
- 本社施策⇔主要拠点におけるキャラクター戦略の連携・それに基づく予算策定プロセスを構築、
  ハローキティが次の55周年に向けて世界中をやさしさでつなげるグローバルブランディングキャンペーンを始動

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影響も継続し、引き続き好調に推移。物販では新たに人事制度を設計し、人員体制を強化
- 物販は2025年12月に旗艦店となる原宿店がオープン。ライセンスはブランド力の高いライセンシーとのパートナーシップが引き続き奏功
- 2025年12月に公表した大分のエンタメリゾート化構想の基本計画を策定中

夢中時間の創出

- エデュテイメント事業は昨年開校した英会話教室「WeAct!」の拡大に向けてジョイントベンチャーを設立。デジタル事業は創作プラットフォーム「Charaforio」にてVtuber総選挙・次世代キャラクター発掘イベントを実施、ゲーム事業は来年度ローンチを見据えて複数タイトルを開発中
- エデュテイメント事業では、従来の買い切り型モデルからサブスクリプションモデルへの対応が進行中
  2025年12月に通年終日稼働の常設型VRテーマパーク「Virtual Sanrio Puroland」がオープン。ゲーム事業は10タイトルの開発が計画どおり進捗

© 2026 SANRIO CO., LTD.

地域別戦略概要

サンリオは、各地に子会社を設立しており、世界130の国と地域でビジネスを行っています。

サンリオマーケットシェア※1※2※3

日本
株式会社ココロ

資本金	495百万円
売上高	1,007百万円
従業員数	39名

日本
株式会社サンリオエンターテイメント

資本金	100百万円
売上高	19,150百万円
従業員数	296名

台湾
三麗鷗股份有限公司

資本金	177,000千台湾ドル
売上高	2,498百万円
従業員数	33名

香港・マカオ
Sanrio (Hong Kong) Co., Ltd./ Sanrio Wave Hong Kong Co., Ltd.

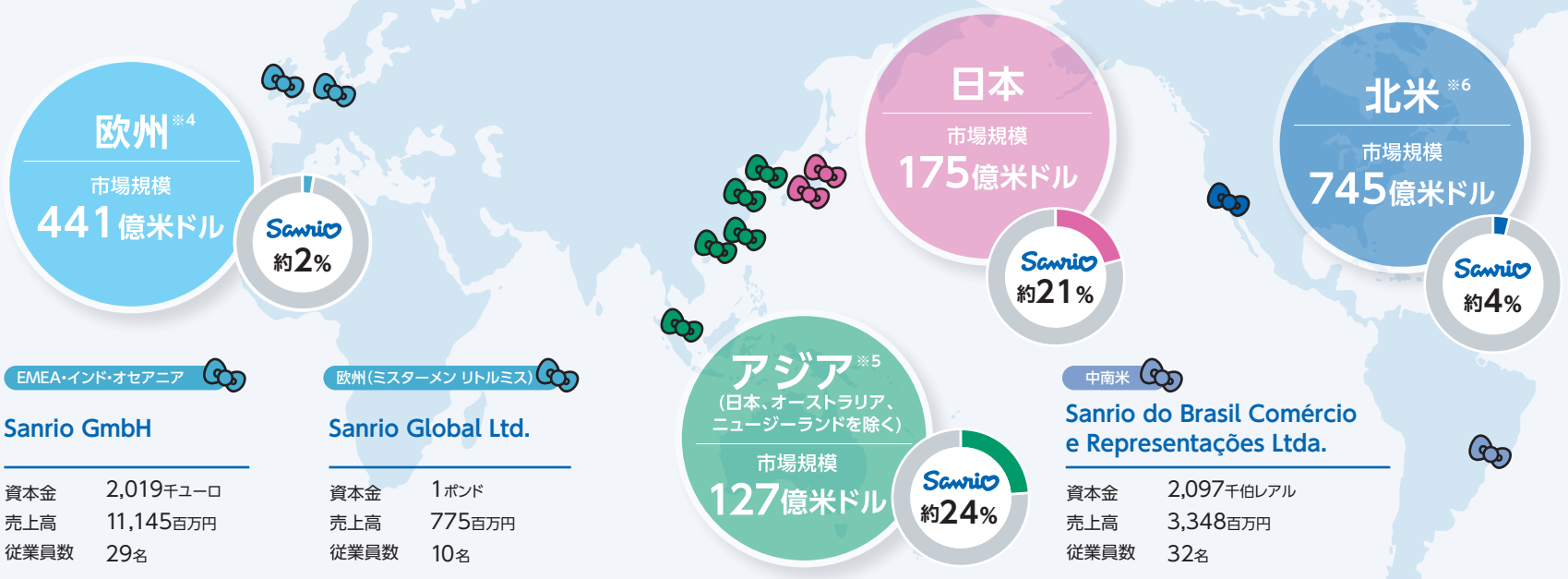
資本金	1,000千香港ドル
売上高	2,932百万円
従業員数	38名

韓国
Sanrio Korea Co., Ltd.

資本金	50百万韓国ウォン
売上高	4,203百万円
従業員数	25名

中国大陸
三麗鷗(上海)国際貿易有限公司

資本金	400千米ドル
売上高	31,441百万円
従業員数	130名



東南アジア
SANRIO SOUTHEAST ASIA PTE. LTD.

資本金	2,000千米ドル
売上高	3,602百万円
従業員数	26名

EMEA・インド・オセアニア
Sanrio GmbH

資本金	2,019千ユーロ
売上高	11,145百万円
従業員数	29名

欧州(ミスターメン リトルミス)
Sanrio Global Ltd.

資本金	1ポンド
売上高	775百万円
従業員数	10名

中南米
Sanrio do Brasil Comércio e Representações Ltda.

資本金	2,097千伯レアル
売上高	3,348百万円
従業員数	32名

北米
Sanrio, Inc.

資本金	34,412千米ドル
売上高	27,741百万円
従業員数	76名

※1 Licensing International「2026 Global Licensing Industry Study」の2025年国別ライセンス商品・サービスのキャラクター・エンターテイメント売上収益に基づく。数値は切り捨て
※2 各市場におけるLicensing International「2026 Global Licensing Industry Study」の市場規模金額を期中平均レートで日本円に換算し算出。2026年3月期(サンリオおよび国内子会社の売上高は2025年4月1日から2026年3月31日まで、海外子会社の売上高は2025年1月1日から2025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概算商品販売総額(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
※3 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
※4 欧州は東ヨーロッパと西ヨーロッパを含む
※5 アジア(日本、オーストラリア、ニュージーランドを除く)は中国大陸、香港・マカオ、台湾、韓国、および東南アジア諸国を含む
※6 北米は米国とカナダを含む
※ 2026年3月末時点　※ 海外子会社の売上高は2025年1月1日から2025年12月31日までに基づき算出　※ 従業員数:正社員のみの人数。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

© 2026 SANRIO CO., LTD.

欧米戦略

市場トレンドを踏まえ、戦略を機動的にアップデート。生活に根ざした「ライフスタイルブランド」の構築を進め、北米でのシェア10%に向け始動します



執行役員
グローバル戦略室 担当
倉田 あや Aya Kurata

2026年3月期までの取り組みと実績

コロナ禍以降に回復した需要を的確に捉えるため、営業・マーケティングの高度化が進んでおります。その結果、欧米市場では市場回復を上回る成長を実現し、2026年3月期は米州で貢献利益229億円、欧州においても73億円という実績を残しました。とくにハローキティ50周年の人気を活用しつつ、一過性のブームにとどまることなく、マスマーケットにおける持続的な成長へとつなげることができたと考えています。また、北米では重点カテゴリーおよびライセンシーを絞り込み、「質をともなう成長管理」が徹底されています。欧州では、現在ファストファッションやハイブランドを含むアパレル分野が主要カテゴリーとなっておりますが、今後は玩具カテゴリーの成長も見込まれております。これにより、当該地域におけるブランドプレゼンスの強化およびマーケットシェアの拡大が期待されます。加えて、本社と海外子会社の連携を強化し、営業とブランディングの両面で統合的に推進する体制を構築したことが、安定した成長基盤の確立につながっております。

目指す姿

短期

欧米市場においてサンリオを「どこにでも存在するライフスタイルブランド」として定着させることを目指します。そのために、ハローキティに加え、クロミやシナモロールといった複数の主力キャラクターを育成し、成長ドライバーを多層化してまいります。また、映画や周年施策などの大型コンテンツを営業活動と連動させることで、質と量を両立した成長モデルが確立し、中長期的な拡大基盤が見込まれます。

中長期

サンリオをグローバルIPプラットフォーマーとして確立し、日本発IPを欧米市場に展開する基盤を構築することを目指します。従来のライセンス商品にとどまらず、広告・プロモーション、ゲーム、映像、店舗など、多様なディストリビューションを通じた価値提供を拡大することで、収益源を多層化していきます。また近年は、大手グローバル企業と戦略的長期パートナーシップを結ぶなど、大手リテーラーやブランドと対等なパートナー関係を構築できる段階に達しつつあり、彼らとの長期的な共創関係を強化してまいります。これらを通じて、複数IPと多様な接点、MENA※・インド等新興市場への進出を掛け合わせた持続的な成長構造を実現し、生活に入り込むエンターテイメント基盤へと進化していきます。現在の延長線にとどまらず、非連続な成長を取り込むことも重視しています。M&Aを活用し、IP価値を拡張できる新たな機能や価値創造エンジンの獲得を検討しています。



▲2026年6月オープン Hello Kitty Cafe Chicago

※MENA：Middle East and North Africa

© 2026 SANRIO CO., LTD.

北米事業

kawaiiアイコンから、世代を超えて支持されるライフスタイルブランドへ顧客基盤を拡大し、
2035年3月期までに10%シェアの持続的な実現を目指します

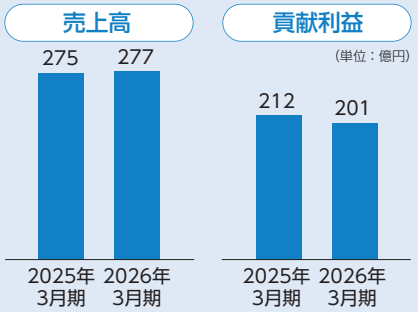


Sanrio, Inc.
CEO
Craig Takiguchi

2026年3月期までの取り組みと実績

2026年3月期は、コア事業の強化段階から脱却し、IP・顧客・チャネルの各領域で意図的かつ多面的な拡張を実行した年となりました。貢献利益は計画を上回り、201億円に到達しました。とくにトイ、アパレル、ホームカテゴリーが成長を牽引しました。特筆すべき成果は「クロミ×ハロウィン」施策です。本取り組みは中長期的な成長のためのテンプレートと位置付けており、今後は他キャラクターやシーズン施策にも展開していきます。カテゴリー構成は健全かつ多様化しています。アメリカ中西部・南部、多様な文化やコミュニティ向けの展開も進めています。IPポートフォリオの拡張も進んでおり、YouTubeチャンネルのHello Kitty and Friendsはブランドの中核として機能しました。クロミとシナモロールはそれぞれのターゲット層で大きな成果を達成しました。それぞれが認知度を大きく向上させ、特にクロミはカルチャー的ブレイクに近づいています。

2026年3月期 業績グラフ



目指す姿

短期

今後3年間にわたりブランドの勢いを維持・拡大していきます。その中核がHello Kitty and Friendsです。アパレル分野においては、キッズ事業を維持しつつ、男児ラインへの参入や、D2Cおよびプレミアム専門店による大人向け商品の再構築に取り組みます。そしてグローバル連携を通じて、持続的な成長を実現します。

中長期

現在約4%の北米キャラクターIPライセンス市場シェアを、2035年3月期までに10%へと引き上げることを目指しています。その中核となるのはIPおよび施策ポートフォリオの多様化、女児を中心とした顧客層からの拡張、ローカルおよびコミュニティ起点の成長です。これらすべての基盤として、「品質重視」のアプローチを徹底し、持続的かつ反復的な需要を創出することで、サンリオをカテゴリー横断型のライフスタイルブランドとして確立していきます。

市場環境

北米のキャラクターIP市場は成長余地の大きい魅力的な市場である一方、大手が主導する競争の激しい環境です。小売の寡占化により売り場確保は難しいものの、日本発IPへの関心の高まりにより市場機会は拡大しています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

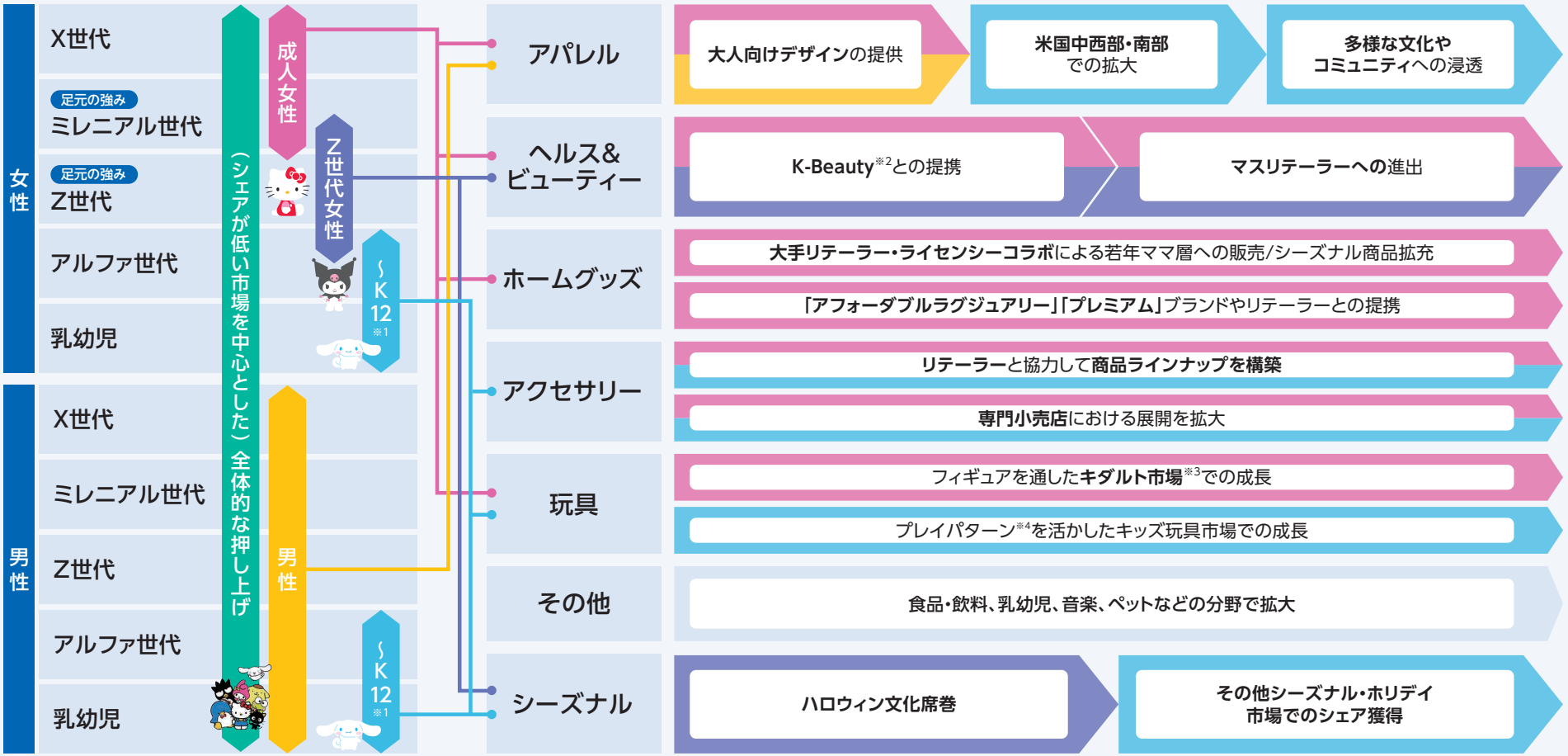
米国における戦略マップ

2035年3月期に市場シェア10%の達成を見据えた施策は、順調に進捗。
今後も市場および消費者トレンドを踏まえ、戦略を機動的にアップデートしながら、ライフスタイルブランド構築による売上拡大を目指します

サンリオ独自の戦略のもと キャラクターポートフォリオの多様化

主力となる商材カテゴリを軸に、各カテゴリにおいて隣接する カテゴリに継続展開し、持続的に市場シェアを拡大

優先度の高い主要取引先に対して、中長期的な価値創出を見据えた取引戦略を実行



市場や消費者のトレンドに機敏に対応し ライフスタイルブランド構築による売上拡大を目指す

※1 K12(Kindergarten through Grade 12):米国の教育区分に基づく用語で、幼稚園から高校卒業までの学齢層を指す　※2 K-beauty:韓国発祥の化粧品やスキンケア製品、および独自の美容法の総称
※3 キダルト(Kidult):「Kid(子ども)」と「Adult(大人)」を組み合わせた造語で、キャラクター商品、玩具、フィギュアなどを購入・愛好する大人の消費者層を指す　※4 プレイパターン:キッズが玩具を用いてどのように遊ぶかを示す、具体的な行動様式および遊び方の仕組み・構造

© 2026 SANRIO CO., LTD.

欧州事業

堅調な実績を積み上げ、主要サンリオキャラクターのブランド認知が向上、ミスターメン リトルミスにおけるコンテンツ戦略を実行します



Sanrio GmbH
COO
Silvia Figini

2026年3月期までの取り組みと実績

カテゴリリーダーおよび主要小売企業との長期的な協業体制を構築しました。これにより現在、Sanrio GmbHにおいては、アパレルが主要カテゴリとなっています 。今後2年間は、トイカテゴリの成長が見込まれ、同分野全体の拡大およびブランドの強化が期待されます。ハローキティの象徴的ポジションを守りつつ、他キャラクターの展開も拡大しました。ICC（国際クリケット評議会）との協業など革新的プロジェクトは、20億人以上の観衆へのリーチが見込まれ、今後の戦略上重要な意味を持ちます。

目指す姿

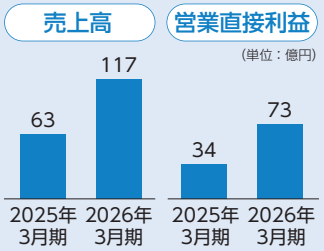
短期

連携強化、成熟市場における事業基盤の維持・強化、キャラクターポートフォリオ拡張、中東、インド、オセアニア、アフリカにおけるブランド力および収益の強化等により、ブランドの勢いを維持・強化していきます。

中長期

特定キャラクターへの依存を軽減し、各領域において複数の成長ドライバーを構築します。欧州市場においてはシェア5%の達成を目標とし、男児向けキャラクターの投入も検討します。 アパレル、トイ、ヘルス&ビューティー、ステーショナリー/バックトゥスクール※1などは引き続き事業の基盤となります。一方で、デジタル、教育領域、ICCなど第三者ブランドとの協業は新たな成長機会を創出します。

2026年3月期 業績グラフ



市場環境

成熟市場と新興市場が混在しています。成功の鍵は、グローバルブランドの一貫性とローカル適合性の両立に加え、市場の分断性、規制の複雑さ、知的財産保護、変化する消費者ニーズへの対応です。

※ バックトゥスクール：新学期のための買い物

南米事業

メキシコおよびブラジルを中心に、サンリオIPの成長と展開を中南米全域で継続的に拡大します

2026年3月期までの取り組みと実績

メキシコおよびブラジルにおける売上は、今後も成長を継続する見込みです。マーケティング活動を通じてブランド認知を高めた結果、クロミやシナモロールなどのキャラクター単独でのライセンスプログラムの展開が可能となりました。また、ハローキティ・カフェやレストランの展開拡大といった施策により、ファンに対して新しく魅力的なサンリオ体験を提供しています。

目指す姿

中長期

メキシコにおけるサンリオ事業を最重要領域の一つとして位置付けます。Sanrio, Inc.との連携をさらに強化し、これまでの成功事例や戦略を横展開することで、リソースおよび投資を最大限活用していきます。



Sanrio do Brasil Comércio e Representações Ltda.
COO
Chris Daniels

© 2026 SANRIO CO., LTD.

特集3



F1アカデミー
Managing Director
Susie Wolff

代表取締役社長
辻 朋邦 Tomokuni Tsuji

「本物の体験をともに創る」— 新たな価値創造への挑戦 —

F1アカデミー×サンリオ グローバルステークホルダー対談

「モータースポーツ」と「ハローキティ」という、従来の枠組みを超えたコラボレーションで世界に驚きを届けたF1アカデミーとサンリオ。本対談では、この取り組みが実現した背景や両者に共通する想い、そしてこの協業を通じて目指す未来について、サンリオの代表取締役社長の辻朋邦とF1アカデミー Managing DirectorのSusie Wolff氏が語ります。

—2025年11月、アメリカ・ラスベガスで開催されたF1アカデミーのシーズンフィナーレにおいて、F1アカデミーとサンリオは初のコラボレーションを実施しました。今回のコラボレーションには、どのような思いや狙いがあったのでしょうか。

Wolff　まずF1アカデミーについてご紹介します。F1アカデミーは、女性ドライバーの育成と支援を目的として、F1が創設したレースシリーズです。モータースポーツは長い間、男性中心のスポーツと見られてきました。しかし近年、F1のファン層は大きく変化しています。現在では世界のF1ファンの42%が女性であり、とくに18歳から24歳の女性ファンが最も急速に増えています。そうした変化のなかで生まれたのがF1アカデミーです。

私たちは18名の若い女性ドライバーに競技の機会を提供し、将来的にはF1の舞台に女性ドライバーが誕生することを目指しています。モータースポーツは世界でも数少ない「男女が同じ舞台で競えるスポーツ」です。だからこそ、より多くの女性が挑戦できる環境を整えることには大きな意味があります。

辻　私自身、子どもの頃からF1を見て育ってきたので、F1とのコラボレーションは長年の夢の一つでもありました。今回のプロジェクトが実現した際も、率直に言って本当にうれしかったです。

また、当社の事業という視点でも、サンリオが大切にしてきた「kawaii」という価値と、F1が持つスピードやテクノロジー、グローバルな世界観が出会うことで、これまでにない価値が生まれるのではないかという期待がありました。当社は現在、10年間の長期ビジョン「グローバルIPプラットフォーマー」を掲げています。エンターテイメントの領域を広げていくなかで、スポーツは非常に重要なカテゴリーだと捉えています。今回の取り組みは、その方向性を象徴するものでもありました。

Wolff　私も同じ気持ちでした。モータースポーツには今もなお、「男性の世界」という先入観があります。しかし私は昔からピンクが好きですし、かわいいものも好きです。そしてレーサーでもあります。だから私は以前から、「kawaii」と「速さ」、そして「競技としての本格性」は両立できると信じていました。ハローキティとのコラボレーションは、その考えを形にする絶好の機会だったのです。私はよく、「レースが好きで

© 2026 SANRIO CO., LTD.



もボーイッシュである必要はない。ハローキティが好きでもいいし、F1が好きでもいい。その両方を好きになっていい」と言うのですが、このコラボレーションには、まさにそうしたメッセージが込められていました。

辻　スージーさんご自身にも、ハローキティに特別な思いがあったそうですね。

Wolff　今から20年近く前、私がレーシングドライバーだった頃のことです。メルセデスが私のレーシングカーを鮮やかなピンク色に塗ったことがありました。当時の私は、女性ドライバーとして認められたいと思っていたので、「ピンクの車」という見られ方に不安を感じていました。ところがサーキットに行くと、小さな女の子たちがたくさん集まってきて、「これ、ハローキティカーなの?」と目を輝かせながら聞いてきたのです。その瞬間、私は気づきました。表現には人の心を動かす力がある。ピンクの車が、彼女たちをレースの世界へ引き寄せていたのです。そして約20年後、F1アカデミーを率いる立場となった私が、ハローキティとのコラボレーションを実現させることになりました。人生は不思議ですね。だからこのコラボレーションには、私にとって特別な意味がありました。F1アカデミーが初めて本格的な商品コレクションを展開するうえで、サンリオというブランドと共創できたことは、とてもうれしく思います。

辻　私は、サンリオのキャラクターには人と人とをつなぎ、笑顔にし、新たな体験や感動を生み出す力があると信じています。スージーさんの経験のように、スポーツの世界でも、ジュニア世代やそれまで接点のなかった層に対する「入口」として、大きな価値を提供できるはずです。今回でいえば、もともとサンリオキャラクターに関心がなかったF1アカデミー/F1ファンと、モータースポーツへの興味が薄かったサンリオファンが、今回のコラボレーションによって新たにファンとなるような相互送客ができたと感じています。そうした意味で、このコラボレーションはF1アカデミーと当社の思いが重なり合い、新しい価値と可能性を生み出す取り組みだったと考えています。

—今回のコラボレーションでは、専用観戦席である「ハローキティ・グランドスタンド」の設置や、全36種類の「Hello Kitty and Friends x F1 Academy」限定コレクションの販売、サーキットでの交流イベントが展開されました。実際の反響はいかがでしたか。

Wolff　正直なところ、ここまで大きな反響になるとは想像していませんでした。ぬいぐるみは発売から2日で完売しましたし、ボンバージャケットなどのアパレル商品も非常に高い人気を集めました。Sanrio, Inc.のデザインチームの企画・デザイン力が素晴らしいものだったと確信しています。私自身、世界中のファンから数多くのメッセージを受け取りました。多かったのは、「かわいさとスピードが融合している」「こんなモータースポーツは見たことがない」という声です。

辻　デザインはもちろん、製造工程に至るまでこだわりを込めた商品を評価いただき、私たちも感慨深い思いです。しかし、事業という視点では、本質はそこではないと考えています。重要なのは、このコラボレーションが話題を生み、新しいファンとの接点をつくったことです。サンリオのビジネスは、単なる足し算ではありません。ブランド価値が高まり、その結果として新たなビジネスにつながっていく。私はよくそうしたIPのモメンタムを、「掛け算のビジネス」と表現しています。今回の取り組みは、まさにその好循環を生み出してくれたと思っています。

Wolff　話題性という意味で、今回のコラボレーションの影響は大きく、モータースポーツの世界では前例のない画期的な取り組みとなりました。F1はモータースポーツの頂点です。ビジネスの視点でも、「kawaii」とレースカルチャーを融合させ、商品展開していく可能性を広げました。ハローキティという象徴的なキャラクターがサーキットに与えた衝撃は、多くのインスピレーションを生み出しています。私自身、初めてレーシングヘルメットをかぶったハ



© 2026 SANRIO CO., LTD.

ローキティのビジュアルを見た瞬間を決して忘れません。本当に素晴らしい光景でした。

辻　当社のキャラクターが、モータースポーツの世界でも受け入れていただいたことは、私たちにとっても大きな喜びです。当社が提供するのはエンターテイメントであり、スポーツの世界で新たな笑顔や感動を生み出せたことは、グローバルIPプラットフォーマーとしても非常に意義深い経験でした。

プロジェクトを推進した米国子会社Sanrio, Inc.のメンバーも、F1アカデミーとともに達成した大きな挑戦にまだ興奮冷めやらぬ様子で、北米のみならず全国へこのプロジェクトを広げていくべく、成長し続けたいと語っています。我々のデザインに高い評価をいただいたことも確かな手応えとなっており、こうした期待に応えられるよう、今後も新しい価値創造に挑戦していきたいと思います。

Wolff　若い人たちには、自分の情熱を信じてほしいと考えています。周囲の期待や固定観念に合わせる必要はありません。スポーツでもビジネスでも、成功への道は簡単ではありません。自分を信じること、そして情熱を持ち続けることが、困難を乗り越える力になります。かわいいものが好きでも、レースが好きでいい。そうして自分らしく夢を追いかけた先に、今回のような想像もしなかった新しい未来が生まれるのです。



―今回のコラボレーションの成功をもとに、今後はどのような展開を考えていますか。

辻　F1アカデミーとは、今後もぜひ長くコラボレーションを続けていきたいと考えています。ハローキティをはじめとするサンリオキャラクターには、国や世代を超えて人々をつなぐ大きな可能性があると信じています。北米ではハローキティが大きな存在感を持っています。それはサンリオがグローバルIPプラットフォーマーを目指すうえで大きな可能性が広がっていると認識しています。モータースポーツはチームスポーツであり、仲間同士で助けあうテーマは当社も同様です。



ハローキティだけでなく、IPポートフォリオ全体の可能性を広げながら、世界中の人々に新しい体験を届けていきたいと考えています。

当社は、価値観を共有できるパートナーとともに、本物の感動や喜びを生み出す機会を増やしていくことを大切にしています。その意味でも、本物の体験を共創することができたF1アカデミーとの取り組みは、非常に意義があったと考えています。

Wolff　私たちも同じです。今回の成功はゴールではありません。むしろスタートです。F1アカデミーはこれからも新しいファンを増やし、新しい世代に夢を届けていきます。そのためには、本当に価値観を共有できるパートナーが必要です。サンリオとは、「喜びを届ける」という目的が一致しています。だからこそ、多くの人の心に届いたのだと思います。

辻　F1アカデミーとともに、新しいファンとの出会いを創出しながら、次世代へ価値を届ける挑戦を続けていきたいと思います。同じ夢に向かって、今後も協力していきましょう。

F1アカデミーは、モータースポーツにおける若い女性ドライバーの育成と支援を目的として、F1（フォーミュラ1）が設立した女性限定のフォーミュラレースシリーズです。2023年に創設され、Susie Wolff氏の指揮のもと運営されています。

このシリーズは、女性ドライバーがより上位カテゴリーへステップアップするための育成の道筋を提供しており、F1グランプリと同じ週末に開催される全7戦で構成されています。

F1アカデミーは、モータースポーツ界に存在するさまざまな障壁を取り除き、サーキット内外を問わず、より多くの女性がこのスポーツに参加するきっかけを生み出すことを目指しています。女性ドライバーの活躍を後押しするとともに、次世代の女性たちにインスピレーションを与える重要な取り組みとして注目されています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

アジア戦略

アジア全域のお客様と各キャラクターとのより強固な感情的なつながりを育み、
持続的な成長を実現します



専務取締役
営業本部長
グローバル統括本部 副本部長（アジア担当）
大塚 泰之 Yasuyuki Otsuka

2026年3月期までの取り組みと実績

日本を含むアジア地域では、サンリオブランドのさらなる成長につながるさまざまな機会を捉えた結果、2026年3月期の日本における物販・ライセンスの営業直接利益はそれぞれ133億円、277億円、日本を除くアジア地域の貢献利益は283億円となり、物販・ライセンスともに堅調な成長を遂げました。当リージョンでは、すでに当社が市場で高いシェアを有しています。そのシェアの維持・拡大に向けて、ブランドの発信拠点となる基幹店の出店に加え、SNSやイベントの量・質の両面での拡充を進め、お客様との感情的なつながりの強化に注力してきました。ライセンス事業においても、ブランド力の高いライセンシーとの協業拡大に取り組み、各市場のお客様により大きな喜びをお届けできる機会の創出を進めてまいりました。また、各国で生まれた成功事例や支持の高い商品をリージョン全体へ横展開することで、より多くのお客様に笑顔を届けることができました。さらに、事業基盤の強化に向けて、人材の拡充に加え、侵害品対策における現地対応力の向上や、物販事業における商品・サプライチェーンマネジメントの一体運営を実現するグローバルSPAモデルの推進などに取り組んできました。

目指す姿

短期

グローバルIPプラットフォーマーの実現に向けた事業・組織基盤の構築に注力します。最重要となるIP戦略においては、グローバル共通コンテンツの活用や新規IPの創出・育成、他社IPのプロデュースを通じて、IPポートフォリオの拡充を加速させます。物販事業においては、これまで推進してきたグローバルSPAモデルをさらに進化させ、グローバルMD、SCM※統合、データ活用を一体化したグローバル統合コマースモデル（Global Integrated Commerce Model）の構築を進め、各国横断で最適な商品・販売・供給体制の実現を目指します。また、バックオフィス機能の高度化と効率化に向けて、各子会社・各地域に分散する共通業務の集約・標準化を推進するとともに、各国のライセンス営業・マーケティング機能への人材配置等を促進し、リージョンでの効率性と地域特性に応じたローカル対応の両立を図ります。さらに、お客様とのつながりを深化させるLBE事業をリージョンで拡張させるため、具体的な計画を多面的に推進していきます。加えて、侵害品対策についても継続的に取り組み、現地機能の強化やシステム活用を通じて、より強固かつ持続可能な知的財産保護体制を構築していきます。

中長期

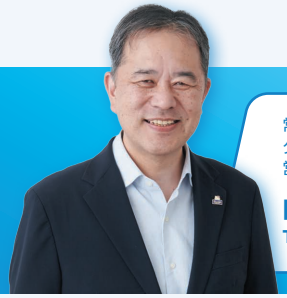
アジア全体での市場シェアの維持・拡大に向けて、リージョン発の新規IP創出・育成や、他社IPとの協業拡大を通じたIPポートフォリオの多様化を進めるとともに、グローバル統合コマースモデルの高度化や、事業基盤のリージョン最適化、ライセンス管理・データ基盤の共通化によるオペレーション改革を加速していきます。また、各地で展開していくLBE群を重要な顧客接点として活用し、お客様とのつながりをより深化させるとともに、知的財産保護体制のさらなる強化にも取り組みます。これらを通じて、日本・中国大陸を中核としながら東南アジアなどの新興市場の成長を取り込み、アジアリージョン全体の持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

※SCM=サプライチェーンマネジメント

© 2026 SANRIO CO., LTD.

物販事業

世界の仲間と物販事業を共創し、顧客接点拡大とIP価値向上を実現します



常務執行役員
グローバル物販本部長
営業本部 副本部長
山下 達也
Tatsuya Yamashita

2026年3月期までの取り組みと実績

顧客接点におけるIP育成の場として、サンリオオリジナル商品の展開IPを拡大するとともに、とくに日本・中国大陸を中心に好立地への出店を進め、お客様が店舗でキャラクターと出会い、選ぶ楽しさを高めてきました。また、各地域の商品企画・調達・販売ノウハウの共有を推進するとともに、商品開発から供給までの連携強化を進め、グローバルSPAモデルの構築を推進してきました。またエデュテイメント事業においては、事業体制の見直しを進め、より多くのお客様に楽しんでいただける事業基盤の構築に取り組んでいます。

目指す姿

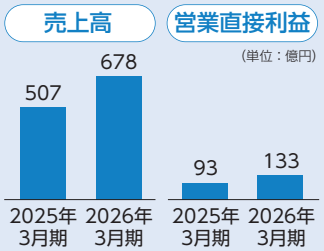
短期

グローバル統合コマースモデルの構築を推進します。中国大陸における物販モデルの確立や米国での出店検討を進め、グローバルでの成長基盤強化とIP価値向上を目指します。

中長期

グローバル統合コマースモデルを高度化し、商品企画・サプライチェーンマネジメント・データ活用を世界規模で最適化します。中国大陸や米国で確立した物販モデルを通じて、各市場に応じた再現性ある物販フォーマットを進化させ、店舗をIP育成とファン接点拡大の場へ発展させていきます。

2026年3月期 業績グラフ

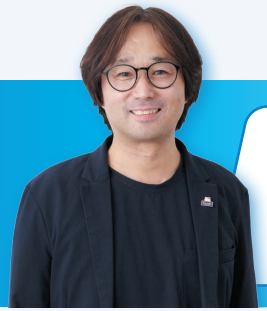


市場環境

IP競争が活発化するなか、物販を通じた顧客接点とファン化の重要性が高まっています。

ライセンス事業

IPポートフォリオを拡充し、IPの価値向上と収益最大化を推進します



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
IP 開発営業部
齋藤 秀之
Hideyuki Saito

2026年3月期までの取り組みと実績

商品化および広告化ライセンス領域において、複数キャラクターや新規・休眠IPの活用により、IPポートフォリオの拡充を推進しました。加えて、テーマパークやデジタル事業などグループアセットと連携したソリューション開発やブランド力の高いライセンシーとの協業、大型催事・インバウンド需要の取り込みにより収益を拡大しました。さらに他社IPとのコラボレーションを通じて、サンリオIPの鮮度向上やファン層の拡充を進め、IP価値向上に貢献しました。

目指す姿

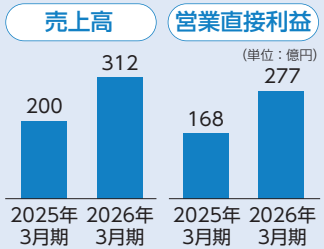
短期

自社の大型マーケティング施策との連動により既存IP価値のさらなる向上を図るとともに、新規・休眠IPの活用を通じて、IPポートフォリオのさらなる拡充と収益機会の拡大を目指します。

中長期

他社IPや個人クリエイターとの協業を推進する事業基盤を構築します。また、新規IPの創出・育成サイクルを確立し、多様なIPポートフォリオの形成を推進します。これにより、ライセンシーとの協業機会の拡大とファン層の多様化を実現し、持続的なIP価値向上と収益成長につなげていきます。

2026年3月期 業績グラフ



市場環境

国内IP市場は成熟市場である一方、魅力的なIPやコンテンツを活用した競争が一層活発化しています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

中国大陸事業

中国消費者への認知度をさらに高め、エンゲージメントを深め続け、サンリオ時間、笑顔、
そしてブランド価値を拡大・維持していきます

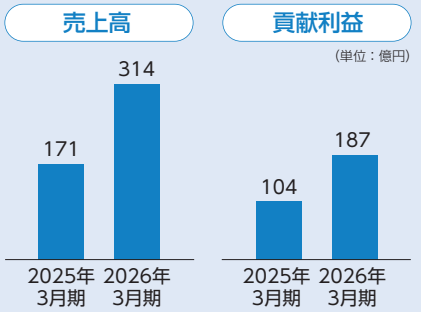


三麗鷗(上海)国際貿易有限公司
COO
Joy Wei

2026年3月期までの取り組みと実績

2025年、サンリオのソーシャルメディア上での話題量（投稿・動画・記事数）およびエンゲージメントはともに約30%成長し、中国大陸市場のIPブランド全体のなかでトップ3に入りました。これは、サンリオ上海およびライセンシーのマーケティング活動によるものです。2025年12月時点で、全国16省・24都市に合計59店舗までオフライン店舗網を拡大しました。中国大陸最大の繁華街であり、1日100万人の来訪者を誇る上海・南京東路において新デザインの新店舗をオープンし、ブランド発信力の強化と顧客接点の拡大を実現しました。ライセンス事業は引き続き堅調に成長しており、とくに玩具およびファッション分野が成長を牽引しています。複数キャラクター戦略も着実に進展しており、ハローキティが売上を牽引する一方で、クロミ、シナモロール、マイメロディも力強い成長を示しました。WeChat向け新規IPの展開も継続しており、2026年3月までに30件の新規IPを投入し、うち5件は次の開発段階へ進むなど、中国発IPの創出・育成基盤の強化が進んでいます。また、模倣品対策にも継続的に取り組み、EC上での海賊版対策を強化することで、IP価値の保護と健全な事業成長を推進しています。

2026年3月期 業績グラフ



目指す姿

短期

複数キャラクター戦略の推進により、バランスの取れたIPポートフォリオを構築するとともに、ライセンス事業および小売事業のさらなる成長を通じてブランド価値の向上を図ります。また、「シングル会員ID」を軸とした統合CRM基盤を構築し、オンライン・オフラインを横断した顧客データの活用を進めることで、顧客理解の高度化とファンエンゲージメントの強化を推進します。さらに、LBEの展開に向けたパートナーシップや事業基盤の整備を進め、中国市場における新たな顧客体験の創出と持続的な成長基盤の構築を目指します。

中長期

複数のIPが市場で存在感を発揮するためのIPポートフォリオ運営力を高めるとともに、中国発の新規IPを創出・育成する仕組みを確立します。これにより、ハローキティ以外の主要キャラクターの「Evergreen化」を推進します。さらに、「ハローキティ三亜リゾート」をはじめとするLBE事業の展開を通じて、新たな収益源の創出と顧客体験価値の向上を実現します。加えて、会員基盤の拡大や模倣品対策の強化を進め、中国市場における競争優位性の確立を目指します。

市場環境

キャラクター商品・サービスを購入する文化が定着しつつある一方で、キャラクター人気の移り変わりが非常に速い市場であるため、迅速なIP開発および新キャラクター育成が極めて重要です。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

特集4

中国大陸でのサンリオ時間を、もっと深く、もっと広く
— “推し”と“日常接点”でファンベースを育み、未来へつなぐ —



三麗鷗（上海）
国際貿易有限公司
COO
Joy Wei

夢中時間を生む「推し」とコンテンツ

中国大陸の消費者は高度にデジタル化されたライフスタイルを持ち、ソーシャルメディアは検索、コンテンツ消費、自己表現の基盤となっています。当社は主要プラットフォーム（Weibo、WeChat、TikTok、RED、Bilibiliなど）で公式アカウントを展開し、フォロワー数は約800万人に達しています。主なフォロワーは主要都市の若年女性であり、著名人やインフルエンサーも含まれ、高いエンゲージメントとロイヤルティを示しています。

SNSでは1日最低3回以上コンテンツを発信し、日常的な接点と寄り添いの価値を創出しています。2025年には、当社のSNSで発信したコンテンツが約2億4,000万回の閲覧と820万件のインタラクションを記録しました。なかでも、中国大陸発のオリジナル3Dショートアニメーションは高い評価を獲得しており、キャラクターが現地の若者の生活を反映した内容が高い共感を得ています。その結果、フォロワー数は200万人以上、累計2,400万件以上のいいね数を獲得しています。

日常的に楽しめるSNSコンテンツを提供する一方で、統合的なマーケティングキャンペーンでは多面的な体験を提供しています。四半期ごとに3～4件のキャンペーンを展開し、キャラクター周年施策、テーマ型ポップアップ、シーズンイベント、CSR活動など、没入感のある双方向の体験を創出しています。これらの施策は来店促進やUGC創出、オンラインでのエンゲージメント拡大を通じて、数十億回規模のメディア露出を獲得しています。

SNS施策と統合キャンペーンを組み合わせることで、ブランド認知の向上、キャラクターへの親和性の強化、サンリオブランドの影響力拡大を実現しています。

カテゴリ拡張と拠点展開で、寄り添いを広げる

ここ数年で、当社の店舗網は中国大陸で急速に拡大しました。直営・フランチャイズを問わず、統一されたブランドイメージと運営体制を徹底し、主要エリアで、サンリオIPの魅力をファンに発信しています。

日本発の商品に加え、現地文化やトレンドを取り入れたオリジナル商品が、店舗への来客を促進し、ブランドの話題性向上に寄与しました。また、直営店舗はブランドのショーケースとして機能し、売場演出や商品開発において、ライセンシーが参考にする高い水準を示しています。

ライセンス事業においては、多様な業界のパートナーから信頼と支持を獲得しており、魅力的なコラボレーション商品や体験を継続的に創出しています。これにより、中国大陸のサンリオファンは日常生活のあらゆる場面で癒やしや共感を享受できるようになり、同時にファン層の拡大とブランド価値の向上にもつながっています。



▲上海限定の朝食シリーズと
北京限定の糖葫芦シリーズ

接点の連鎖が、持続的な成長を生む

オフラインでの盛り上がりは、オンラインにも波及しています。新店舗オープン時には、ファンがSNS上で来店投稿を行い、拡散によってさらなるファンの来店を促しています。また、統合的なマーケティングキャンペーンでは、KOL※やファンによる発信から、膨大なUGCを創出しています。オンラインとオフラインの取り組みが相乗効果を生み、話題性は継続的に拡大しています。

当社の製品・サービスは、共感や自己表現の価値を強く有しています。消費者は、癒やしを目的として商品を購入するだけでなく、大切な人へのギフトとして贈り、さらにSNSで共有することで、同じ興味や価値観を持つ人々とのつながりを広げています。

2025年には、サンリオ関連のキーワードを含む投稿は約1,300万件に達し、シェア、コメント、いいねなどのインタラクション総数は8億5,000万件以上となりました。多くの関連トピックが繰り返しトレンド上位にランクインし、閲覧数は1億回を超えています。

一方で課題として、中国大陸市場では地政学的な不確実性や激しい市場競争、侵害品問題などが挙げられます。今後も市場へのコミットメントを維持し、コンテンツ・マーケティング投資や新規IP創出、侵害品対策を強化することで、ブランドと事業の持続的成長と、長期ビジョンの実現を目指します。

※KOL：Key Opinion Leader。特定分野において専門的な知識や高い影響力を持ち、
消費者の意思決定や業界の意見形成に強い影響を与える専門家

© 2026 SANRIO CO., LTD.

東南アジア事業

東アジアの成功事例と東南アジア各国のローカルニーズを融合し、より多くの笑顔を創出します



SANRIO SOUTHEAST ASIA PTE. LTD.
COO
今井 耕平 Kohei Imai

2026年3月期までの取り組みと実績

各国のローカル大手企業とのライセンス契約拡大に注力し、東南アジアにおけるサンリオのプレゼンスを大きく向上させました。地域別ではタイ、マレーシア、シンガポール等の主要国が顕著な成長を遂げ事業を牽引。玩具カテゴリーも非常に堅調で売上の安定基盤を構築しました。また、大手カフェチェーンとの協業やキャラクターラン等のイベント実施によりブランディング向上とファン層拡大を達成。キャラ視点では周年キャラクターに注力し新たな層を獲得しました。一過性のブームに終わらせない持続的なファンベース構築も進んでおり、KOLを巻き込んだオンライン/オフラインイベントやSNS投稿数も拡大しています。さらに近隣の巨大市場である中国大陸ビジネスからのポジティブな波及効果（トレンドやプロモーションの流入）を上手く取り込むことで、現地の関心を効率的に惹きつけました。これらの取り組みにより、東南アジア市場におけるサンリオブランドへの支持とファン基盤は着実に拡大しています。

目指す姿

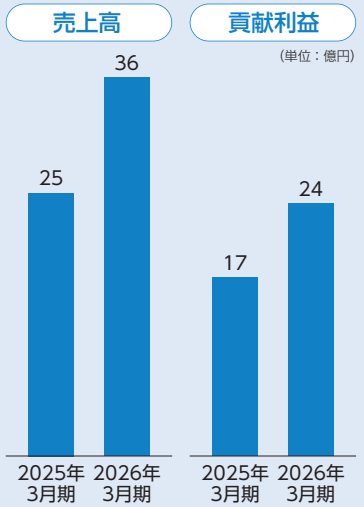
短期

持続的成長のため、まずは事業基盤の再構築と業務効率化の推進に注力します。そのうえで複数キャラクター戦略を推進し、幅広いキャラクターの露出を図ります。さらに各国の文化を取り入れた独自のローカルデザイン開発を進め、現地の方や観光客に喜ばれる東南アジアならではの商品を展開。現地のニーズに迅速に対応できる強固な収益基盤を3年以内に確立します。

中長期

メインキャラクターの安定的な成長に加え、セカンドキャラクターやミスターメン リトルミスの育成を進め、IPポートフォリオの多様化を図ります。また成熟市場であるタイ、シンガポール、マレーシアでは事業の深耕を進める一方、インドネシア、フィリピン、ベトナムなど、東南アジアのなかでも人口が多く若年層が多い成長市場に対しては、現地の人々の生活に密着した大手消費財ビジネス企業のライセンス契約獲得に注力し新たな顧客層を開拓します。さらに、YouTubeやTikTokなどのデジタルプラットフォームを活用したコンテンツ発信を強化し、東南アジア全域での認知拡大と持続的なファン基盤の構築を目指します。

2026年3月期 業績グラフ



市場環境

東南アジアは人口ボーナス期にある国が多く、中長期的な市場拡大が期待される成長市場です。一方で、国ごとの文化や商習慣、経済発展段階の違いに応じた柔軟なローカル対応が求められます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

デジタル事業

デジタルとリアルの双方でキャラクター接点を増やし、ファン拡大を目指します



常務執行役員
デジタル事業本部長
ブランド管理本部 副本部長
濱﨑 皓介 Kosuke Hamasaki

2026年3月期までの取り組みと実績

2025年に創設されたデジタル事業本部は、アイデアをチームで実装・改善する開発力が確立し、2025年12月にVRテーマパーク「Virtual Sanrio Puroland」を常設化しました。現在は来場者数をKPIとした拡大フェーズへ移行し、年間来場者数は中期経営計画期間中に500万人を目指しています。イベントでは他社IPとも連携を強化し、新たなコンテンツを通じた集客力の向上に取り組んでいます。「超かぐや姫!」のような新規IP、『涼宮ハルヒ』シリーズのような歴史あるIPが登場し、いずれもユーザーから高い評価をいただきました。創作プラットフォーム「Charaforio」は、個人クリエイターによる登録IPを増やすため、まずサンリオがクリエイターを発掘・プロデュースする段階にあります。コンテストを複数回実施し、1回のイベントで1,000件超のIPが集まるまでに規模が拡大しています。そのほか、イベントやキャンペーンの参加記録をデジタルバッジとして集めるアプリ「Omoide Badge(オモイデバッジ)」を2026年2月にリリースし、リアルとデジタルを融合する取り組みが進みました。



▲ Virtual Sanrio Puroland における「超かぐや姫！」の3D お披露目イベント
© コロリド・ツインエンジンパートナーズ

目指す姿

短期

Virtual Sanrio Purolandをデジタル接点の中心とし、これを起点にゲームやライブなど各施策を連携していきます。また、他社IPとの連携をさらに拡張し、来場者の拡大と体験価値の向上を図ります。Charaforioは、クリエイターが恒常的に訪れるプラットフォームとしての認知拡大を目指します。

中長期

リアル接点はキャラクターとお客様が触れ合う素晴らしい体験となりますが、空間の広さや移動距離、時間などの制約が存在します。デジタル事業はそれらを超越し、キャラクターをいつでも、世界中の誰にでも、さまざまな表現でお届けする可能性を持っています。その中心となるVirtual Sanrio Purolandで実現したいことは大きく3つあります。1点目は、サンリオキャラクターにいつでも接することができる空間となり、素晴らしいショーやアトラクション、パレードが体験できるようになること。2点目は、サンリオ以外のキャラクターにも同じようにVirtual Sanrio Purolandで出会えること。3点目はUGCによりユーザーが「好き」や「自分自身」を表現できる空間になることです。リアルに加えデジタルでもユーザーに寄り添い、今後、デジタルに強みを持つ企業への転換を実現していきます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

ゲーム事業

サンリオ初のゲームブランド「Sanrio Games」を立ち上げ、キャラクターの魅力を伝える新たな接点を構築します



常務執行役員
デジタル事業本部長
ブランド管理本部 副本部長
濱崎 皓介 Kosuke Hamasaki

2026年3月期までの取り組みと実績

ゲーム事業をサンリオの新たな柱となる事業とすることを目標に、2年前にゲーム事業部を立ち上げました。ゲームを1本出して終わりではなく、継続的にゲームをリリースし続けられる体制を構築するため、立ち上げ当時では2名だった人員体制を20名規模まで拡大しました。開発ラインアップについては最低6本のタイトルをリリースすることを目標としておりましたが、体制の拡充にともない10本のタイトルリリースへ目標を上方修正しております。量の拡大に加え、ファンに新たなキャラクターの魅力を体験として届ける質の向上を図るべく、サンリオ初のゲームブランド「Sanrio Games」を立ち上げました。



Sanrio Games 2026年10月29日発売予定
「サンリオ パーティランド」▶



目指す姿

短期

3年以内に10本のタイトルをリリースし、ゲーム事業としての事業基盤を構築します。年間2から3タイトルを継続的にリリースし、その先の商品ラインアップを確保することで、「Sanrio Games」が安定的にファンの皆様に作品を届けられるようにします。また、Sanrio+や商品、店舗、サンリオピューロランド等の自社接点との連携や、ライセンシー企業とのタイアップ、他社キャラクターとのコラボといったサンリオのゲーム体験の拡充を図っていきます。

中長期

リリースした10本のタイトルのうち、とくに反響の良いタイトルは、ファンの皆様の声も反映し、質・量ともにアップデートしていくことで、ナンバリングタイトルとして安定収益化を図ります。また、他社や個人クリエイターのIPプロデュースとしてゲーム事業を機能発揮させていくことで、サンリオのキャラクターポートフォリオの拡張と、グローバルIPプラットフォーマーを目指してまいります。今後「Sanrio Games」は、「協力」、「コミュニケーション」、「癒やし」といったキーワードをベースとした、いままでにないゲーム体験の開拓を行っていきます。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

テーマパーク事業

今期も最高益を達成。事業領域をパーク外事業展開、リゾート化計画へと拡大し長期的な成長を目指します

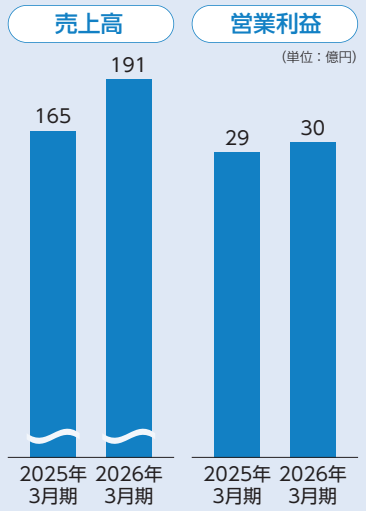


株式会社サンリオエンターテイメント
代表取締役社長
小巻 亜矢 Aya Komaki

2026年3月期までの取り組みと実績

2026年3月期は、収益性向上と成長基盤の強化に注力し、過去最高益を達成しました。パスポートチケットの価格変動制や割引施策の最適化により収益性と利益の質を向上させるとともに、トレンドを取り入れた新規コンテンツ作りや他社IPコラボレーションによるターゲット層の拡張を強化しました。サンリオピューロランドは10年ぶりの新パレード、サンリオキャラクターパーク ハーモニーランドはショップの改装やキャラクターグリーティングエリア設置などに取り組み、来場動機の創出と顧客エンゲージメントの向上を実現しました。「大分ハローキティ空港」の愛称化も実現、重ねてハーモニーランド「エンタメリゾート構想」が大分県の企業立地の形となり、県内外で関心を集め、ハーモニーランドの認知拡大につながりました。外部事業としてはLBE事業が組織化され、国内外のリアル体験展開の基盤づくりとして、企画・監修体制、ロジスティックのスキームが完了し、さらなる収益源の多角化を推進しました。

2026年3月期 業績グラフ





▲サンリオキャラクターパーク ハーモニーランド「天空のパーク」構想

目指す姿

短期

マーケティングデータの精緻化により顧客理解を一層深化させ、パーク運営の高度化を図ります。また、従業員のWell-Beingを重視した職場環境づくりを通じてエンゲージメント向上を図り、より質の高いコンテンツ・サービスを提供し、顧客体験の創出につなげます。ハーモニーランドのリゾート化を着実に進展させるとともに、パーク外事業の計画的拡大により収益の多様化を推進し、持続的な成長とグループ内におけるリアル接点の事業価値向上を目指します。

中長期

目指すのは「みんななかよく」を体現するリアル接点でサンリオの夢中時間を多くの方々に体験していただくことです。データとリアル体験を融合したユニークなCRM基盤を構築し、データに基づいてコンテンツ開発やプロモーションを最適化します。また、先端技術を積極的に取り入れながらも、リアルでしか味わえない体験価値を磨き上げます。外部事業の拡大を支える運営体制を確立、人材を育成するアカデミー機能を整備し、持続的な成長を支える組織基盤を構築します。ハーモニーランドでは、サンリオならではのエンタメリゾートを創り上げ、サンリオキャラクターの世界観が具現化されたパーク、多様な人々が安心して楽しみ、働くことができるインクルーシブな空間を提供します。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

LBE（Location Based Entertainment）事業

グループ横断のLBE事業が本格稼働、リアルでのエンターテイメント体験の魅力をグローバルに発信します



執行役員
経営戦略本部
LBE 事業室
藤田 和巳 Kazumi Fujita

2026年3月期までの取り組みと実績

今期、グループ横断のLBE事業の推進体制が立ち上がり、グローバルにインパクトをもたらしうる重要な案件への着手が進むなど、前進した一年でした。あわせて、ライブキャラクターの製作・派遣といった事業基盤の安定化も進みました。長期ビジョン達成に向けたLBEの役割は、事業としての利益貢献に加え、サンリオのリアルでの体験を世界へ広げて接点を増やすこと（広さ）と、人に感動を届け、長く思い出に残る深い体験・夢中時間を生み出すこと（深さ）の両立にあります。これらは新たなファンとの出会いや、キャラクターを通じて届けたいメッセージ・ブランディングに資するものです。国内のパークでは、サンリオピューロランドで10年ぶりにメインパレードを刷新し、サンリオキャラクターパーク ハーモニーランドでは、エンタメリゾート構想を発表しました。直近ではシナモロールの都市巡回ミュージカル『シナモロールワンダートリップ～消えた魔法の秘密～』（2026年8月公演開始）や、韓国で話題の体験型展示イベント『Sanrio characters Exhibition Hotel Floria Tokyo』の日本初開催（2026年7月スタート）など、サンリオのライブ・エンターテイメントのグローバル化へ向けたプロジェクトの具体化が一部スタートしています。

目指す姿

短期

LBE事業の中核となるテーマパークでは、検討中のいくつかのプロジェクトが具体化へ向けて始動していくことを目指します。エンタメリゾート構想は基本計画を構築し、10年後の姿が明確になっている状態を描きます。あわせて、LBE各領域の世界のトッププレイヤーとの協業を通じて、サンリオらしいライブ・エンターテイメントの型化に挑戦し、「広さ」と「深さ」を追求していきます。

中長期

中長期では、長期ビジョンの達成に大きなインパクト・役割を果たす事業への成長を目指し、収益・GMV・夢中時間拡大への貢献を最大化します。中心となるのはテーマパーク事業の国内外展開です。世界各地でテーマパーク拡大のニュースが相次ぐなか、肝となるのはサンリオならではのユニークな価値創造です。資本ではなく、サンリオの独自性をどう可視化し打ち出せるかが結果を左右します。グローバルなトッププレイヤーとのパートナーシップを軸に、最適な座組みを模索します。あわせて、世界水準のクリエイティブによるサンリオのライブ・エンターテイメントを生み出し、収益を最大化します。サンリオエンターテイメントが35年以上培った経験とノウハウを型化し、外部のプロフェッショナルとも連携しながら、リアルでのライブ・エンターテイメントの「プロ」集団として世界に打って出られるチームへの成長を目指します。サンリオのライブ・エンターテイメントが世界のすみずみまで届いている10年後へ向かって、挑戦を続けていきます。



▲「シナモロール」を主人公とした初の各都市を巡るミュージカル公演

© 2026 SANRIO CO., LTD.

企業価値を高めるサステナビリティ

成長戦略を支える経営基盤とサンリオ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 …… 56
サンリオ・マテリアリティ 主要取り組みハイライト …… 57
コーポレート・ガバナンス …… 58
リスク管理 …… 63
コンプライアンス …… 65
人材戦略 …… 66
安心・安全な商品、サービスの提供 …… 68
スマイルミッションアワード …… 70
気候変動への対策 …… 71
「守るためのガバナンス」から、「成長を支えるガバナンス」へ
— 社外取締役座談 — …… 73
役員紹介 …… 77

© 2026 SANRIO CO., LTD.

サステナビリティマネジメント

サステナビリティの考え方

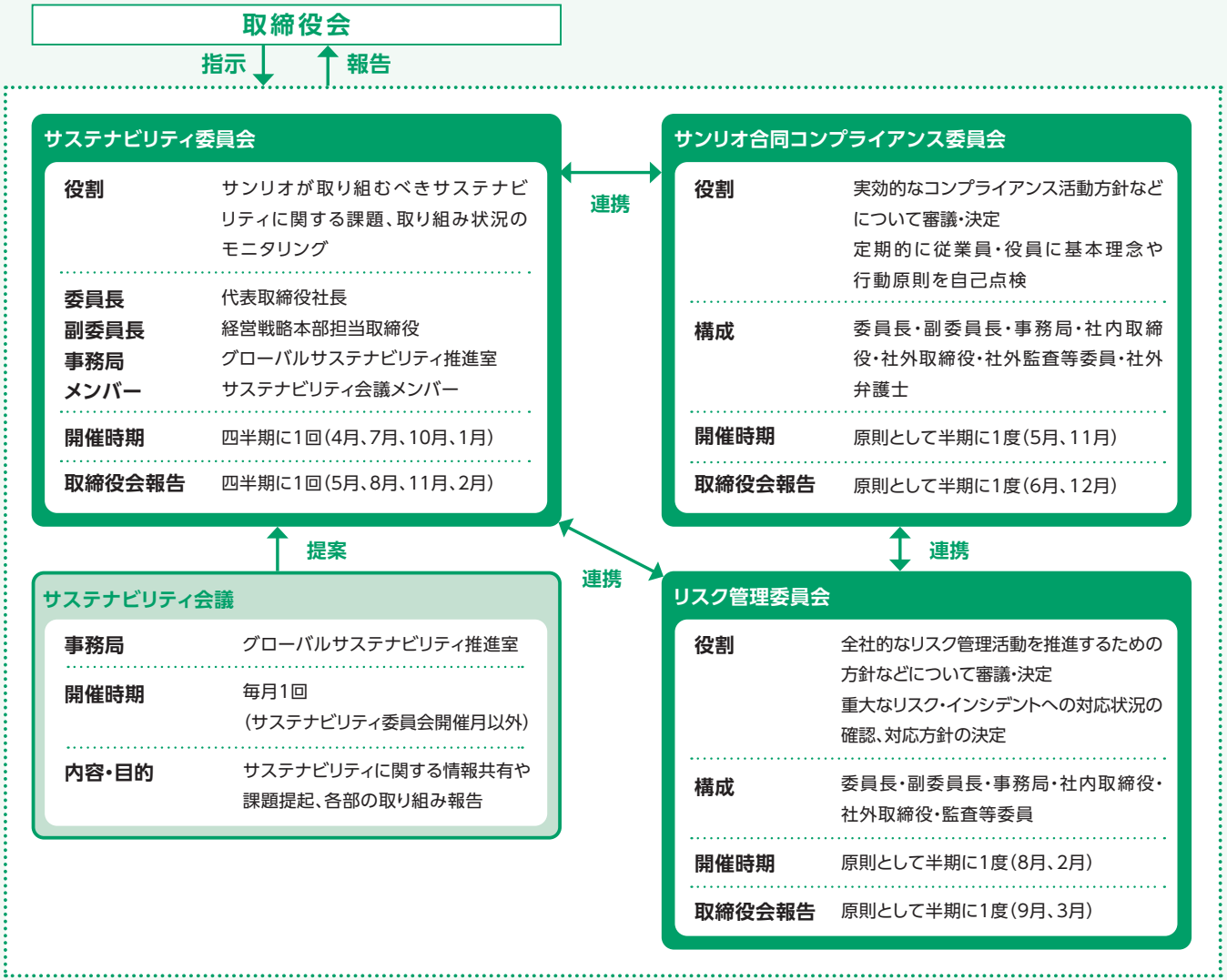
当社は、企業理念「みんななかよく」に基づき、経営課題として、環境・社会問題、労働慣行・人権への配慮を含むサステナビリティを長年にわたり重視してきました。グループとして持続可能な社会の実現に貢献することを目的に、解決すべき10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定し、企業価値向上の視点からも積極的に取り組んでいます。

サステナビリティ推進体制

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、経営戦略会議での審議・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



© 2026 SANRIO CO., LTD.

サンリオ・マテリアリティ 主要取り組みハイライト

「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ

サンリオ・マテリアリティ	アプローチ	2027年3月期までのKPI（一部取り組み抜粋）	2026年3月期実績
Well-Beingの充足	子どもや若者が「ありのままの自分」を受け入れる気持ち（自己肯定感）を後押し	● 若年層がまだ気づいていない自分の「いいところ」を一緒に発掘するコンセプトのコンテンツの発信	● サンリオIPが心に寄り添う新たな接点として「はぐみみラジオ」を2026年2月からPodcast/Spotifyで隔週で配信開始
	病気・障がいや、虐待・介護などの困難な状況にいる子どもたちの不安に寄り添い	● 社会貢献活動「Sanrio Nakayoku Project」の新しい仕組みを導入し、2万名に笑顔を届けている状態	● Sanrio Character Aidを国内・海外33カ所で実施、計2,836名に笑顔をお届け ● 品川区と協働でヤングケアラーを対象にお仕事体験実施・周知啓発動画を制作 ● オリジナル車いすを全国47カ所へ寄付 ● JICA衛生啓発活動が12カ国に拡大。プラスチック使用啓発動画公開 ● グループ ボランティア活動実施月間「ボランティアマンス」を開始、418名参加
クリエイティブの民主化	ファンと企業が共創する仕組みやプラットフォームを整備し、自己表現を身近なものに	● 企業とクリエイターが連携しUGXを創出する創作プラットフォーム「Charaforio」登録クリエイター数5万名 ● 本社とサンリオ上海協働で5件の新キャラクターを次の育成段階へ、加えて年間10前後の新キャラクターも創造	● Charaforio累計登録クリエイター数：1.1万名。サンリオコラボイラストコンテストを実施 ● 新規IP30件のローンチを達成
	子どものクリエイティビティを育む機会を提供	● デザイナー介在型ワークショップを1回、パッケージ型のワークショップを1回実施	● デザイナー介在型　小学校高学年向けのワークショップ「Creative Door Presented by Sanrio」開催
子どもの教育水準の向上	子どもたちが「楽しく学ぶ」ことを可能にする機会を提供	● Sanrio English Masterの累積接点数8,000世帯	● オンラインショップ本店での販売は1セット一括購入の買い切り型、ならびにサブスクリプション型の両軸で販売していく形へ変更し、2026年5月より同内容にて販売スタート
	経済的事情などにより、教育/体験の機会が少ない子どもたちを支援	● 3万名以上への自社商品の支援を通じ、社会課題の解決に寄与 ● 児童養護施設などへのエデュテイメント教材を6カ所以上へ寄付、英語体験を3施設に継続的に実施	● Sanrio Nakayoku Project学用品を計12,756名へ支援/物品支援：計1,305名/日本赤十字社、UNHCRへ計393万円寄付 ● Sanrio English Master教材寄付と英語体験を2施設に提供
国境・世代を超えた社会のつながり強化	孤独や孤立を抱える人々が国境・世代を超えて、社会的つながりを育む機会と、プラットフォームを提供	● 人と人をつなぐデジタル接点の創出。ユーザ数500万名	● 常設型VRテーマパーク「Virtual Sanrio Puroland」オープン。オモイデでつながる新感覚SNSアプリ「Omoide Badge」提供開始
	社会課題解決を目的としてソーシャルセクター（NPO・NGOや国際機関など）の基盤強化	● 国連やNGO/NPOとの協働による社会貢献活動を年2回以上実行	● 国連との大阪・関西万博での協働
社内外のヒトへの投資	サンリオグループの全従業員が楽しく健康的に働ける環境の整備とエンゲージメント向上	● 柔軟な働き方の推進、従業員エンゲージメントが向上している状態 ● IPプロデューサー等の創出に向けた戦略的ジョブローテーション、他社出向プログラム、社内ピッチコンテストの各種施策の導入	● テレワークガイドラインの見直し実施/運用ガイドラインについて、職位者・社員に向けた周知、浸透 ● 2027年新卒採用 サマーインターンプロデューサーコース実施
	アスリートやクリエイターの育成支援をはじめ、次世代のエンターテイメントを担う新たな才能を応援	● アスリートなどへのスポンサー支援を通じた、「国際的である」「将来性がある」などのブランドイメージの向上 ● デジタル領域のクリエイター支援の実施	● Jリーグフェアプレーリボンプロジェクト、サンリオベースボールアカデミーほか、各種施策で単純接触（生活者がサンリオの企業名やロゴに触れた回数）年間4.9億インプレッション 深い接触（生活者がサンリオの企業の考え方や価値観に触れた回数）年間 1590万回達成※ ● 進化系VR IPプロジェクト「8Puronicles」スタート
ダイバーシティの実現	多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できる職場環境の整備	● 上級女性管理職比率　30% ● 現地主要拠点（北米、欧州、中国大陸、東南アジア）との人材交流の強化	● 上級女性管理職比率　30.9% ● クリエイティブ・グローバル人材のタレントマネジメントプロセスを構築、サクセッションプランを刷新
	誰もが楽しめるエンターテイメントの提供と、ダイバーシティな社会の実現への貢献	テーマパークにおける施策 ● 国籍を問わず楽しめる、ノンバーバルショーの立ち上げ ● 障がいの有無を問わず楽しめるコンテンツを通じた顧客満足度の向上	● 誰もが楽しめるテーマパークづくりに向けて株式会社ヘラルボニーとの共創プロジェクトを始動/サンリオピューロランド初となるオストメイト対応トイレを導入

※ 出典：当社調べ

© 2026 SANRIO CO., LTD.

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方と体制

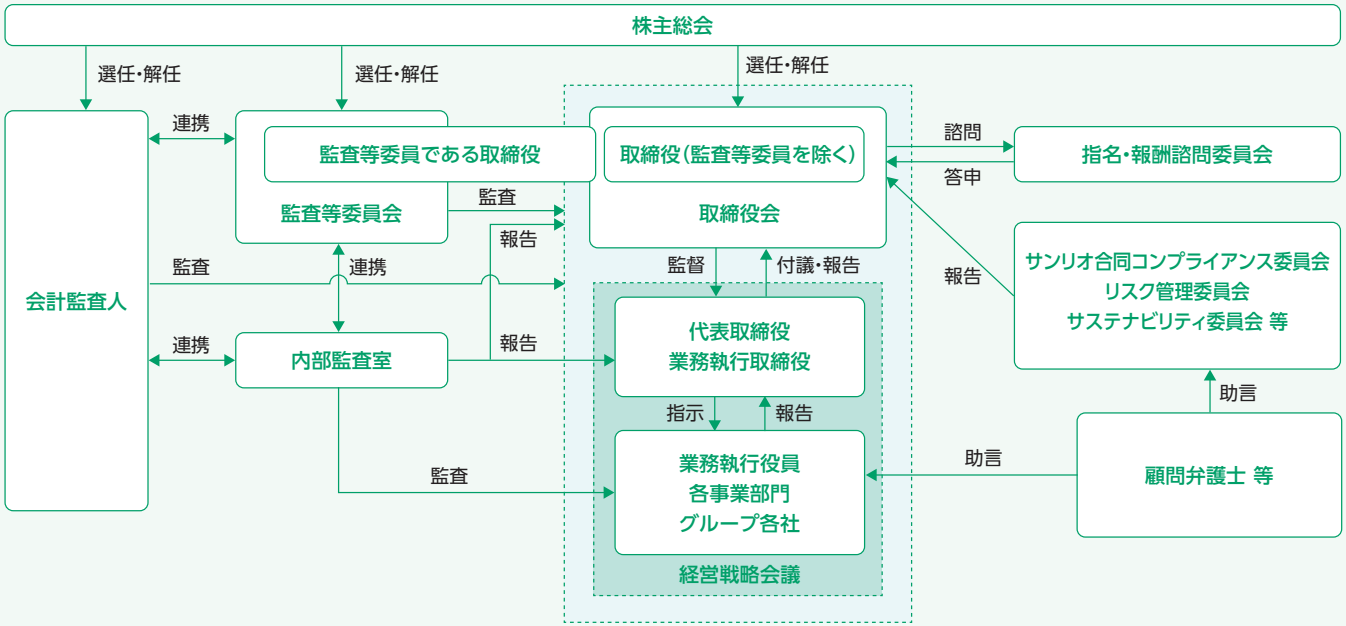
当社は、コーポレート・ガバナンスの充実が、企業価値の継続的な向上と株主や投資家をはじめとするステークホルダーの信頼を得るために必要不可欠であると考えています。そのために、次の3項目の強化に努めます。

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(監査等委員含む)の視点も入れ、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。開示情報の重要性の認識の下、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、当社の強みとするキャラクターの開発力や版権管理等あらゆる視点からの会社説明会を催すと同時に、個人投資家向けにおいても、ホームページでのIR情報の充実などにより、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。

コーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス改革のあゆみ	
2021年	• 任意の指名・報酬諮問委員会を設置 • 役員報酬制度の見直しを行い、取締役を対象とする譲渡制限付株式報酬制度を導入
2023年	• コンプライアンス室を設置する等、コンプライアンス機能を強化
2024年	• 財務規律・キャピタルアロケーション方針を開示 • メガバンクが保有するサンリオ株を売却し、政策保有の持ち合いを解消 • 投資委員会を設置
2025年	• 監査等委員会設置会社へ移行 • 社外取締役の比率が初めて50%に到達 • 取締役会の運営方法を高度化(企業価値向上に資する戦略的アジェンダ中心に議論) • 海外関係会社管理規程の制定・グローバルコミッティ(現海外執行統括会議)規程の制定
2026年(予定含む)	• グローバル法務機能設置 • 本社取締役が海外子会社CEOの兼務を廃止(予定) • グローバルに機能別での統制を利かせるべく[CxO制度を導入](予定)

© 2026 SANRIO CO., LTD.

コーポレート・ガバナンス

取締役会および各委員会の活動状況（2026年3月期）

取締役会

経営に関する重要事項や方針の決定および業務執行の監督を行い、企業価値向上に向けた経営の健全性・透明性を確保

開催回数 18回
平均出席率 98.3%

主な検討内容

会社の重要事項の決定と経営監督を行い、中長期的な企業価値向上を議論

構成 社内5名 社外5名

※うち1名の社内取締役については、2026年5月29日付で辞任

監査役会・監査等委員会

取締役の監査・監督機能の強化を図るとともに、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を推進 ※当社は2025年6月25日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております

主な検討内容

取締役の職務執行を監査・監督し、内部統制やリスク管理の有効性を確認

構成 社内1名 社外2名

監査役会
開催回数 4回
平均出席率 100%

監査等委員会
開催回数 10回
平均出席率 100%

指名・報酬諮問委員会

取締役の指名・報酬に関する事項を審議し、意思決定の透明性・客観性の確保と監督機能の強化を推進

開催回数 5回
平均出席率 96.7%

主な検討内容

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、その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項を検討し、取締役会に答申

構成 社内1名 社外3名

サステナビリティ委員会

社会課題への対応を通じて、企業理念、ビジョンを体現する場とし、グローバルなサステナビリティ経営の推進に向け、環境・社会課題に関する方針、施策および取り組み状況を審議・決定

開催回数 4回

主な検討内容

ESG課題への対応状況の報告・方針の検討・決定。持続可能なサステナビリティ戦略の策定

構成 代表取締役社長（委員長）、経営戦略本部担当取締役（副委員長）、担当役員、ゼネラルマネージャー、グループ会社社長等

サンリオ合同コンプライアンス委員会

サンリオグループ全体のコンプライアンス推進活動に関する、重大な方針等について審議・決定するための委員会

開催回数 2回

主な検討内容

サンリオグループ各社におけるコンプライアンス推進活動の進捗報告・方針決定

構成 社内2名 社外3名

リスク管理委員会

サンリオグループ全体の企業運営に関わるリスクを統合的かつ適切に管理するための委員会

開催回数 2回

主な検討内容

経営に重大な影響を及ぼすような重大なリスク・インシデントへの対応状況の報告・方針の検討・決定

構成 社内4名 社外1名

© 2026 SANRIO CO., LTD.

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がった人材に対して、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ことと、グローバルでのガバナンスを強化することを両立するために、CxO体制の構築を軸としてあるべき経営体制のあり方を含めて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

1.概要　当社は、2026年5月29日開催の取締役会において、取締役（監査等委員である取締役、社外取締役および国内非居住者を除く）を対象とする役員報酬制度の見直しを行い、現行の譲渡制限付株式報酬制度に代えて、業績連動型株式報酬制度（BIP信託）の導入を決議しました。本制度は、2026年6月25日開催の第66回定時株主総会において承認可決されました。これにより、対象取締役の報酬は「基本報酬」「賞与」「業績連動型株式報酬」で構成されます。

2.改訂のねらい　本制度は、対象取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、株価変動によるリターンとリスクを株主の皆様と共有することを目的としています。これにより、対象取締役の中長期的な業績向上および企業価値増大への貢献意識を高め、当社が掲げる長期ビジョンの実現に向けた持続的な成長を促進します。

3.方針　本制度では、連続する3事業年度を対象期間とし、対象取締役の役位および業績目標の達成度等に応じてポイントを付与し、退任時に当社株式等を交付・給付します。業績評価指標には、営業利益成長率、TSRに加え、外部評価機関による評価等の非財務指標を用いる予定です。なお、本制度の導入および運用については、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会で審議・報告を行い、報酬決定プロセスの透明性・客観性を確保します。

役員区分ごとの報酬額の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の数

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（監査等委員および社外取締役を除く）	411	299	2	109	6
監査等委員（社外取締役を除く）	13	12	0	―	1
監査役（社外監査役を除く）	3	3	―	―	1
社外役員	51	51	―	―	6

※ 当社は2025年6月25日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

毎年、独立性を有する外部機関の協力を得て、取締役会全体の実効性に関する評価アンケートを取締役（社外取締役・監査等委員である取締役を含む）に実施し、その評価結果と分析内容をもとに課題を抽出し、対応策を講じております。

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（6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

全取締役を対象にアンケートとヒアリングを実施し、外部機関の協力のもと実効性を評価。

取締役会の運営方針

2026年3月期の実効性評価の結果、全体平均は5段階評価中4.0点となり、取締役会は全体として実効性を確保していると評価しました。特に企業倫理・リスク管理および株主等との対話は高評価となった一方、経営戦略・事業戦略に関する議論や、社外取締役の経営戦略への関与、DX・AI活用に関する議論のさらなる充実を課題として認識いたしました。

2026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

2025年3月期の評価において認識した課題に対し、資料提出時期の早期化、事前説明の実施、重要テーマに関する報告機会の増加などの取り組みを実施しました。その結果、一定の改善が確認された一方、経営戦略やDX・AI等の中長期テーマについては、引き続き議論の充実が必要であると認識しています。

課題と対策の進捗

	2026年3月期実効性評価で認識した課題	対応状況・評価結果
1	取締役会資料の充実	資料提出時期の早期化や事前説明を実施し、改善を推進
2	議論時間の確保	重要テーマに関する報告機会を増やし、議論の充実を図った
3	社外取締役への情報提供強化	情報共有機会の拡充により、一定の改善を確認
4	今後の課題	経営戦略やDX・AI等の中長期テーマについては、引き続き議論の充実が必要と認識

今後の課題と取り組み

	課題・テーマ	今後の対応
1	取締役会に期待される議論	重要議案の事前共有や論点整理資料の充実、オブザーバー参加、録画・議事録共有等を通じて、取締役会における建設的な議論を深化
2	社外取締役の経営戦略への関与	長期ビジョンに関する議論の進捗や主要論点を適時共有し、社外取締役の意見を早期に反映することで戦略議論を充実
3	DX・AI・テクノロジーの議論	DX・AI・データ活用を成長機会やIP価値向上の観点から継続的に審議し、取締役会での議論機会を拡充

© 2026 SANRIO CO., LTD.

コーポレート・ガバナンス

社外取締役トレーニング

当社は、社外取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、就任時に会社概要、事業戦略、財務・ガバナンス体制等に関する説明を実施しています。また、就任後も物流拠点やテーマパーク等の主要事業拠点の視察、DXおよびサステナビリティに関する説明会、各事業部による勉強会を継続的に実施し、事業理解および監督機能の向上に努めています。

今回の特別調査委員会立ち上げ、状況の共有について

当社は、2026年5月29日付の「当社常務取締役の不適切な報酬受給の疑いに関する特別調査委員会の調査報告書の受領および今後の当社の対応について」で公表いたしましたとおり、特別調査委員会の調査により、当社の元常務取締役が当社の指名・報酬諮問委員会により決定された報酬とは別に、複数年度にわたり、CEOを兼任していた米国子会社(Sanrio,Inc.)から経済的利益を受領していたこと(以下、「本事案」)が判明いたしました。本事案にかかり、株主・投資家の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことをあらためて深くお詫び申し上げます。

本事案の原因にかかる認識

個人レベルの要因にとどまらず、親子会社間の報酬統制の不明確性、子会社における統制機能の実効性に関する課題、および報告・情報共有体制の脆弱性といった構造的要因が複合的に作用。グループ全体としてのガバナンスの実効性に関する課題が存在

個人レベル	● 当該取締役および関係する米国子会社役員による、COLA制度が報酬に該当しないとする解釈に依拠した主観的な正当化 ● 当該役員間での上記解釈の共有による、内部統制手続を回避する理論的根拠の形成 ● 取締役としての自己の報酬に関する注意および報告に対する期待の認識の不足
制度レベル	● 海外子会社を含めたグループ全体の報酬管理に関するルールの不明確性 ● 当該米国子会社において取締役会承認や報酬委員会による審議等が制度上予定されていたにもかかわらず、その運用方法や責任主体が明確でなく、実務において活用されない状況が存在
組織レベル	● 当該米国子会社の報酬決定において、取締役会や報酬委員会といった正式な会議体の実質的な関与がなく、経営幹部の裁量に基づく決定の容易性 ● 当該米国子会社における追加的報酬についてサンリオ本社に報告・承認する仕組みが存在せず、報酬運用がサンリオ本社の統制外で進行する余地が存在。組織内で是正される機会が限定的

本事案を真摯に受け止め、信頼回復に向け、グループ全体で再発防止策の徹底とガバナンス強化に取り組んでまいります。2026年5月29日付けの発表に基づき、グローバルガバナンスは以下の内容で強化してまいります。

グローバルガバナンスの強化

1. 当社取締役の役割明確化と適切な人員配置による実効性の担保
2. 当社取締役の海外関連子会社報酬に関する統制の明確化
3. 海外関連子会社CFOの当社レポートラインの追加
4. 「本社」における子会社管理監督の強化
5. 「海外関連子会社」における決裁規程の厳格化
6. 上述各種規程(当社規程/子会社規程)の運用執行の強化
7. 海外関連子会社内での牽制機能の強化
8. 当社役員に対する教育・モニタリングの強化
9. 内部監査体制の質的強化

上記の詳細については2026年5月29日付の発表をご参照ください。
進捗については、決算説明会等にて適宜ご報告予定です。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

リスク管理

リスク管理体制

当社は、リスクを全社的観点から管理する会議体としてリスク管理委員会を設置しています。各年度初に、社内外からの情報や内部監査結果等をもとにリスクを洗い出し、重要性や発生可能性、財務報告への影響等を評価して対応策を構築しています。また、リスクを俯瞰的に把握するため、全社リスクマップの作成・更新を行っています。

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、原則年4回の定例会でリスクのモニタリングや対応を実施しています。コンプライアンス室は両委員会の事務局として日常的なリスク対応を担っています。

各部署に配置されたリスク・コンプライアンス担当者は、リスクを発見した際に担当役員と連携して対応を検討・実施し、その内容をリスク管理委員会へ報告します。全社的な対応が必要なリスクについては、同委員会が関係部署と連携して情報を収集し、必要に応じて経営戦略会議や取締役会での意思決定につなげています。また、担当者はリスクの洗い出しや対応策の強化を通じてPDCAサイクルを推進し、リスクマップの更新にも反映しています。

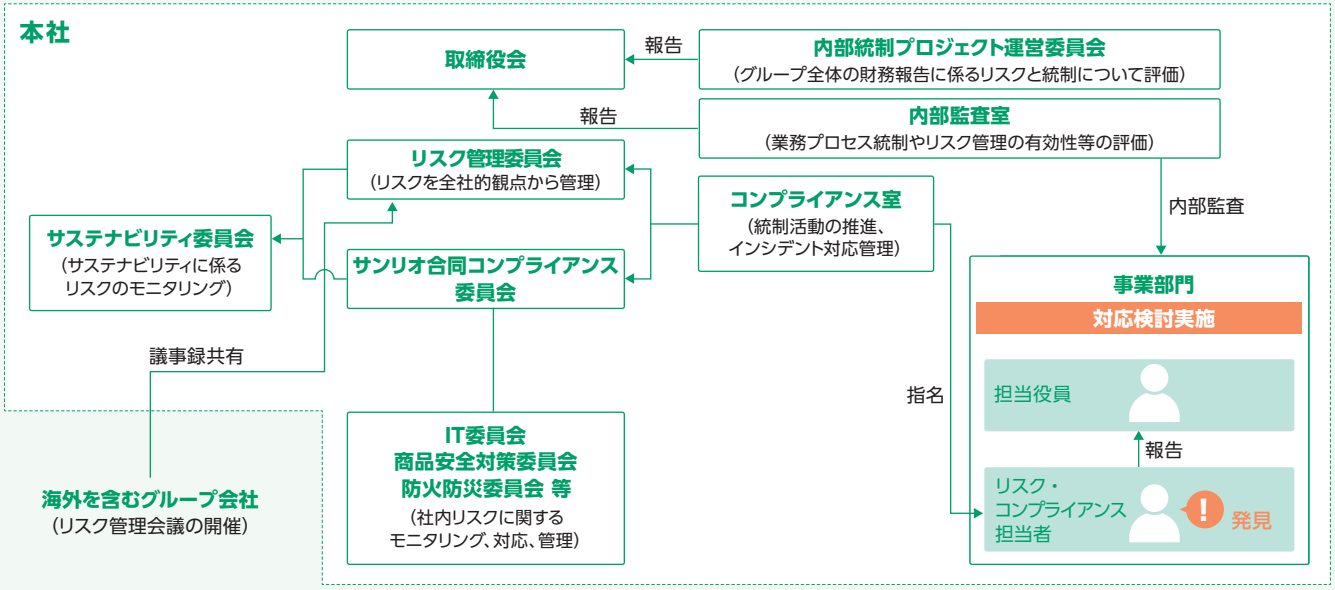
こうした本社のリスク管理体制については、海外を含むグループ会社にも展開を進めています。気候変動をはじめとするサステナビリティ関連リスクについてはサステナビリティ委員会でもモニタリングを行い、必要に応じてリスク管理委員会と連携して対応しています。

海外を含むグループ会社では年2回リスク管理会議を開催し、本社からの情報共有や各社固有のリスクへの対応を検討しています。会議議事録はリスク管理委員会へ共有されます。

また、内部統制委員会は財務報告にかかるリスクと統制を毎年評価し取締役会へ報告しています。内部監査室はグループ会社および本社各部門を対象に監査を実施し、リスクと統制を独立・客観的に評価するとともに、必要な改善を勧告しています。監査結果はリスク管理委員会を通じて取締役会へ報告されます。

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）に基づく教育、ゲーム、デジタル分野など新たな事業への挑戦にともない、新たなリスクへの対応が求められています。当社はノウハウや人材の強化に加え、必要に応じて外部リソースも活用しながら、リスクマネジメントの高度化を進めています。

リスク管理体制図



© 2026 SANRIO CO., LTD.

リスク管理

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4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
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（2025年3月期～2027年3月期）および10年間の長期ビジョン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、経営戦略会議、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

© 2026 SANRIO CO., LTD.

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、すべての役員・従業員が遵守・実践すべき行動原則として「サンリオ・コンプライアンス憲章」を定めるとともに、2026年2月には自社向けの行動規範として「サンリオ行動規範」を制定しました。これらに基づき、コンプライアンスの浸透と実践を推進しており、推進体制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。

情報セキュリティ

データ保護体制の強化

当社は、お客様情報や取引先情報、ならびに当社が保有・作成する情報を活用して事業活動を行っています。これらの情報および情報システムをさまざまな脅威から保護し、お客様に安心して商品・サービスをご利用いただくことは、企業としての重要な責任であると認識しています。

当社では、情報ラベリングシステムの運用を開始するとともに、情報資産のクラウド移行を推進し、事業継続計画（BCP）の観点からも情報管理体制およびセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。また、情報資産へのアクセス権限管理を強化し、適切なアクセス統制および定期的な権限レビューを実施することで、不正アクセスや情報漏えいリスクの低減を図っています。今後も、より安全かつ信頼性の高い情報活用環境の実現に向けて、情報管理体制およびセキュリティガバナンスの継続的な強化に取り組んでいきます。

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および統制部門を設置するとともに、各部門に推進責任者を配置し、情報セキュリティ対策を推進しています。また、全社的な情報セキュリティリスクに対する対応方針の決定や是正措置の実施を通じて、継続的な管理体制の強化に取り組んでいます。

情報セキュリティ対策の徹底を図るため、全社員に対して年複数回のeラーニング受講を義務付けているほか、情報セキュリティに関する研修・講習会を定期的に実施しています。また、標的型攻撃メール訓練を年複数回実施し、従業員のセキュリティ意識およびインシデント対応力の向上に努めています。

さらに、海外子会社を含むサンリオグループ全体を対象に、外部専門機関によるセキュリティアセスメントを実施しています。その結果を踏まえ、グローバルセキュリティポリシーを策定するとともに、各社における改善施策を継続的に推進しています。独立した第三者による監査を定期的に実施することで、グループ全体のガバナンス強化と情報セキュリティレベルのさらなる向上を図っていきます。

当社は、ネットワークシステム内の各種機器から収集したログを統合的に分析するセキュリティ監視基盤を導入するとともに、外部専門機関との間でSOC（Security Operation Center）サービス契約を締結し、24時間365日体制での監視を実施しています。これにより、不正アクセスやマルウェア感染などの脅威への早期検知・迅速な対応を実現し、情報セキュリティ対策のさらなる高度化を図っています。

今後も、事業活動を支える情報システムの安定運用とセキュリティレベルの向上に継続して取り組み、お客様や取引先をはじめとするステークホルダーに安心していただける事業運営を実現してまいります。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

人材戦略

人材の成長と多様性を起点に、グローバルで新たな価値創造を加速し、持続的成長を実現します



常務執行役員
人事本部長
内部管理本部長
三好 加奈子 Kanako Miyoshi

クリエイティブ×グローバル人材育成の進捗

10年間の長期ビジョンを達成するうえで各事業を成長させるため、中核人材としてプロデューサー人材・クリエイティブ人材・グローバル人材の採用・育成を最も重要なテーマの一つとして定義しています。

社内でクリエイティブ×グローバル人材を輩出する基盤づくりとして、プロデューサー人材については、育成の仕組みづくりに取り組みました。人材育成とモニタリングのプロセスを設計し、IPプロデューサーに求められるスキルを理解し、主体性をもって取り組む候補者が、成長機会を積極的に活用するなど自律的に学び、成長を促進する仕組みを整備しました。

クリエイティブ人材については、育成の仕組みを実践へ移しました。人事本部がサポートを行い、デザイン本部主導で、タレントマネジメントプロセスや、具体的な育成施策(SSCA※等の研修)を順次開始しました。

グローバル人材育成では、グローバルマネジメント人材の育成を目指し、グローバル人材のステージ毎の育成テーマを定めて育成(研修)施策を設計。2026年3月期より、各種施策を開始しました。

これまで、社員の多くは国内を中心に活躍するためのスキルや素養を求められてきました。グローバル人材を育成するためには、グローバルな環境で実務を行う機会の創出が必須かつ前提となります。また上位の役職者が率先して、グローバル人材として求められるスキル・素養を学習・開発し、メンバーの育成を支援することが求められると考えます。人事は育成基盤構築と仕組みを提供し、経営は組織設計や機能定義を担い、全社で連携し、戦略的配置等を推進していくことが重要です。

また採用においては、サンリオで働く機会の魅力を認知してもらうよう採用マーケティングを強化。新卒採用において、採用ホームページの拡充、自社単体での採用説明会や、初のプロデューサー人材のインターンを実施。キャリア採用においても、セミナーなどの実施を経て、応募者の拡大を実現し、事業成長に資する採用体制を構築しました。キャリア採用においても、グローバルに機能発揮が求められる部門・職能において、グローバル人材の採用ができつつあります。



▲ 2025年11月に実施したオープン・カンパニー(新卒採用向け会社説明会)の様子

※SSCA:社内独自の教育プログラム「Sanrio Smile Creators Academy」の略称

© 2026 SANRIO CO., LTD.

長期的に目指す人材方針

当社が大切にしたい人材像として、「～ともに楽しみ、笑顔を共創する人～誰かの笑顔のために、楽しみながら、一緒に前に進んでいく人材」を定めています。

10年間の長期ビジョン達成のため、社員一人ひとりが、サンリオのユニークな資産を継承・活用し、さらなる可能性を広げていくことが重要です。そのためには、サンリオを支える企業文化（企業理念、VMV、行動規範など）を体現できる人材が、ともに成長し、笑顔を生み出していくことが不可欠です。10年間の長期ビジョンを実現するために必要なスキルは、後天的に身に着けることが可能である一方、姿勢やマインド、価値観の変容は相対的に難しいと考えています。そのため、当社が大切にする人材像を明確に示すことで、「灯台」の基盤を強固にし、組織のポテンシャル最大化につなげていきます。

当社は、「働く一人ひとりの笑顔」がビジョン実現の基盤と位置付け、独自のDEIポリシーを定め、各要素を以下3点として整理し、環境整備を進めています。①ありのままの自分が受け入れられ、尊重される職場環境がある（Inclusion）、②自分らしさを活かしながら、成長を実感する機会がある（Diversity）、③制約を感じることなく「働く」を支える制度がある（Equity）です。2026年3月期は、SRHR休暇や、時短勤務の期間延長（法定の小学校3年生から小学校6年生まで）などの施策を実施したことで、制度改定前であれば利用期限を迎えることになっていた時短勤務者全員が制度の継続利用を希望する等、サンリオで働くみんなが、制約を感じることなく働き続けることを支援しています。

また社員の持続的なパフォーマンス発揮を支える基盤として、健康経営も実施しています。ブランド管理本部の協力を得て、当社キャラクターの「がおぱわるぅ」を「ワオワオ!健康アンバサダー」として迎え、社内外に健康経営の取り組みについて広く知ってもらうための仕掛けをしました。

サンリオが笑顔を生み出す価値創造プロセス

	視点	行動イメージ	発揮が求められる能力
笑顔の兆し	クリエイティブ	変化を取り入れ、きっかけを作る	発想力・創造力、表現力、コンセプト構築力、トレンド把握力 等
笑顔の実現	プロデュース	人と人をつなぎ、形にしていく	企画・実行力、課題発見・解決力、管理力、調整力、社内連携力 等
笑顔の拡大	グローバル（ダイバーシティ）	多様な考えを受入れ、広げていく	異文化経験・理解力、柔軟性・適応力、語学力、関係構築力 等



ワオワオ!健康アンバサダー
がおぱわるぅ

©2026 SANRIO CHOCOLATE 著作（株）サンリオ

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

本社開発商品は「サンリオ品質基準」に基づき、企画開発から量産、販売前まで一貫して品質を管理しています。品質問題や不適合事例についてはデータベース化し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、リスク管理委員会、取締役会へ報告します。テーマパークでは月1回の安全衛生会議・安全会議を実施し、安全管理を徹底しています。

商品での取り組み/品質・安全に関する教育

品質検査

品質・安全に関する教育

品質管理課やサンリオ上海の社員を対象に、品質・安全に関する研修を実施しています。2026年3月期は3回実施しました。

商品の品質検査/品質・安全に関する教育
https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/social/safety.html

施設・サービスでの取り組み

テーマパークでは、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。防犯・防災対策や施設点検、避難訓練を実施するとともに、従業員研修やOJT、顧客満足度調査などを通じて、安全で質の高いサービスの提供に努めています。

施設・サービスでの取り組み
https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/social/safety.html

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、企業理念に基づき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。グループの役員・従業員に「サンリオ・コンプライアンス憲章」に則った行動を求めています。

当社グループの事業活動により人権への負の影響が生じた、または助長したことが明らかになった場合は、適切な手段を通じて是正し、再発防止に努めます。

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」に基づき、役員・従業員が業務において遵守すべき行動基準を定めた「【サンリオグループ】コンプライアンスマニュアル」を整備しています。

■コンプライアンス研修

役員および従業員を対象にコンプライアンス研修を実施しています。役員向けには取締役の義務や企業風土醸成について、従業員向けには法令遵守や時勢に応じたテーマを年間カリキュラムに沿って実施しています。

■サプライチェーンにおける人権尊重

「サンリオ サプライヤー/ライセンシー行動規範」に基づき、強制労働・児童労働の禁止や労働安

© 2026 SANRIO CO., LTD.

全の確保など、人権尊重を取引先に要請しています。自己チェックシートや工場監査を通じて遵守状況を確認し、課題が見つかった場合には改善を働きかけ、責任あるサプライチェーンの構築を進めています。

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

当社グループの役員・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・通報には客観的証拠に基づく調査を実施したうえ、是正措置など適切な対策を講じることとしています。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/

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、サプライヤー/ライセンシーとして取引を希望する企業にその機会を公平に提供するとともに、取引にあたっては「ソーシャル・コミュニケーション・ビジネスを通じて、人々が安心して仲良く暮らせる社会の構築に貢献する」というグループの理念を共有していただくように努めています。また、「サンリオ サプライヤー/ライセンシー行動規範」を制定し、各サプライヤーやライセンシーに記載事項の遵守を要請することで、持続可能なサプライチェーンの実現をめざしています。

リスク管理

自己チェックシートを活用したモニタリングとサプライチェーンにおける人権尊重

当社グループは、サプライヤー/ライセンシー各社に「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ています。サンリオ商品の製造、取扱いに関わる全サプライヤー/ライセンシーを対象に回答を依頼し、児童労働や強制労働などの各社の状況を把握することで、リスクの高いサプライヤー/ライセンシーを特定し、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、問題が発生した際はともに協力して改善を図っています。新規取引時にも同行動規範への遵守を要請し、自己チェックシートへの回答を依頼しています。

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、取引状況など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。

主な取り組み

サプライヤーとのコミュニケーション

当社は、サプライヤー/ライセンシー各社に「サンリオ サプライヤー/ライセンシー行動規範」の遵守を契約書などにより要請し、署名いただいており、契約更新のタイミングでは再度遵守の要請を行っています。遵守ができない場合、サステナビリティ委員会で報告・議論し、管理しています。

また、同行動規範に基づく自己チェックシートへの回答を依頼し、その結果を踏まえた改善指導などを行うことでサプライヤーとのコミュニケーションを推進しています。今後も取り組みを継続し、サプライチェーン全体でのサステナビリティ活動に努めます 。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

スマイルミッションアワード

スマイルミッションアワードとは

2024年3月期より全雇用形態の従業員を対象に、社内表彰制度「スマイルミッションアワード(SMA)」を実施しています。「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」というミッションのもと、事業成長や顧客価値向上、新たな挑戦につながる取り組みを表彰する制度です。サンリオグループ各社の社員が参加する表彰式・パーティも開催し、挑戦や成果を称賛し合う組織風土の醸成につなげています。



▲スマイルミッションアワード 表彰式の様子

受賞チームのコメント

このたび、「オフィス改革 ～ハードとソフトで創る変化と一息の絆～」の取り組みにより、スマイルミッションアワード カンパニースマイル賞 大賞を受賞できましたことを大変光栄に思います。本プロジェクトでは、社員数の増加にともなう事業所や本社オフィスの増床・整備を進めるとともに、社員へのヒアリングやアンケートを通じて多様な意見を収集し、データ分析による客観的な視点も取り入れながら施策を推進しました。また、福利厚生の充実を目的に「OFFICEでお菓子(オフィス内でのお菓子類の展開)」や「にこにこドリンクコーナー(自動販売機無料ドリンクサービス)」、「酸素ボックス」などを導入し、より快適で働きやすいオフィス環境づくりに取り組みました。これらの施策は社員より想定を上回る反響をもらい、その成果は社員のみなさんの理解と協力の賜物です。今後も、社員一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮できる、魅力的な職場環境の実現に向け、さらなる改善と挑戦を続けてまいります。



▲受賞チーム

事務局コメント

スマイルミッションアワードは、従業員一人ひとりの挑戦や成果を称え、その価値を全社で共有するとともに称賛する機会として実施しています。回を重ねるごとに多様な取り組みが集まり、グループの垣根を越えた学びや称賛の輪が広がっています。今後も社員の挑戦を後押しし、挑戦が称賛される組織風土づくりに取り組んでまいります。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

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.56）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年のシナリオ分析では、2035年時点における「脱炭素へ向けた移行リスク・機会」「気候変動の進行による物理リスク・機会」それぞれについて影響度評価を実施しました。

影響度評価に用いたシナリオ

リスク	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。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

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

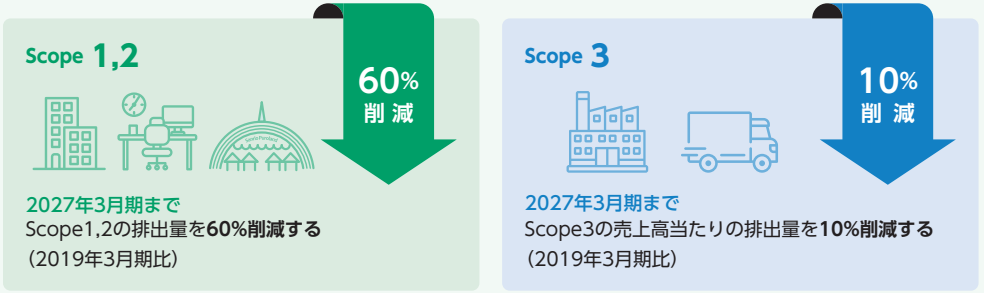
リスク	事業への影響	長期的に見込まれる財務影響額	計算方法	対応策
移行リスク カーボンプライシング等による負担の増加	● 炭素税の導入やGHG排出規制の強化、再エネ賦課金の負担増加等によって、財務負担が増加する可能性	1.56億円	● 2035年を見据え、炭素税は167.5USD/tと推定 ● 株式会社サンリオ、株式会社サンリオエンターテイメントの2022年3月期の電気使用量に基づき、推計したGHG排出量、7,186t - CO_2に167.5USD/tをかけ、1.56億円※の影響額を算出 ※ 1USD=130円	● 炭素税導入による財務影響の大きさを鑑み、気候変動対策に貢献していくため、GHG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り、物販事業で営業機会を逸失する可能性	5.66億円	● 1店舗当たり平均帳簿価額15.8百万円※に対し、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

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、内部管理本部長を委員長とする「リスク管理委員会」、および「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。

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、2026年3月期にソーラーパネルの設置作業を完了いたしました。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、CO_2排出量が多い航空便は極力使用せず、船便を積極的に使用しています。

こうした取り組みを通じて、ビジネス拡大とCO_2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

© 2026 SANRIO CO., LTD.

「守るためのガバナンス」から、「成長を支えるガバナンス」へ
― 社外取締役座談 ―

サンリオは、10年間の長期ビジョンの実現に向けて、成長を支えるガバナンスの進化に取り組んでいます。常務執行役員の松本成一郎がファシリテーターを務め、3名の社外取締役とともに、2026年4月に公表した不適切事案への対応、そして2035年を見据えた取締役会のあり方について語り合いました。



社外取締役
山中 雅恵 Masae Yamanaka

社外取締役
笹本 裕 Yu Sasamoto

社外取締役
鴨田 視寿子 Shizuko Kamoda

ガバナンスをさらに進化させ、次の成長につなげていく

松本　2026年4月に公表した役員による不適切な報酬授受については、ステークホルダーの皆様に多大なご心配をおかけしました。本件をどう受け止めておられますか。

笹本　率直に申し上げて、大変残念な事案でした。一方で、本件が内部通報を起点に把握され、特別調査委員会の調査から報告書の公表、再発防止策の策定へと迅速に進んだことは、問題を把握し是正に向かう仕組みが一定程度機能した結果でもあります。サンリオが積み重ねてきた改革と事業の成長戦略そのものに曇りはなく、本事案を厳粛に受け止め、再発防止を徹底することを前提に、サンリオが積み重ねてきた改革や事業の成長戦略そのものの価値についても、冷静に見極める必要があると考えています。成長期のいま、ガバナンスを効かせることと成長を止めないことの両立に、取締役会はより高い視点で向き合わなければなりません。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

「守るためのガバナンス」から、「成長を支えるガバナンス」へ ― 社外取締役座談 ―



鴨田　まず、本件を未然に防げなかったことに、社外取締役として責任を感じています。グローバルに事業を拡大するなかで、海外子会社における報酬支給の管理・運用面のリスクを十分に把握できていなかったことは反省点であり、今後はより明確なルール設計が必要だと考えています。再発防止策の検討においては、経営と執行の分離をはじめ、既定路線にとらわれない大きな決断が迅速になされました。この機動力は経営チームの強みであり、今回の件を糧にさらなる成長につなげていけるはずです。

山中　業績が伸び、期待が高まる今だからこそ、信頼を損なう事案が起きたことは真摯に受け止めなければなりません。ただ、笹本さんが言われたとおり、一連の迅速な対応はガバナンスの進化を示した面もあります。重要なのは今回を個人の問題で終わらせないことで、役員の行動や評価といった定性的な情報が適切に届いていたのかを改めて検証すべきですし、ルールの整備に加え経営人材をどう見極め、評価し監督するのか、そこまで踏み込むことがこれからの課題だと認識しています。

松本　投資家の方からは過去の事案も踏まえて、「会社のカルチャーに課題があるのではないか」というご指摘もいただきました。

山中　ガバナンスは、制度を整えるだけでは十分ではないと思っています。以前は問題にならなかったプロセスでも、環境の変化とともに適切でなくなることもあります。「これまで適切だったから」ではなく「いまも本当に正しいのか」を現場の一人ひとりが問い直し、ルールとマインドセットの両輪でガバナンスを機能させていきます。

グローバルIPプラットフォーマーとしての“灯台”が、構想から実行のフェーズへ

松本　2026年3月期も過去最高業績となりました。この一年でとくに評価されている点をお聞かせください。

笹本　業績の伸びはもちろんですが、何より手応えを感じているのはグローバルIPプラットフォーマーとしての“灯台”が動き始めたことです。長期ビジョンのなかでは“灯台”は完成した一枚の絵として示されていますが、現状はその絵を形にしている途中です。その土台が築かれ始めたことこそが、前期の大きな成果ではないでしょうか。

山中　「時価総額5兆円」という旗こそ掲げていたものの、以前はそこへ至る道のりは曖昧でした。いまはキャラクターポートフォリオの拡充やグローバル展開、ゲーム事業への参入と、“灯台”に描かれた世界が一つひとつ実現し、道筋が具体的になってきました。当社の取締役会では株価を強く意識していますが、数字だけを追うのではなく、サンリオが大切にする価値観と両輪で語られている点が強みだと思います。

笹本　一方で、キャラクターポートフォリオは難しいテーマでもあります。単に新しいIPを増やせばよいわけではなく、ハローキティをはじめ、長く愛されてきたキャラクターをいかに大切にするか、そのバランスを取っていかなければなりません。ステークホルダーの皆様の思いを尊重しながら、“灯台”を大きくしていくための舵取りが必要だと考えています。

松本　中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）に掲げる「ボラティリティからの脱却」については、いかがでしょうか。

山中　“灯台”が成り立つことそのものが、ボラティリティからの脱却になると考えています。じつは、ボラティリティへの対応は引き続き重要ですが、キャラクターや事業、地域のポートフォリオが広がるなかで、議論の重心は次の成長テーマへ移りつつあると感じています。これはキャラクターや事業、地域のポートフォリオが広がり、それを乗り越える事業モデルが確立されつつあるからだと捉えています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

「守るためのガバナンス」から、「成長を支えるガバナンス」へ ― 社外取締役座談 ―

クリエイティブ、グローバル経営、デジタルの力をさらに磨き上げる

松本　長期ビジョンで掲げる「グローバルIPプラットフォーマー」の実現に向けて、強化すべきテーマもあります。とくに重要と考える点をお聞かせください。

鴨田　二点あり、一点目はクリエイティブです。グローバルIPプラットフォーマーの実現には、クリエイターが新しい価値を継続的に生み出せる環境が欠かせません。サンリオデザイナーがしっかりと力を発揮できるようにするとともに、創作プラットフォーム「Charaforio」からクリエイターに寄り添った成功事例が生まれれば、次のステージが見えてくるはずです。二点目はライブエンターテイメントです。ハーモニーランドのリゾート化が進みますが、ハードを整えるだけでは価値は生まれません。サンリオフェスなど体験型イベントで培った、体験価値を届ける力を組織に根付かせることが成長の鍵ではないでしょうか。

山中　私は、真の意味でグローバル企業としての経営能力を高めることだと考えます。以前は日本で生まれたキャラクターを海外へ展開する色合いが強かったのですが、いまは各地域の文化や生活者を理解し、現地でIPを育てるアプローチに変わってきました。海外事業を担える人材と、現地の会社を適切に回せる仕組みが今後ますます重要になると考えます。現地の力を引き出すほど統制と権限移譲のバランスは難しくなりますが、ルールだけで抑え込まず、カルチャーや対話で支えることが欠かせません。

笹本　デジタルも非常に重要なテーマだと思っています。お客様との接点のデジタル化は、ゲームも含めてまだ可能性の扉を開いたばかりです。リアルのキャラクター資産をデジタルへ展開したときのポテンシャルが持つ力は計り知れません。裏を返せば、挑戦しなければ取り残されるリスクもあります。社内のデジタル人材を育て、外部のデジタル事業者との接点も作りながら、開拓の動力を高めていくべきです。

松本　その課題意識から、笹本さんにはデジタル担当役員との壁打ちを続けていただいています。

笹本　月に1、2回意見交換をしていますが、非常に頼もしいチームです。デジタルの知見に加え、サンリオのカルチャーやキャラクターへの理解も非常に深いので、あとはどれだけデジタル領域にエネルギーを注げるかだと思っています。

摩擦を恐れず議論を尽くし、取締役会の実効性を高めていく

松本　2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、1年が経ちました。取締役会の変化をどうご覧になっていますか。

山中　議論の中身は大きく変わりました。以前は審議を進めること自体が目的になりがちでしたが、いまは「本当にこの投資でよいのか」という本質的なテーマに時間を割けています。全員が「いいですね」で終わる取締役会なら要らない、とさえ私は思っています。事業モデルが複雑になるほど、摩擦を恐れず、言いづらいことも議論しなければ、投資判断もリスクの見極めもできません。また、投資には必ずしもROIだけで測れない価値もあります。目的に応じて投資を色分けし、説明できるようにすることで、ステークホルダーの皆様の納得感も高まるはずと考えています。



笹本　いまは攻めの投資で企業価値を高める段階ですが、守りの側面、つまり投資に対する撤退や選択と集中の議論も欠かせません。攻めと守りのバランスを健全に精査することも、これからの取締役会の役割の一つだと考えます。

松本　以前、ある事業のプレゼンで良い話ばかりが続いた際、山中さんが「今の課題が見えない」と指摘されました。あれこそ取締役会の本質だと、いまも覚えています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

「守るためのガバナンス」から、「成長を支えるガバナンス」へ ― 社外取締役座談 ―

鴨田　議論の時間は確実に増えましたね。サンリオ合同コンプライアンス委員会に加えてリスク管理委員会が新設され、全社横断でリスクを検証する体制も整い始めました。“灯台”の窓が増えれば、新たなステークホルダーとともにリスクも多様になります。加えてこれから大切になるのが、グローバルを含めた社内の対話です。コミュニケーションを大切にするサンリオの文化はガバナンスにも生かせるはずです。社外取締役が現場の社員と直接話す機会もより増やしたいと考えています。

山中　監督する立場だからこそ、数字だけでは得られない現場の手触り感が必要です。海外拠点の訪問やグローバル会議への参加をもっと増やすことも、今後の課題だと感じています。

松本　今回の事案を受けて、指名・報酬諮問委員会のプロセスを高度化しようといった議論も進んでいます。今後どのような点を強化すべきとお考えですか。

山中　一番は、サクセッションプランの実効性です。候補者の要件やリストを整えるだけでは十分ではなく、その人物がどのような人なのか、そこまで把握できていたかは、私自身も強く反省した点です。人物像や日頃の行動も含めて、多面的に見極められる仕組みへ進化させる必要があると感じています。



笹本　サクセッションプランを継続的にチェックし、議論するプロセスも求められます。候補者の育成状況を指名・報酬諮問委員会が常に可視化して議論できる状態をつくることが、これからの取締役会の役割だと思います。

挑戦を後押しし、“灯台”の実現に伴走していく

松本　最後に、投資家の皆様へのメッセージと、社外取締役として果たしていきたい役割をお聞かせください。

鴨田　ぜひ期待いただきたいのは、「Sanrio Games」です。先日、実際にパーティーゲームを体験したのですが、サンリオの世界観に忠実な、完成度の高いコンテンツに仕上がっていますし、今後も複数のタイトルが控えています。同時に、サンリオが目指すのは表面的な成長だけではありません。企業理念「みんななかよく」のもと、すべてのステークホルダーが笑顔になれる、サンリオらしい成長を支えていきたいと考えています。

山中　事業の成長と、世界中の人を笑顔にするという普遍的な価値を両立させている会社は多くありません。その価値を世界へ広げていくことに、ぜひご期待ください。もっとも、その実現に向けて、サンリオにはまだ数多くの挑戦が待っています。リスクを避けていては“灯台”は成り立ちませんが、だからといって、どんなリスクでも取ればよいわけではありません。社外取締役の役割は挑戦を止めることではなく、取るべきリスクと取ってはいけないリスクを見極めることにあります。時に厳しい議論も避けることなく、挑戦を後押しできる取締役会であり続けたいと考えています。

笹本　私自身は、これからもデジタル領域の可能性に注目し続けたいと思っています。AIが時代を大きく変えていくなかで、サンリオのIPはどのようにしてAIと歩みをともにしていくのか。その可能性はやがて“灯台”という形に結実していくはずですから、輪郭が鮮明になっていく過程にぜひ注目いただきたいですし、私たち社外取締役も、その“灯台”が崩れないよう伴走してまいります。そしていつか、その光が一企業の枠を超え、日本のエンターテイメント産業の可能性を広げていくことを期待しています。

松本　今回の事案を契機に、私たちはガバナンスのあり方を改めて見つめ直しました。本日の議論を通じて確認できたのは、これからのサンリオに求められるのは「守るためのガバナンス」にとどまらず、「成長を支えるガバナンス」へと進化していくことだという点です。挑戦と健全な緊張感を両立させながら、持続的な成長と企業価値のさらなる向上につなげていきたいと考えています。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

役員紹介

● 在任年数 ● 取締役会出席回数(2026年3月期) ● 監査役会/監査等委員会出席回数(2026年3月期) ● 所有する当社株式数(2026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**

2026年4月、山梨県甲斐市に「山梨いちごの王さまミュージアム サンリオ創業者 辻信太郎記念館」がオープン

取締役(2026年8月1日現在)

代表取締役社長★
辻 朋邦
● 10年
● 18/18回
● 2,488,141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
経営戦略本部長
グローバル統括本部長(欧米担当)
ブランド管理本部長
● 4年 ● 18/18回 ● 103,600株



< 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
営業本部長
グローバル統括本部 副本部長(アジア担当)
● 4年 ● 18/18回 ● 103,600株



< 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。

社外取締役(2026年8月1日現在)

独立役員
社外取締役
笹本 裕
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
● 5年 ● 16/18回 ● 0株



< 選任理由 >
Twitter Japan株式会社、マイクロソフト株式会社などの経営を経験され、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。

独立役員
社外取締役
山中 雅恵
重要な兼職の状況
ロート製薬株式会社 取締役
● 5年 ● 18/18回 ● 0株



< 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。

独立役員
社外取締役
鴨田 視寿子
重要な兼職の状況
弁護士法人RITA総合法律事務所 代表
エスフーズ株式会社 社外取締役
ローランド株式会社 社外監査役
● 2年 ● 18/18回 ● 0株



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

取締役(監査等委員)(2026年8月1日現在)

取締役
奥村 信一
● 3年(監査役在任期間含む※)
● 監査役会 4/4回
監査等委員会 10/10回
● 0株



< 選任理由 >
金融界において海外経験も有し、財務に関する豊富な知識と経験はもとより、経営管理全般に関する知見を有しており、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。

独立役員
社外取締役
大橋 一生
重要な兼職の状況
大橋一生公認会計士事務所 所長
株式会社グラファイトデザイン 社外監査役
● 9年(監査役在任期間含む※)
● 監査役会 4/4回
監査等委員会 10/10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。

独立役員
社外取締役
森川 紀代
重要な兼職の状況
森川法律事務所 代表
株式会社東陽テクニカ 社外監査役
● 2年(監査役在任期間含む※)
● 監査役会 4/4回
監査等委員会 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。

※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。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

役員紹介

スキルマトリックス

：経験のなか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	○	●	●	○					
	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（2026年8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
松本 成一郎
経営管理本部長



常務執行役員
三好 加奈子
人事本部長
内部管理本部長



常務執行役員
福田 英司
経営戦略本部 副本部長



常務執行役員
山下 達也
グローバル物販本部長
営業本部 副本部長



常務執行役員
濵﨑 皓介
デジタル事業本部長
ブランド管理本部
副本部長

© 2026 SANRIO CO., LTD.

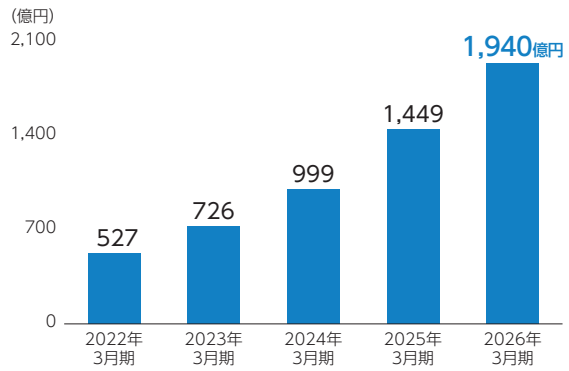
Data

Index

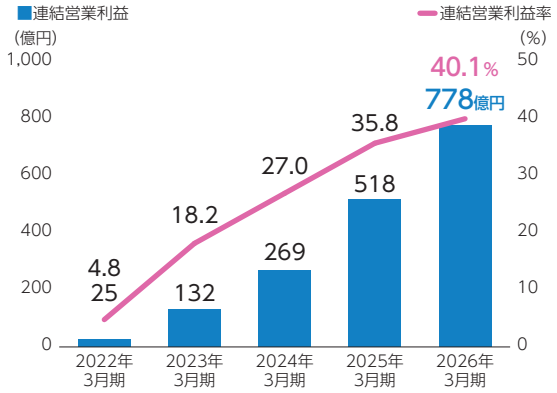
財務ハイライト …… 80
11年間の主要財務データ …… 81
主要非財務データ …… 82
会社情報 …… 83
株式情報 …… 84

財務ハイライト※1

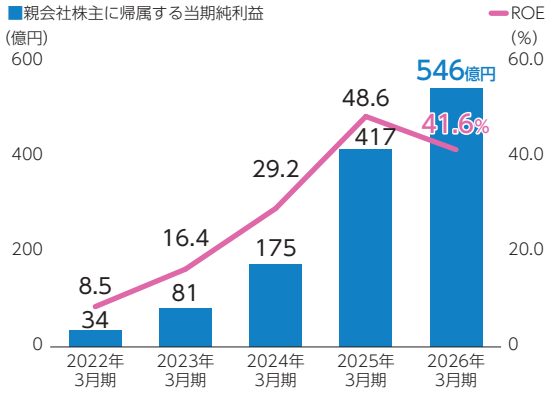
連結売上高



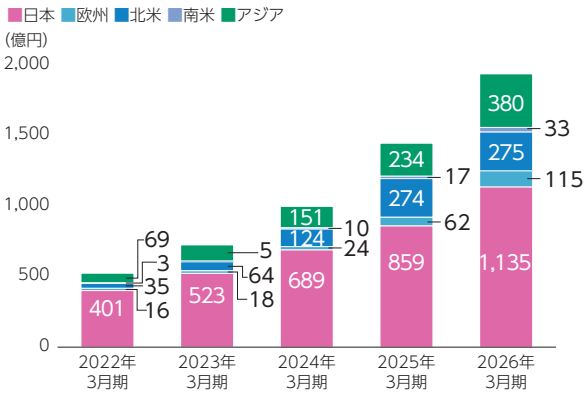
連結営業利益/連結営業利益率



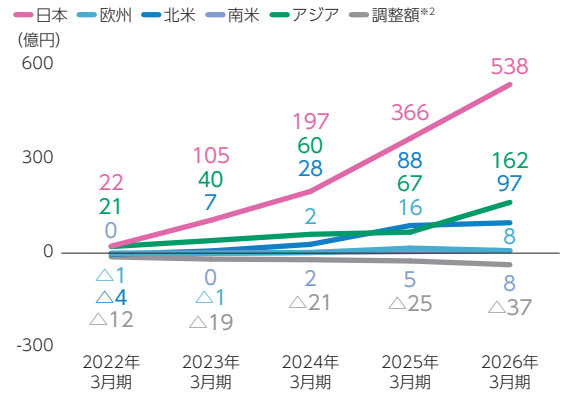
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



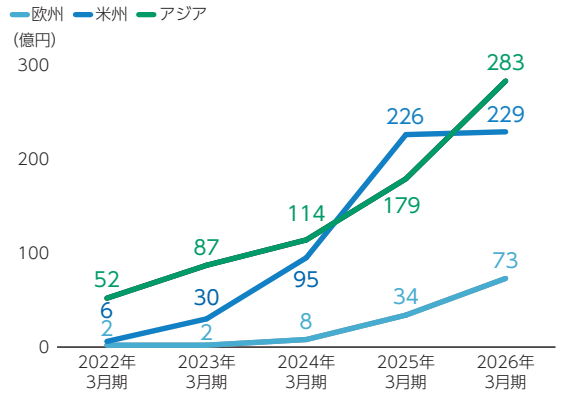
外部顧客への売上高



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。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

11年間の主要財務データ

財務データ（連結）（単位:百万円）

	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	2026年3月期
会計年度											
売上高	72,476	62,695	60,220	59,120	55,261	41,053	52,763	72,624	99,981	144,904	194,088
営業利益	12,675	6,904	5,734	4,786	2,106	△ 3,280	2,537	13,247	26,952	51,806	77,859
売上高営業利益率（%）	17.5	11.0	9.5	8.1	3.8	△ 8.0	4.8	18.2	27.0	35.8	40.1
調整後営業利益※1	—	—	—	—	—	—	—	—	28,087	55,644	78,453
親会社株主に帰属する当期純利益	9,609	6,475	4,928	3,880	191	△ 3,960	3,423	8,158	17,584	41,731	54,608
EBITDA	14,391	8,600	7,691	6,649	4,221	△ 1,487	4,180	15,119	28,826	54,107	80,731
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,011	7,037	3,936	4,868	834	△ 2,287	5,064	11,525	22,173	40,816	52,554
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,398	8,736	4,376	△ 2,576	△ 3,624	7,007	2,300	△ 2,079	△ 3,457	8,283	△ 20,859
フリー・キャッシュ・フロー	3,612	15,773	8,312	2,292	△ 2,789	4,719	7,364	9,446	18,715	49,100	31,694
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,582	△ 6,111	△ 7,958	△ 3,053	△ 4,993	△ 862	△ 9,106	△ 2,718	15,704	△ 16,852	△38,441
会計年度末											
総資産	105,825	101,309	98,274	95,185	89,515	85,040	83,809	100,704	156,062	202,406	234,684
純資産	54,733	53,058	52,734	52,396	46,387	37,285	43,800	56,295	64,897	107,608	155,971
自己資本比率（%）	51.4	52.2	53.4	54.7	51.5	43.7	52.1	55.6	41.4	52.9	66.4
自己資本利益率（ROE）（%）	16.0	12.1	9.4	7.4	0.4	△ 9.5	8.5	16.4	29.2	48.6	41.6
有利子負債	19,810	20,846	20,057	20,025	20,170	27,860	20,014	19,937	50,648	40,291	13,938
ネットキャッシュ	21,269	20,325	24,232	23,788	19,883	9,016	18,390	32,070	39,794	78,685	111,495
1株当たり情報※2											
1株当たり当期純利益（円）	112.08	76.32	58.09	45.73	2.26	△ 47.93	42.49	101.22	219.23	176.62	226.67
1株当たり純資産（円）	641.24	622.94	618.66	614.09	548.78	461.32	541.73	694.48	820.72	451.06	642.45
1株当たり配当金（円）	80	80	55	30	35	—	16	35	66	53	69

※1「調整後営業利益」とは、財務会計上の営業利益から親会社と海外子会社の決算期ずれによる連結調整影響を除いた営業利益であり、サンリオ独自の指標。2024年3月期分より表示。

※2 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。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

主要非財務データ

	2019年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
環境 ※1,2,3,4						
Scope1,2,3排出量(t-CO_2eq)	107,899.1	—	117,368.2	153,664.6	197,204.9※7	203,492.1※5,6

		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	2026年3月期
環境							
使用済段ボール箱のリサイクル量(トン)		—	233	264	280	382	399
社会							
従業員数(名)※8		646	621	630	692	798	1,423
海外従業員数(名)		259	250	273	288	349	399
上級管理職の女性比率(%)		—	—	—	21.6	33.9	30.9
女性管理職比率(%)※9		32.9	31.3	39.7	43.2	44.4	44.1
新入社員採用者数(名)※10		12	7	18	21	31	43
育児休業取得率(%)※11	男性	16.7	40	66.7	66.7	57.1	88.2
	女性	100	100	100	100	100	83.3
	合計	64.2	79.0	87.5	92.3	84.6	85.1
障がい者雇用率(%)※13		2.18	2.42	2.44	2.41	2.10	1.79
キャリア社員採用者数(名)※10		17	15	21	75	94	111
平均勤続年数(年)		19.7	20.3	18.8	17.8	14.7	12.1
正社員の自主的離職率(%)		—	—	—	—	2.7	1.8
ガバナンス							
プライバシー・セキュリティほか、教育の受講率(%)		—	—	—	—	100	95.1※12

※ 1 株式会社サンリオ、株式会社サンリオエンターテイメント、三麗鷗（上海）国際貿易有限公司 、Sanrio, Inc.にて集計しています。
※ 2 総排出量のうち、三麗鷗（上海）国際貿易有限公司（上海拠点）とSanrio, Inc.（北米拠点）はScope1,2のみを算定し、集計に加えています。
※ 3 Scope2排出量は、電力事業者を把握している拠点について残差メニューを採用してマーケット基準にて算定し、電力事業者が把握できない、電力使用量が把握できない、電力使用料が把握できない拠点はロケーション基準で用いる全国平均係数や延床面積を用いて算定しています。
※ 4 一部の燃料・電力使用量について、年間使用金額から使用量を推計しています。また、一部の電力使用量について、店舗の延床面積から使用量を推計しています。
※ 5 2026年3月期より、算定精度および最新性の向上を目的として、産業連関分析に基づく3EIDデータベースを排出原単位として使用しています。前年との単純比較には一定の影響がある可能性があります。
※ 6 2026年10月時点で最新の数字を記載しております。
※ 7 2025年3月期のGHG排出量について、海外拠点の一部算定対象データに誤りが判明したため、2026年8月に数値を修正しています。
※ 8 2026年3月期より、当社の従業員の範囲を正社員および専門正社員（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。常務執行役員、臨時雇用者を除く）、臨時雇用者の範囲を定年後の再雇用、嘱託、契約社員、アルバイトと変更しております。また、2026年3月期においては、業容の拡大による期中採用の増加のほか、期中に人事制度改革の一環として雇用区分の新設・雇用制度の見直しを実施したことにともない、従業員数の算定対象となる就業人員および臨時雇用者の範囲を見直したことにより、それぞれ大きく増加しております。
※ 9 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規定に基づき算出。
※10 正社員のみ（専門正社員は含まない）
※11 2025年3月期までは出向者を除く正社員のみを範囲としておりますが、2026年3月期より全労働者へと範囲を変更しております（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の規定に基づき算出）。
※12 2回の受講率の単純平均値
※13 「障害者の雇用の促進等に関する法律」の規定にもとづき算出（計算基準日：毎年6月1日）。

© 2026 SANRIO CO., LTD.

会社情報

会社概要 (2026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	10,261百万円
従業員数※	1,423名 (男性297名、女性1,126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
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
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

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 AAA評価
当社は、2026年5月時点でMSCI ESG格付け「AAA」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。

2026 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。

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
当社は、2018年よりS&P/JPXカーボン・エフィシェ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2025」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2025」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2025」
- LACP主催のレポートコンペティション「2024/25 Vision Awards」の統合報告書部門にてGOLDを受賞
- MerComm, Inc.主催のレポートコンペティション「Mercury Awards」にてGoldを受賞（2年連続）。さらに、最高賞となる「Grand Award Winner」を受賞

健康経営優良法人2026（大規模法人部門）2022年から5年連続
当社は、2026年3月に「健康経営優良法人2026（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2026に認定
当社は、2026年1月にスポーツ庁より「スポーツエールカンパニー2026」に認定されました（2025年から今回で2回目の認定）。

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。

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入会しています。

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。

THE INCLUSION OF SANRIO COMPANY, LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SANRIO COMPANY, LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※ 当該事業年度より、提出会社の従業員の範囲を正社員および専門正社員（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。常務執行役員、臨時雇用者を除く）、臨時雇用者の範囲を定年後の再雇用、嘱託、契約社員、アルバイトと変更しております。また、当該事業年度においては、業容の拡大による期中採用の増加のほか、期中に人事制度改革の一環として雇用区分の新設・雇用制度の見直しを実施したことにともない、従業員数の算定対象となる就業人員および臨時雇用者の範囲を見直したことにより、それぞれ大きく増加しております。

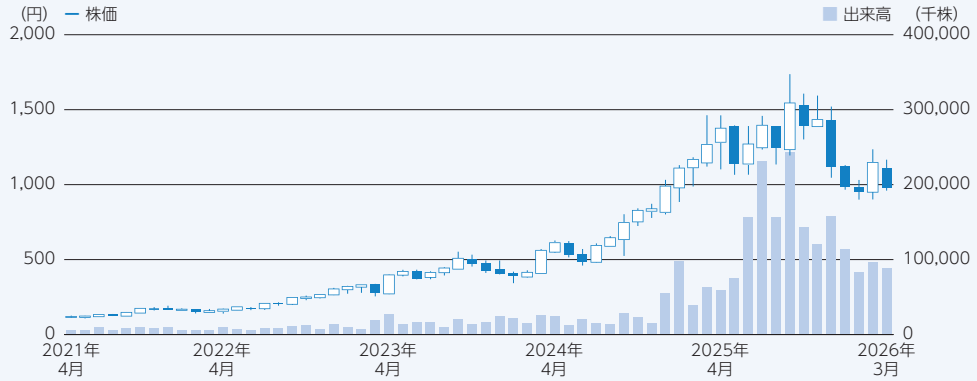
© 2026 SANRIO CO., LTD.

株式情報 2026年3月末時点

株式の状況

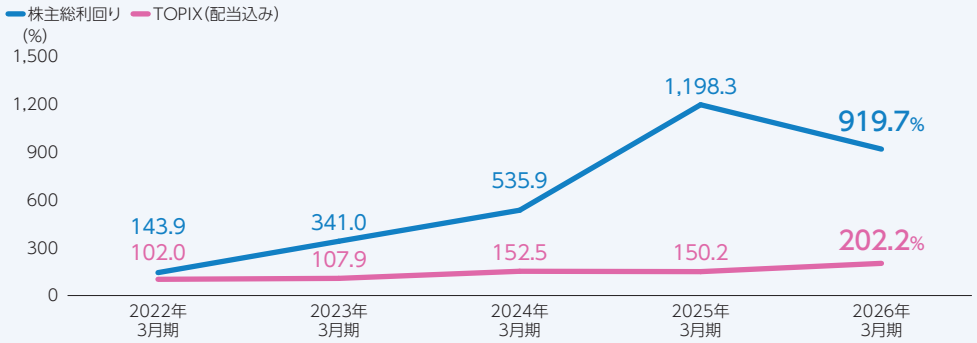
発行可能株式総数	930,000千株
発行済株式の総数	255,408千株
株主数	250,544名

株価・出来高の推移



※ 当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株、ならびに2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を実施しております。
上記の株価および出来高につきましては、当該株式分割に伴う影響を遡及適用した調整後の数値を表示しております。

TSR(株主総利回り)の推移

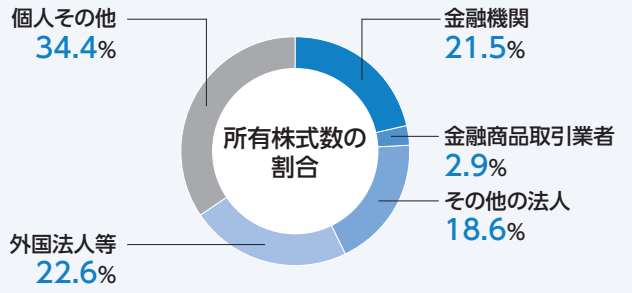


大株主

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)	23,310	9.6
清川商事株式会社	19,714	8.1
株式会社バンダイナムコホールディングス	11,100	4.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,003	4.5
光南商事株式会社	7,832	3.2
辻友子	5,134	2.1
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
第一生命保険株式会社	3,031	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385642	2,742	1.1

(注) 持株比率は、自己株式(12,919,363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12,919,363株は、「個人その他」に129,193単元、「単元未満株式の状況」に63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。

© 2026 SANRIO CO., LTD.



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