

みんなを笑顔に導く灯台に

-Roadmap to a World of Smiles-

『10年間の長期ビジョン』と『中期経営計画のアップデート』

Sawrio

2025/5/13



2020年に“第二の創業”を掲げて以降、
サンリオはV字回復をし、力強い成長を続けている。

2023年5月には「価値創造ストーリー」として
時価総額：1兆円／営業利益：500億円という
10年後の目標を掲げたが、サンリオを愛し、
支えていただいた世界中のファンや投資家の皆様のおかげで、
大幅な前倒しでの達成という快拳を成し遂げることができた。

但し、数字上の目標は達成したものの、
目指す姿の実現はまだ道半ば。
**“10年後にサンリオが目指す姿”を改めて定義し、
「長期ビジョン」として打ち出したい。**



サンリオの10年間の長期ビジョン



中期経営計画のアップデート



サンリオの10年間の長期ビジョン



中期経営計画のアップデート



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

不変の企業理念

「みんななかよく」

ビジョン

One World, Connecting Smiles.

一人でも多くの人を笑顔にし
世界中に幸せの輪を広げていく

ミッション

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

バリュー

未来 | 未来を見据えて行動し、
笑顔で仕事を楽しみ続ける

責任 | 社会に新しい価値を提供する
その責任から逃げない

洞察 | 時流を洞察し、様々な情報を
新たなビジネスへ昇華する

最大 | 会社の出す最大値を理解し、
個と組織の最大値を連携させる

挑戦 | 不可能や過去を言い訳にしない。
日々、新しい挑戦を続けていく

称賛 | 失敗を恐れず、認め合い、
称え合い、高め合う



笑顔による社会貢献

すべての時間に笑顔(エンターテイメント)を届け
寄り添い/夢中になってもらうことを目指す

『笑顔による社会貢献』

一人一人の個に寄り添い、
自分を大切にする気持ちを後押し



昨年度のコーポレートCM
「笑おう、いっしょに。」篇

社内外のIPやクリエイター支援
など創造性を育む活動

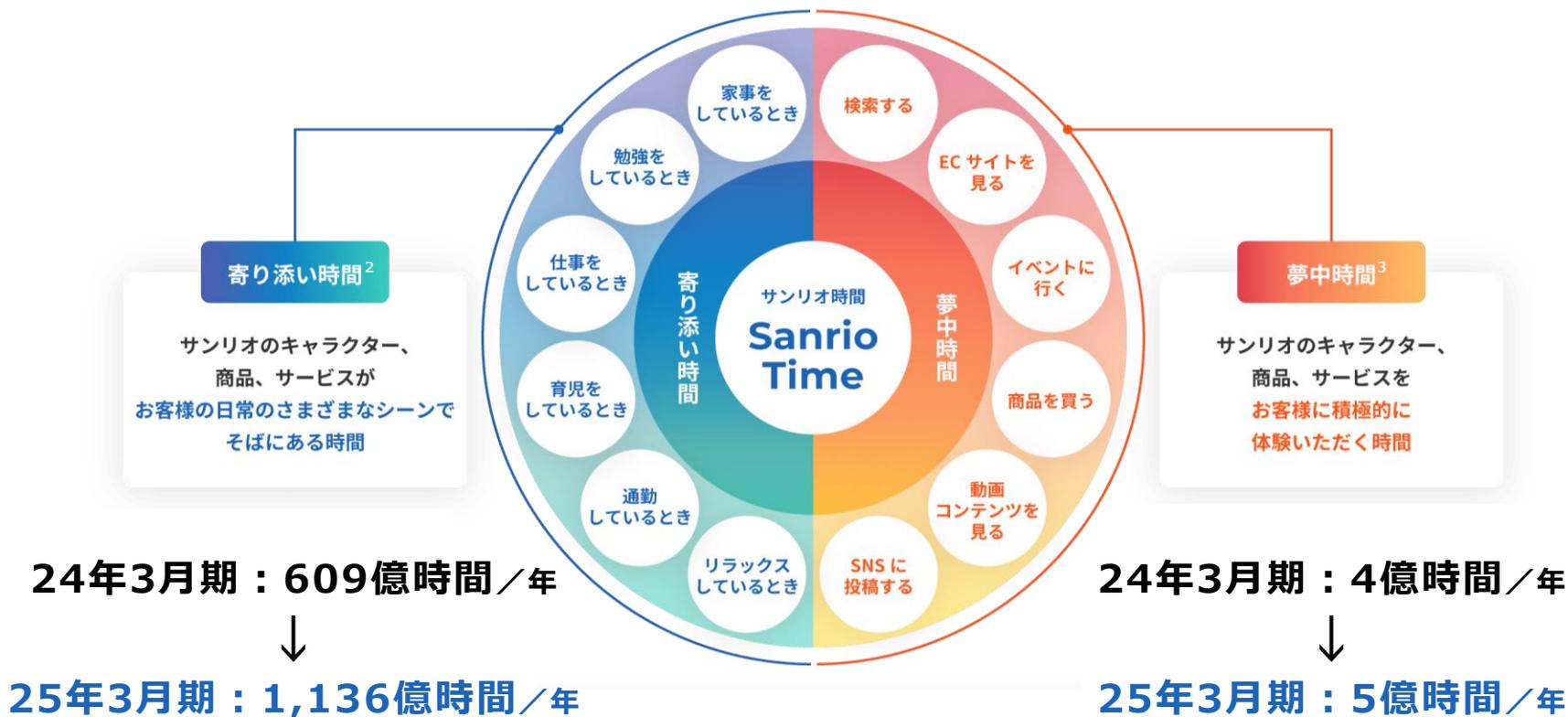


サンリオのデジタル経済圏のイメージ



VMV¹の体現 = サンリオ時間が増えること

みんなに届けた笑顔を計測するのが**サンリオ時間**。 この一年でも、前年度比で**1.5倍増加**



注 1: VMV=ビジョン・ミッション・バリューの略

注 2: 寄り添い時間 = 年間販売個数にカテゴリごとの単位時間を乗じて算出

注 3: 夢中時間 = 検索時間や主要リアル接点滞在時間、主要デジタル接点滞在時間を総計



VMV¹の体現 = サンリオ時間が増えること

“一人でも多くの人”の“少しでも多くの時間”に 笑顔を創るため、ビジネスの転換に挑む

目指すこと①

“グッズ中心”から拡げ、
各自の生活の中で
“できるだけ多くの時間”
に対して笑顔を届ける

縦

VMV実現のために
“縦×横”の拡張を目指す



これは、単なるグッズ購買者層の
拡大だけでは実現はできず、
生活に寄り添う商品やサービス
を提供する接点を持っていくこと



サンリオのビジネスの進化
のつもりで挑む

目指すこと②

今サンリオとの接点が
ない人も含めて
“一人でも多くの人”
に対して笑顔を届ける

横



“長期ビジョン”の位置づけ

VMV¹実現に向けて 10年間で取り組んでいく長期戦略

不変の企業理念：「みんななかよく」

Vision:「One World, Connecting Smiles.」

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

VM実現に向けた指標
「サンリオ時間」
「サンリオ・マテリアリティ」

VMを実現するために、
保持すべき価値観=**Value**

未来 洞察 挑戦
責任 最大 称賛

価値創造ストーリー

VMを実現するための
10年後の成長戦略
「長期ビジョン」

10年間の指標
長期の目標水準

3年後の具体の戦略
「中期経営計画」

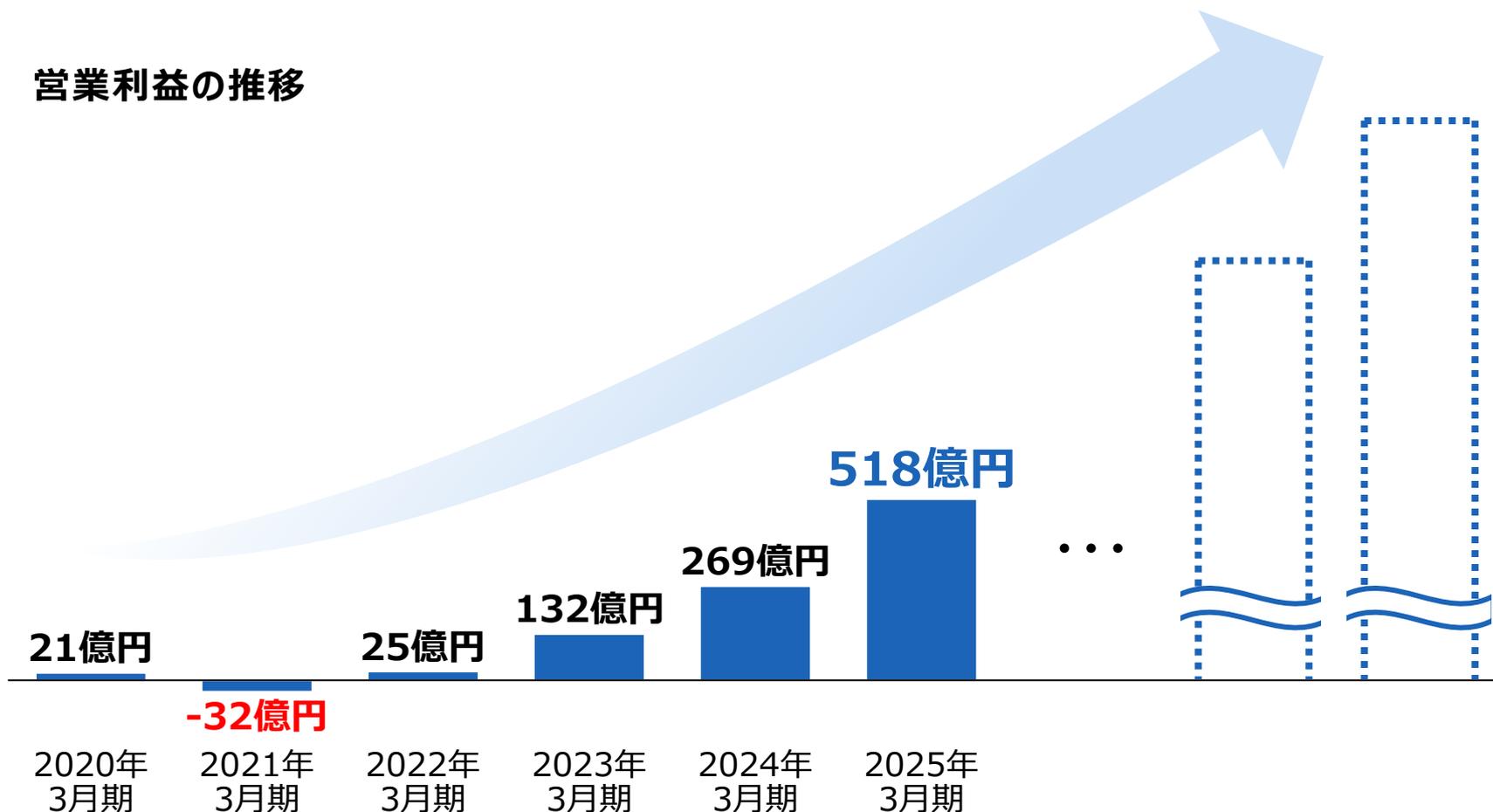
3年間の指標
中計のKGI/KPI



これまでの成長の振り返り

「第二の創業」を掲げて以来、V字回復。
最高益を更新し、さらなる高みを目指していく

営業利益の推移





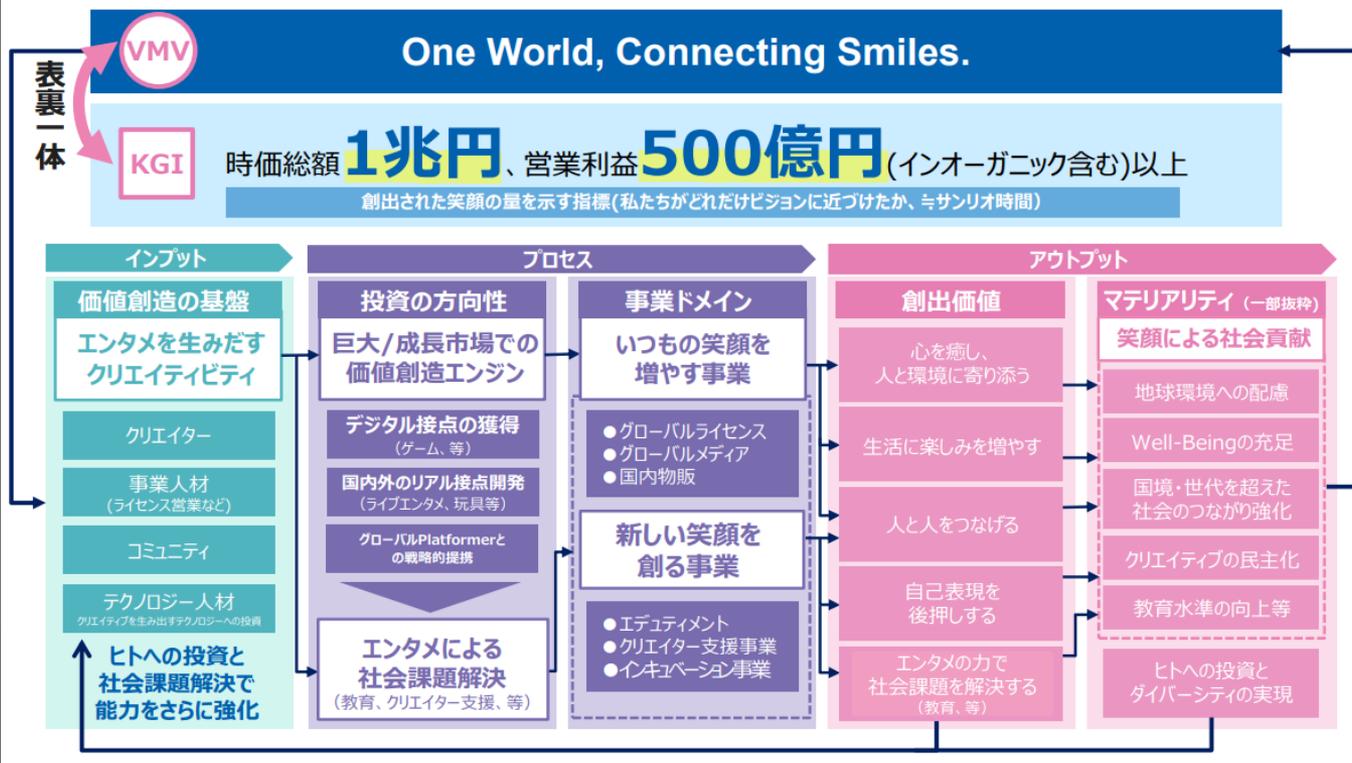
23年5月に掲げた価値創造ストーリー

その過程で、23年発表の価値創造ストーリーの目標を10年前倒しで達成することにも成功した



2.中期経営計画の進捗について - 向こう10年の価値創造ストーリー -

- ストーリー大枠を経営で合意。今期中に具体戦略として磨き上げていく



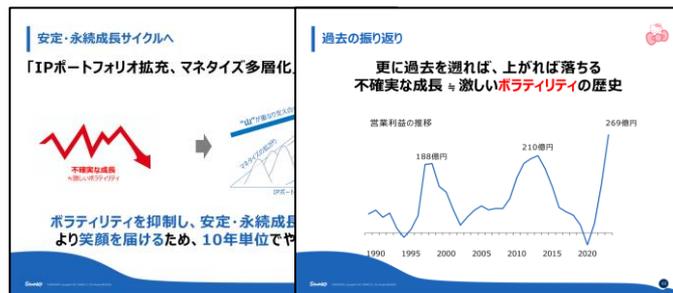


長期の永続成長のため、立ち向かうべき課題

一方で、**ボラティリティ**は問題意識として残る。
欧米の話題性、ストック、IPの狭さなどが課題

問題意識

過去は激しく上下する
ボラティリティに耐えられず



ボラティリティに対する課題の深堀

背景にある
課題意識

欧米での話題性は
まだ足りない

成長がストック
していかない

IPの属性の幅
がもっと必要

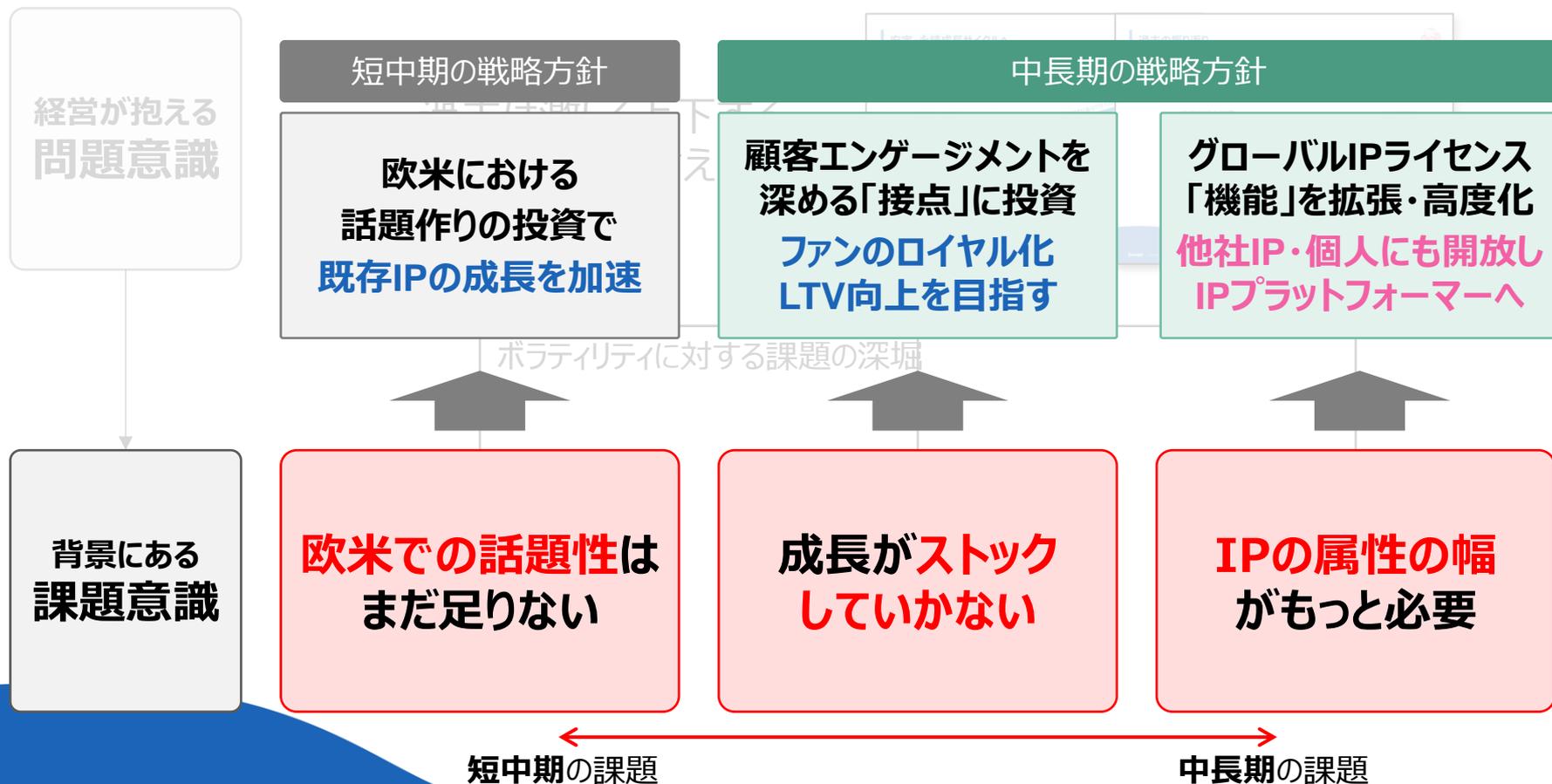
← 短中期の課題

→ 中長期の課題



長期の永続成長のための戦略方針

これらの課題を解決するため
長期視点に立った打ち手で乗り越えていきたい





サンリオの長期ビジョン

ファンのエンゲージメントが深まるエンタメ基盤を拡げ 「グローバルIPプラットフォーム」を目指す

露出投資

A 欧米における話題作りのため、
映像や旗艦店露出などへ投資
→ 既存IPの成長を加速



接点への投資

顧客エンゲージメントを深める
「接点」へと集中投資

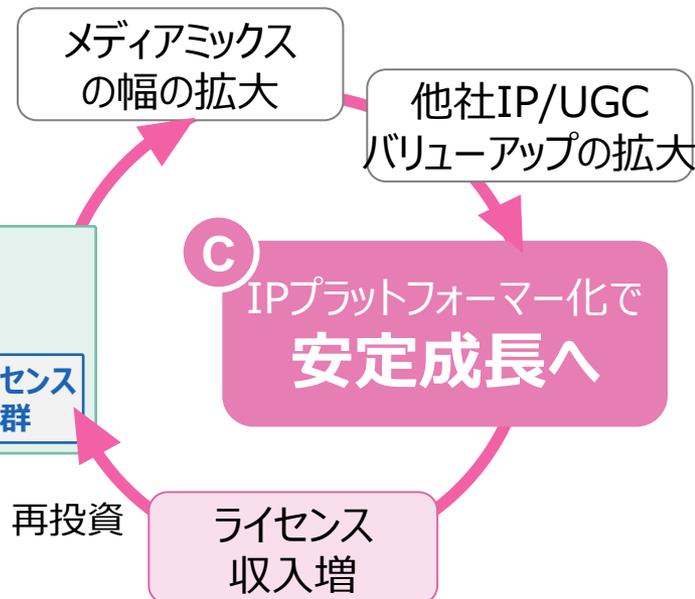
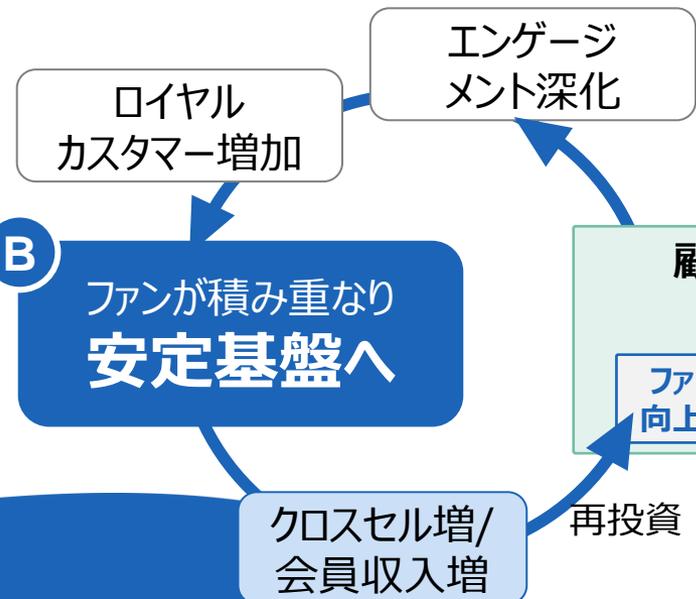
ファンのロイヤルティ
向上に資する接点群

グローバルIPライセンス
に必要な機能群

メディアミックス
の幅の拡大

他社IP/UGC
バリューアップの拡大

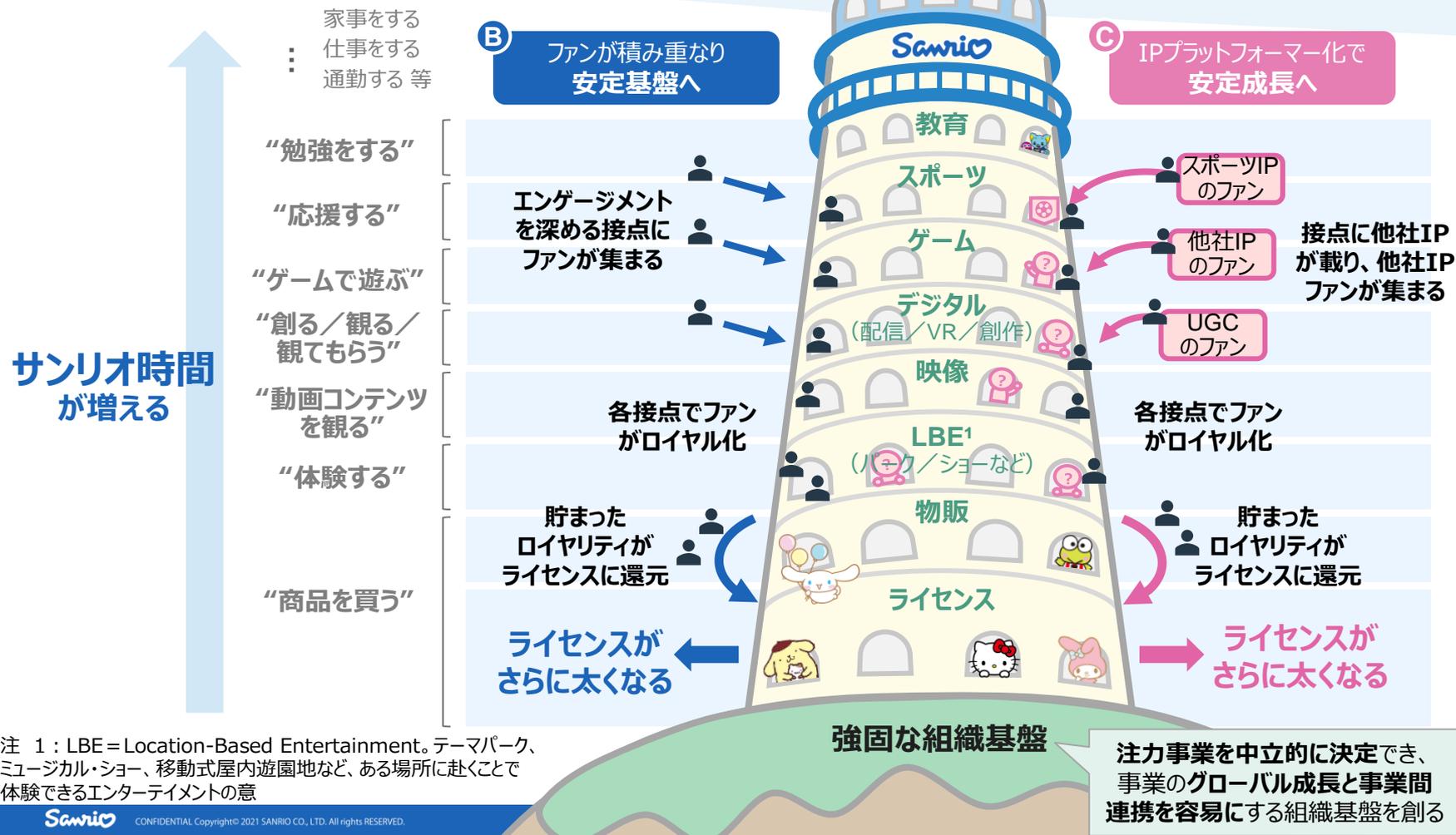
C IPプラットフォーム化で
安定成長へ





将来的に目指す姿： IPプラットフォームの“灯台”

笑顔になる人数
が増える



注 1：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ンメントの意



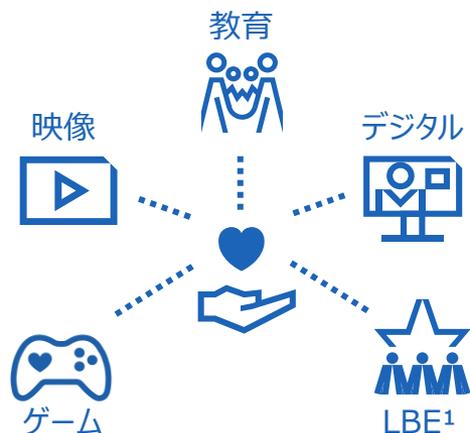
IPプラットフォーム化によって起こしたいモメンタム①

夢中になる体験を経て、 お客様のエンゲージメントを深化する

対 サンリオファンの価値提供イメージ

コラボを通じて、
サンリオを好きになった
他社IPファンも流入

夢中接点（映像、ゲーム、LBE¹、
デジタル、教育等）を通じて、
世界中のファンからの
サンリオへのエンゲージメント
が深まる



世界中の店舗／EC／デジ
タルサービス／LBE¹施設で
サンリオIDを登録すると、
自分のためだけの**サンリオ
情報**が届くようになる



ロイヤルティが高まり、
プレミアム会員になると、
**限定の商品・コンテンツ・
イベント**等が案内されるよう
になる





IPプラットフォーム化によって起こしたいモメンタム②

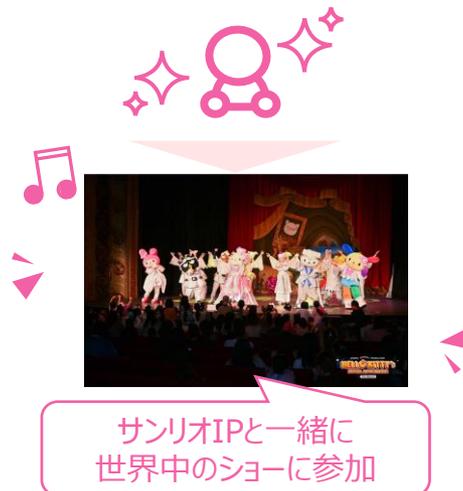
他社IPがサンリオのクリエイティビティにより グローバル規模で生活に溶け込めるIPに成長

対 他社IPホルダーの価値提供イメージ

様々な他社IPが、サンリオのクリエイティビティで、生活に溶け込みやすい“寄り添いIP¹”に進化



例えば、ショー等でのサンリオIPとのコラボ・共創で、グローバル露出ができるように



さらなる展開により、グローバル規模で生活に溶け込み、長く愛されるIPに成長ができる

- | | |
|----------------|--------------|
| 近隣店舗での連動キャンペーン | 会場でのグッズ販売 |
| バーチャル上での連動イベント | サンリオ会員への情報発信 |



シンプルで拡張しやすい“余白”があり他IPとの親和性が高いサンリオIPとの共創だからこそ、息が長く、生活に溶け込めるIPへの成長が可能に



IPプラットフォーム化によって起こしたいモメンタム③

サンリオのクリエイティビティとプラットフォームの機能で、 クリエイターによるグローバルへの挑戦を後押し

対 クリエイターの価値提供イメージ

国内外のクリエイターが
創作したUGCが、サンリオ
のクリエイティビティで、
生活に溶け込みやすい
“寄り添いIP¹”に進化



プラットフォームの機能を
活用し、映像・ゲームへ
展開することで、世界観を
具現化できるように



最終的にグローバルにも
進出できるIPとして定着し、
長く愛されるIPに成長

- ライセンサーネットワークでグッズ化
- 世界中のサンリオ店舗でのデビュー
- バーチャルピュアでのデビュー
- 世界中のパークでアトラクション化



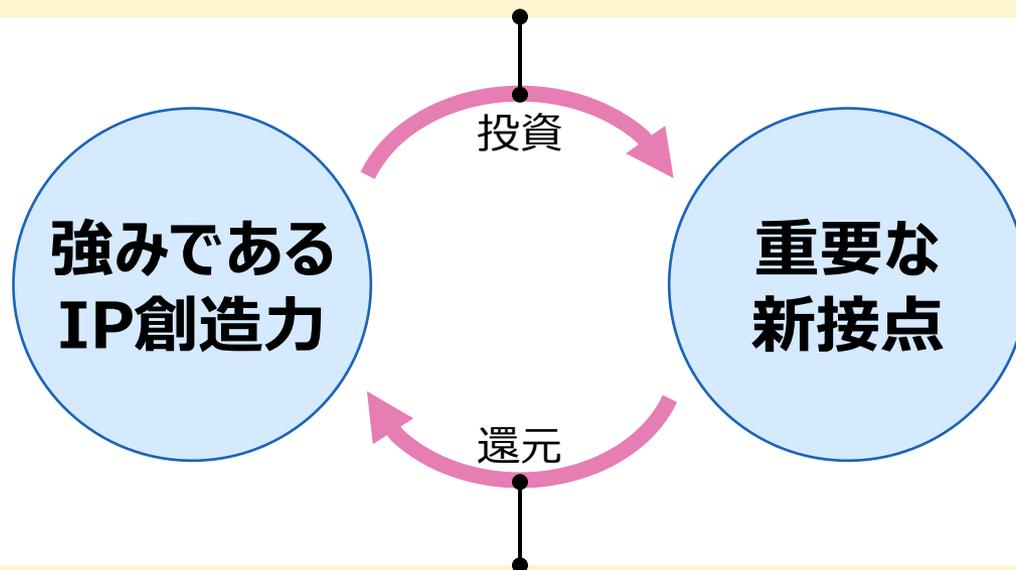
シンプルで拡張しやすい“余白”があり他IPとの親和性が高いサンリオIPとの共創だからこそ、
息が長く、生活に溶け込めるIPへの成長が可能に



接点への投資の意味合い

映像、ゲーム、LBE¹等への投資で
IPプラットフォームを目指してIP創造力を磨き込む
(→結果としてライセンスへも還元される)

これまで欠けていた**重要な新接点**に
強み = IP創造力を活かして**投資**

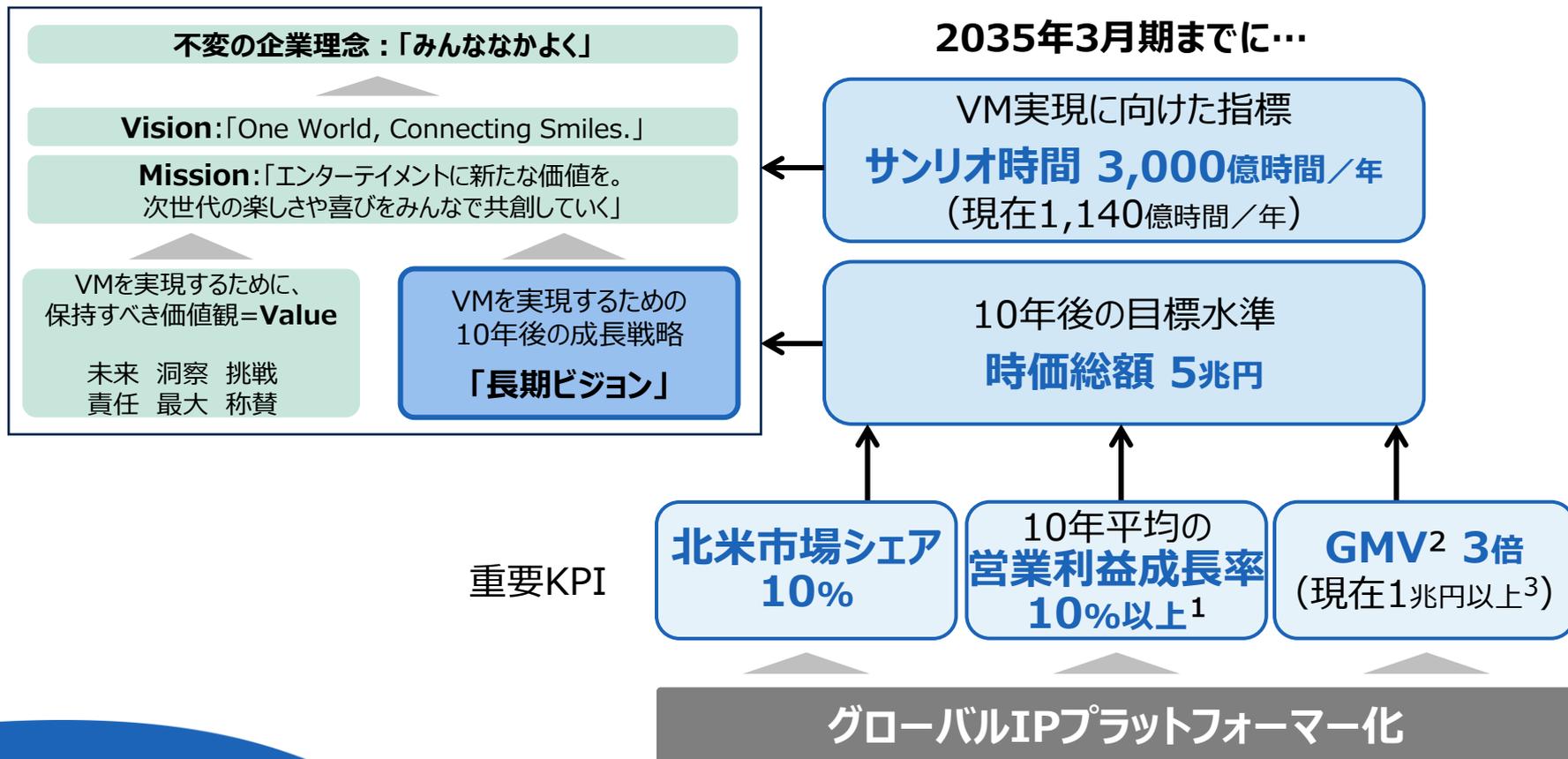


新接点で、IP創造力をさらに磨き
グローバルでの**ライセンス案件開拓に還元**する



長期で目指す水準感

エンタメの層を積み重ね、IPポートフォリオを拡げる。 10年間で、時価総額5兆円を目指す



注 1：大型M&Aを実施した場合はのれん償却前の数値
 2：GMV=Gross Merchandise Value（流通取引総額）
 3：自社試算に基づく



投資領域とネクストアクション

短期では欧米での露出強化、中長期は エンゲージメントを深化する接点への投資を行っていく

短期

中長期

2035年
3月期

欧米での話題作り のための投資

欧米に向けた 映像制作投資

企画チーム立ち上げ、
制作会社買収など幅広く検討

旗艦店等の 北米LBE¹投資

旗艦店出店やリアルでの
露出機会の向上等を検討

エンゲージメントを深化 する接点への投資

エンゲージメントを深める 大型LBE¹投資

海外を念頭にテーマパークやショー等
への投資・提携などを積極的に取組

エンゲージメントを深める デジタル機能強化

配信・VR・ファンクラブなどの
デジタル接点強化の投資を継続

IPプラットフォームの 機能とIPを拡げる

PFとして魅力的な ゲーム開発機能投資

出資だけでなく
国内外での買収も含めて幅広く検討

取扱い可能な 新規IPソーシング

スポーツIPなどの属性拡大も視野に
受託・買収など幅広く検討



サンリオの10年間の長期ビジョン



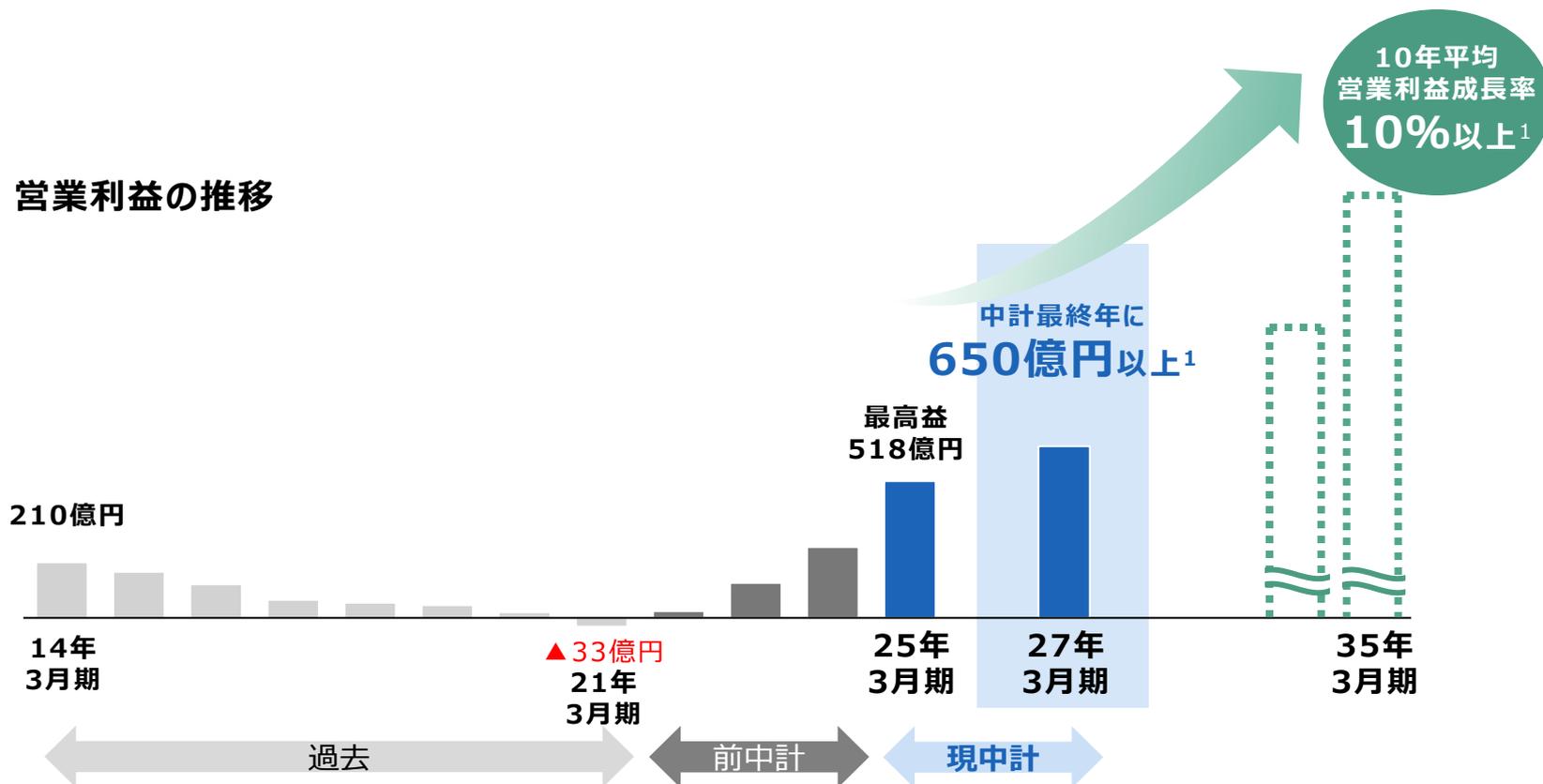
中期経営計画のアップデート



中期経営計画の目標アップデート

中計最終年に営業利益650億円以上、
さらにその先、10年平均営業利益成長率10%以上を目指す

営業利益の推移





定量目標・財務規律のアップデート

定量目標*
(27/3期)

- 売上高 (従来) 1,350億円→(修正後) 1,750億円
- 営業利益 (従来) 400億円以上→(修正後) 650億円以上

財務規律*
(~27/3期)
下線がアップデート箇所

- ROE30%水準を目安とし、資本コストを大幅に上回る経営を実施する
- 25/3期~27/3期の3年累計で価値創造ストーリーの戦略に資するオーガニック投資(300億円程度)およびM&A・マイノリティ出資(500億円~)を検討
- M&Aのターゲットは買収後も高い収益性・資本効率を維持できる案件を優先的に検討
- 配当性向は30%以上とするが、魅力的な投資機会が見つからない場合、余剰資金や財務基盤を考慮しつつ、追加での株主還元を検討(最大300億円)
- 配当のみならず、株価上昇によるTSR(株主総利回り)の拡大を重視
- M&A等の大型投資においては投資委員会を通じた厳格な検討を行い、定性面・定量面を踏まえた総合的な判断を実施する
- 信用格付けはA格水準を目安とする。M&A実施時ののれん/純資産比率は70%以内を目安とするが、格付けは一時的にA格を下回ることは許容可能
- 今後資金調達が必要となった場合、資本コストを意識し、銀行シニアローン・普通社債>ハイブリッド(劣後ローン・劣後債等)>公募増資・転換社債の優先順位で資金調達を検討

注：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



中期経営計画の進捗について

25年3月期の進捗：骨子

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】

- 上期に続き、**価値創造サイクルの注カライセンサーへの営業強化、北米向けローカルデザイン開発・供給を実施。北米を中心としたグローバルマーケティング施策の企画検討も進行中**

【中国での成長】

- **Alifishとのコンテンツ制作**は外的要因により一部遅延が発生するも、27/3期中の完成目途は立っている状態。コンテンツ制作プロセス効率化のための**監修プロセスは構築済み、契約管理・財務管理の機能開発**が進行中
侵害品対策は、中国当局との連携強化による知財保護・取締活動促進のため、**政府系メディアを通じた複数PR施策やオフライン調査、オンラインテイクダウン**など各種施策により成果が出始めている状況

2の矢

“基盤を強固にする”
グローバルでの
成長基盤の構築

【人的基盤の構築】

- 中計で掲げる**“クリエイティブ×グローバル人材”のキャリアパス・育成方針と施策の具体化**を実施。

【攻めの財務とガバナンスの構築】

- 上期に**執行役員2名（M&A担当、グローバル戦略担当）**が就任し、下期は**各領域における経験者の採用によりチーム体制を拡充**
- メガバンクが保有する**政策保有株の解消**を実施し、ガバナンスを強化
- 攻めの財務として、**投資委員会を発足・投資プロセスを整備**し、定常的な運営を実施
- 上期に**国内信用格付けを取得**。下期に**統合報告書を創刊、LACP Vision Awardsなど複数受賞**
また、本社・子会社間での会議体設計・管理プロセスを設計し、運用を開始

3の矢

“根底のクリエイティブや
マネタイズも変える”
IPポートフォリオ拡充と
マネタイズ多層化

【成長市場（国内）での継続成長】

- 国内物販・ライセンス事業はインバウンドも追い風となり上期下期ともに好調に伸長。今後さらなる販売加速に向けて**体制（物流・営業体制等）を強化、ディストリビューションセンターの増床も完了**
- リアル体験としてのテーマパーク事業も既存施設への投資、シーズンプロモーションにより好調。
大分空港の**「大分ハローキティ空港」化**を発表、**エンタメリゾート化の計画**も進行中

【夢中時間の創出】

- エデュテイメント事業では、11月に英語教材「Sanrio English Master」を活用した、新しい英会話教室**「WeAct!」**を開校、デジタル事業は8月に創作プラットフォーム**「Charaforio」**をリリースし、目標会員MAY数を大幅に達成、ゲーム事業は**3タイトルの本開発**に着手



中期ロードマップのアップデート

	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期
アニバーサリー	50th Anniversary HELLO KITTY 50th ANNIVERSARY	50th Anniversary 20th Anniversary Kuromi	30th Anniversary Pompompurin	25th Anniversary Cinnamoroll
人気投票	キャラクター大賞	キャラクター大賞	キャラクター大賞	キャラクター大賞
ゲーム ⁽¹⁾			自社制作2本ローンチ	後続作品のローンチ
アニメーション ⁽¹⁾		Netfilixでマイメロロミ	Alifishとの共同制作アニメ	自社制作アニメ
SNS & YouTube		未就学児向けYTチャンネル公開 ²	シナモロールのYTアニメ公開 ²	
映画 ⁽¹⁾				共同制作映画の公開
デジタル				ワーナー・ブラザーズによるライセンス作品（公開時期：未定）
リアル				ピューロランドの新パレード
				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

注 1：下線がアップデート箇所。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

注 2：YT=YouTube



Appendix

長期ビジョンに関するQ&A



No	Q	A
1	サンリオの10年後に目指す姿を一言でいうと？	<ul style="list-style-type: none"> ■ サンリオは、『グローバルIPプラットフォーム』を目指す。 ■ “IPの山”を重ねてボラティリティを減らしていき、安定成長を目指す。
2	<p>そもそもなぜ10年後の目標を出したのか？</p> <p>短期、中期、長期のバランスをどのようにとっていくのか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ サンリオが掲げるVision「One World, Connecting Smiles.」、Mission「エンターテインメントに新たな価値を。次世代の楽しさや喜びをみんなで共創していく」を本気で達成するには10年スパンで非連続的な仕掛けを行う必要がある。 ■ また、長期の持続的な成長のためには①成長がストックしていかない、②IPの属性の幅がもっと必要、といった短期では解決できない課題もある。 ■ 10年後を見据えた戦略投資を重要視していく方針だが、時価総額を重視するサンリオとして短中期の業績も重要であり、短期・中期・長期のバランスを最適化した経営を行っていく。
3	サンリオがIPプラットフォームを目指す理由は？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 強みである「寄り添い」要素（≒日常的に親しみが持てる要素をデザインに付加すること）を他社IPにも付加していくことで、より“生活時間への浸透”を促すことができる。すなわち、長期に亘るLTV（≒IPの長寿命化）を狙えるようなプラットフォームとなることを目指し得る。 ■ 加えて、日本IPのグローバル進出や、個人クリエイターのIPデビュー等、様々なIPの活躍を後押しすることで、笑顔の無い所に笑顔を増やすことはVMV¹にも通ずる。この時、サンリオIPは、コラボに適するのはもちろん、“二次創作”等を許容する“余白”がある。 ■ このことが、単にIPを預かることだけでない、強力な後押しを行うことができるポテンシャルを持つ。これらは他社のプラットフォームでは中々持っていない要素であり、差別化要素と捉えている。

長期ビジョンに関するQ&A



No	Q	A
4	IPプラットフォームとして具備すべき機能は？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既に保有している、「グローバルMD¹機能」、「グローバルのライセンシーネットワーク」に加えて、「グローバル映像制作機能」、「グローバルLBE²制作機能」、「ゲーム開発機能」、「創作支援機能」等の機能までも具備した「グローバルライセンスプラットフォーム」に、「サンリオのクリエイティブティ」を掛け合わせることで、付加価値を創り出す。 ■ 「グローバル機能」は、受託を増やしていく上で重要であり、投資による拡充が不可欠。
5	投資を優先する領域は？ M&Aも検討するのか？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資規模が大きくなりそうなのは、「映像」「ゲーム」「LBE²」。これらはエンゲージメント深化に資する接点であり、IPプラットフォームの機能としても必要。 ■ 価値創造ストーリーで掲げた目標はオーガニック投資だけで達成するのは時間がかかってしまうため、投資委員会を通じて定性面・定量面を総合的に勘案した上で積極的にM&Aを検討していく。
6	海外でどのようにファンのロイヤル化を行うのか？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 北米などのように、殆どがライセンス商品の海外では、ロイヤル化の機会やメリットも提供しづらい。 ■ よって、LBE²やデジタル/ゲームなどのエンゲージメントを深め、ロイヤルカスタマーの積み上がりが期待できそうな接点への投資が必要になる見込み。 ■ 更に短期の視点では、過去のアーカイブコンテンツの活用、映像コンテンツ、旗艦店での購買体験などの接点を入口にエンゲージメントを深め、会員化の裾野を広げていく

注 1： MD=Merchandising。商品の企画・製造・販売に関連する一連の活動の意

注 2： 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ンメントの意

長期ビジョンに関するQ&A



No	Q	A
7	欧米事業を拡大する上での課題は？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社のIPの検索量などを見ても、北米の中でも西海岸に偏りがある。東海岸や欧州での認知・好意が、西海岸と比べて低いことが原因であり、消費者の認知好意が低いと、リテラーもライセンス商品を置いてくれない、という構造にありそう。 ■ デジタル・リアルでの露出投資を行い、話題作りをすることが重要。具体的には、北米の優れたIP拡販接点であり、グローバル全域に亘って波及するコンテンツとなる映像制作 + リアル定常接点の中でも比較的短期で実現しやすい旗艦店での露出拡大が有望
8	安定基盤を作る上で重要なことは？	<ul style="list-style-type: none"> ■ ライセンス商品接点を中心でお客様の情報を持たない = 一度きりの体験で終わることが課題。 ■ 今後は、「エンゲージメントが深化される接点」へ投資。加えて、接点を起点にサンリオ全体のロイヤリティプログラムへ誘引し、各接点で会員リワードを獲得できる構造（限定コンテンツ、限定イベント等）をつくることで、サンリオの世界に留まっていたき、ロイヤルユーザ化していくような仕組みを創る
9	なぜ時価総額5兆円の目標を掲げるのか？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 時価総額は収益性、資本効率、今後の成長期待等、市場から様々な観点で評価されるものと理解している。 ■ 単に売上高や利益を拡大するということではなく、今回の価値創造ストーリーで掲げる戦略を実行していくことで、企業価値を最大化させていきたいというサンリオの想いを受け取ってほしい。
10	10年後の収益性はどうなるのか？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 売上高の中心が収益性の高いライセンス事業であることは変わらず、収益性や資本効率は10年後も高水準を維持していきたい。 ■ ライセンス事業以外への投資によって、お客様のエンゲージメントが深まり、クリエイティブも磨かれる。その結果、増大した価値が還元されてライセンス事業が大きくなる。接点への投資によってポラリティを低減させ、安定的な成長を継続することを重視している。



中期経営計画の実行状況・KPI進捗

1の矢：マーケティング・営業戦略の見直しによるグローバルでEvergreenなIP化

	施策	中計目標（公表分）	25年3月期の進捗	25年3月期計画
北米での成長	グローバルコンテンツの投入での鮮度維持 (グローバルコンテンツ・ローカルデザイン・戦略パートナー連携)	✓ 貢献利益\$111M (約162億円、CAGR*注21%成長)	• 北米向けローカルデザイン開発フローの構築が完了	• 北米向けデザインの複数開発・供給
	営業ターゲットの変革 (市場の7割を占めるMass Retailを開拓／Mass Retailに強いTier-1ライセンス開拓)		• 北米注カライセンス売上対昨年堅調に進捗	• 価値創造サイクルの注カライセンス売上増
	成長のスケールに即した体制拡充		• 営業・デザイナー・マーケ人員等の採用を強化	• 北米機能強化に向けた各分野のスペシャリストの採用
中国での成長	Alifishとの連携最大化	✓ 貢献利益5億元（約102億円、CAGR17%成長）	• 各種システム機能開発・一部導入済	• 素材・財務・契約管理業務の効率化、Alifishとのコンテンツ制作の進行
	侵害品対策・現地デザイン拡充等の仕組み強化		• コンテンツ制作は未完了	• 中国等における知財保護強化PR、オンラインテイクダウン等各種施策を実施
	現地でのIP創造に注力		• 中国等における知財保護強化PR、オンラインテイクダウン等各種施策を実施	• 現地IPは5IPを開発。開発モデルの設計は完了
新地域でのフットプリント*	SEA地域における売上倍増プランの策定・体制構築	✓ 売上36億円（CAGR30%成長）	• SEA売上26億円、インドネシアの売上も対前年比急拡大	• SEAの売上増に向けたプランの具体化・体制構築
	インド市場への参入に向けた検討	✓ 次期中計期間に向けて、3年間で収益が目指せる状態	• 新規ライセンスを10社開拓、SNSも開設済	• 現地代理店との協力による新規ライセンス獲得

中国のAlifishとの施策にて一部進捗の遅れはあるものの、

北米英語圏に向けたマーケティング・営業投資、中国における侵害品対応、新地域の開拓は順調に進行

Sawrio CO *フットプリント=新地域に進出し、足跡を残すことを示す。 CAGR = 年平均成長率、Evergreen = 「IP認知・好意などが常に新鮮で維持されていること」と定義。 Tier 1 Retail = 量だけでなく“質”を伴った拡大を企図。



中期経営計画の実行状況・KPI進捗

2の矢：グローバルでの成長基盤の構築

	施策	中計目標（公表分）	25年3月期の進捗	25年3月期計画
人的基盤の構築	【プロデューサー人材】 ・ キャラクターIPごとの収益責任の明確化 ・ 戦略的ジョブローテの設計	✓ 上級管理職（執行役員・GM）の女性比率30%以上	<ul style="list-style-type: none"> 成長に必要な中途人材の採用・オンボーディングを行ないつつも、クリエイティブ×グローバル人材のキャリアパス・育成方針と施策の具体化を実施 ただし、想定以上の業績急拡大でリソース不足が継続 上級管理職の女性比率は30%以上を達成 	<ul style="list-style-type: none"> プロデューサー・クリエイター・グローバル人材のキャリアパス・育成機会の提供と制度設計が完了している状態
	【クリエイター人材】 ・ 外部クリエイターとの協働 ・ 研修プログラムの高度化			
	【グローバル人材】 ・ 海外子会社との人材交流の強化 ・ 再現性のあるキャリアパスの整備			
攻めの財務とガバナンスの構築	【攻めの財務】 ・ グローバルでの資本提携等の検討* ・ 投資プロセスの整備と、投資チームの体制構築	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内信用格付けを取得し、エンタメ企業として適切な財務基盤をコントロール ✓ 規律を設けた戦略投資と安定的な株主還元を両立 ✓ 投資チームの組成および厳格な投資委員会の運営 ✓ グローバル戦略室を設置し、投資を適切に測定する仕組みを構築 	<ul style="list-style-type: none"> 投資プロセス・体制を構築し、定常的な運営を実施 メガバンクが保有する政策保有株の解消 統合報告書はLACP Vision Awards等複数受賞。国内信用格付け取得済。IR体制も拡充 グローバル戦略室を設立し、本社・子会社間の会議体設計・管理プロセスの設計、運用を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 投資を実行する基盤の構築 時価総額1兆円以上の企業としての適切なIR体制の構築 グローバル戦略室の新設 本社・海外子会社間の連携強化
	【ガバナンス強化（対資本市場）】 投資のパフォーマンスの透明化（ROE等の指標・資本政策の開示）			
	【ガバナンス強化（対社内）】 グローバル経営の強化			

グローバル成長に向けた人的基盤、投資体制・プロセスの構築
およびグローバルガバナンスの強化に向けた各取り組みが計画通りに進行



中期経営計画の実行状況・KPI進捗

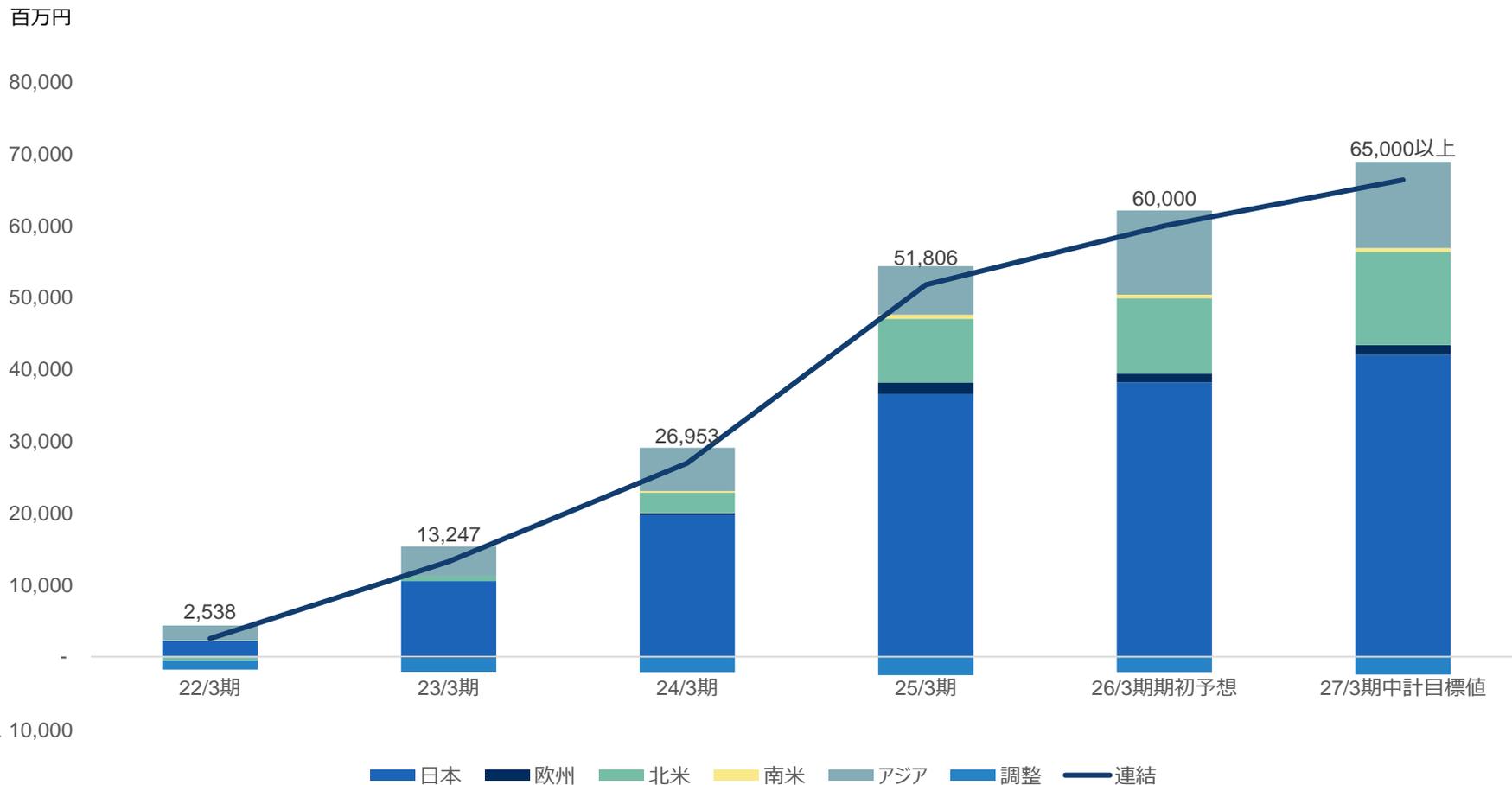
3の矢：IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化*

	施策	中計目標（公表分）	25年3月期の進捗	25年3月期計画
成長市場 (国内) での継続 成長	【ライセンス】 ・ ターゲットクライアント開拓 ・ 自社休眠・他社IP拡大	✓ 営業直接利益150億円 (CAGR*10%)	<ul style="list-style-type: none"> ターゲットクライアントは売上総利益対前年比急拡大 MR*は絵本を軸として認知を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲットクライアント売上のシェアの拡大 自社休眠IP・他社IPの認知拡大
	【物販】 ・ インバウンド施策などによる連続的な成長	✓ 営業直接利益77億円 (CAGR8%)	<ul style="list-style-type: none"> インバウンド売上は継続的に伸長。ディストリビューションセンター増床完了 	<ul style="list-style-type: none"> インバウンド向け品揃えの充実、店舗開発 物流体制の確立
	【LBE*】 ・ グローバルアライアンスでの新たな体験接点の開発	✓ (SET*について) 営業利益24億円	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでのLBEコンテンツ展開に向けた準備が進行中。大分空港の「大分ハローキティ空港」化が実現 	<ul style="list-style-type: none"> SPL・HL*事業の高度化 事業基盤の強化に向けたリソースの補強
夢中時間の 創出	【エデュテイメント/キッズ】 ・ 高体験価値な学び接点づくり (高体験価値キッズパーク、学びアニメ配信)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GMV* 100億円規模 ✓ SEM* 20億円 	<ul style="list-style-type: none"> SEMは昨年を上回る形で販売増。新しい英会話教室「WeAct!」が11月に開校 	<ul style="list-style-type: none"> SEMの販売強化 高体験価値な学び接点構築に向けた構想策定・協業パートナーとの契約締結
	【デジタル】 ・ 社外クリエイターによるUGX*の創出 (XR事業、Web3事業)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 売上20億円 ✓ V-Puroland年間来場者数500万人、Web3サービス登録者数1,000万人 	<ul style="list-style-type: none"> V-Purolandは複数のquest対応が完了。Charaforioは目標会員MAU数を大幅に達成 	<ul style="list-style-type: none"> V-Purolandの24H/365日の運営 CharaforioおよびWeriofriendsのローンチ
	【ゲーム】 ・ 複数のゲーム企画の実施 ・ 出資も見据えたパートナーとの協業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 計6タイトル以上の企画・開発 ✓ 優良パートナーとのアライアンス締結 	<ul style="list-style-type: none"> 3タイトルの本開発に着手済 	<ul style="list-style-type: none"> 本格的なゲーム事業への参入に向けた組織体制構築・パートナーの選定

国内既存事業は、インバウンド需要の増加・各施策が奏功し、好調に伸長。
エデュテイメント・デジタル・ゲーム事業も計画通りに進行し、新規サービスも複数ローンチ済み

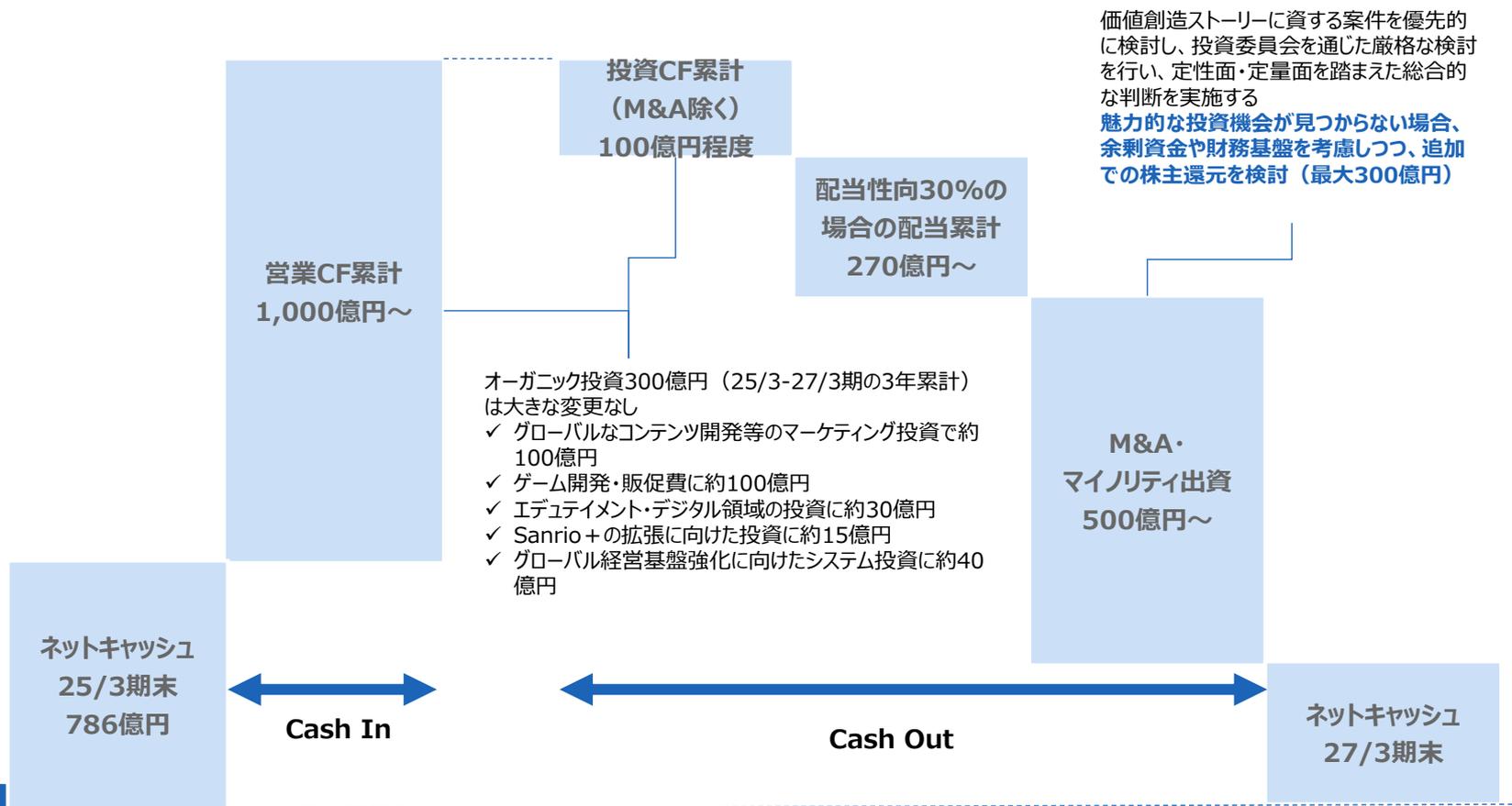


中計アップデート：営業利益目標の報告セグメント内訳





中計アップデート：キャピタルアロケーション方針（26/3期～27/3期）





将来見通し等に関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上でご利用ください。

また、業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。

この資料は2025年5月13日現在の情報に基づいて作成しております。

Sawrio