



## サンリオ | 8136

---

COVERAGE INITIATED ON: 2012.08.29

LAST UPDATE: 2017.08.29

当レポートは、掲載企業のご依頼により株式会社シェアードリサーチが作成したものです。投資家用の各企業の『取扱説明書』を提供することを目的としています。正確で客観性・中立性を重視した分析を行うべく、弊社ではあらゆる努力を尽くしています。中立的でない見解の場合は、その見解の出所を常に明示します。例えば、経営側により示された見解は常に企業の見解として、弊社による見解は弊社見解として提示されます。弊社の目的は情報を提供することであり、何かについて説得したり影響を与えたりする意図は持ち合わせておりません。ご意見等がございましたら、[sr\\_inquiries@sharedresearch.jp](mailto:sr_inquiries@sharedresearch.jp) までメールをお寄せください。ブルームバーグ端末経由でも受け付けております。



## 目次

**SRレポートの読み方**：本レポートは、直近更新内容・業績動向セクションから始まります。ビジネスモデルに馴染みのない方は、事業内容セクションからご覧ください。

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 要約                            | 3  |
| 主要経営指標の推移                     | 4  |
| 直近更新内容                        | 5  |
| 概略                            | 5  |
| 業績動向                          | 6  |
| 四半期業績推移                       | 6  |
| 今期会社予想                        | 12 |
| 中長期業績見通し                      | 18 |
| 事業内容                          | 21 |
| ビジネス                          | 21 |
| 部門別事業内容                       | 28 |
| 収益性分析                         | 37 |
| SW (Strengths, Weaknesses) 分析 | 38 |
| 市場とバリューチェーン                   | 39 |
| 過去の財務諸表                       | 45 |
| 損益計算書                         | 69 |
| 貸借対照表                         | 71 |
| キャッシュフロー計算書                   | 73 |
| その他情報                         | 74 |
| 沿革                            | 74 |
| 大株主                           | 75 |
| 株主還元                          | 75 |
| ニュース&トピックス                    | 75 |
| トップマネジメント                     | 76 |
| 従業員                           | 76 |
| ところで                          | 76 |

## 要約

### 概要

- **日本のキャラクタービジネスの雄**：同社は「ソーシャル・コミュニケーション」を基本理念として、「ちょっとした贈り物で感謝や思いやりの気持ちを伝えることから友情と信頼が生まれる」という意味の“スモールギフト、ビッグスマイル”という思想を持つ。そして、同社の事業は、思いやりの心を伝えるキャラクターの創出、キャラクターを活かしたギフト商品の企画・開発、およびコミュニケーション創造の場としてのテーマパーク（サンリオピューロランド、ハーモニーランド）から成り立っている。1960年設立と歴史は長い、代表取締役社長辻信太郎氏が1代で、日本にキャラクタービジネスを誕生させ、成功に導き、現在に至る。世界的に人気の『ハローキティ』をはじめ、『マイメロディ』、『リトルツインスターズ』などの数多くのキャラクターを生み出している。過去20年間に亘り営業黒字を継続する収益力を誇る（1997年3月期以降、2017年3月期まで営業損失を計上した期はない）。営業利益率11.0%（2017年3月期；過去最高は2014年3月期の27.5%）。
- **グローバル企業**：収益の柱は国内も海外もキャラクターライセンスであり、連結売上高の4割程度は海外が生み出す。また、売上高の8割程度が『ハローキティ』のキャラクターからの収入（SR社推定）。『ハローキティ』の商品は世界130以上の国と地域で年間5万種類以上が販売されている。自社開発のキャラクター総数は450を超え、キャラクター商品は直営店をはじめ、百貨店、チェーンストアなど多くの店舗で販売されている。また、ライセンス（キャラクター使用許諾に伴う収入）は、プロダクト（玩具、ぬいぐるみ、Tシャツなどの商品）、プロモーション（銀行カード、飲料などの広告・販売促進）だけでなく、最近では、スペース（カフェ、病院、ホテルなどの空間デザイン）に注力している。
- **後継者問題**：辻信太郎氏（1927年生まれ）の後継者と目されていた辻邦彦氏（長男：当時副社長）が不幸にも急逝し（2013年11月）、高齢の辻社長に代わる後継者の選定が同社にとって喫緊の課題となっている。同社は、過去20年間に、女子高生やOLの『ハローキティ』ブームによる業績拡大（1998年3月期～1999年3月期）、ライセンスビジネスの成功（2010年3月期～2014年3月期）という2つの好況期を経験した。現在は欧米においてライセンス収入が減少しており業績底打ちを探る局面にある。

### 業績動向

- 2017年3月期連結業績は、売上高626億円（前年同期比13.5%減）、営業利益69億円（同45.5%減）、経常利益72億円（同44.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益64億円（同32.6%減）となった。
- 2018年3月期会社予想は、売上高657億円（前期比4.8%増）、営業利益108億円（同56.4%増）、経常利益112億円（同54.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益78億円（同20.5%増）。同上半期予想は前年同期比2.7%減収、5.5%営業増益であり、同上半期中における業績底打ち、同下半期における反転を同社は公表している。但し、同社としては達成のハードルは高いとしている。
- 2014年3月期の決算発表時に公表される予定であった新中期経営計画は諸事情により発表されていない。同社は欧州と米国の業績底入れの目途が付いた時点で、全世界的な計画を作成して、新しい中期経営計画を発表するとしている。

### 同社の強みと弱み

SR社では、同社の強みを、定番商品の保有、財務内容の改善、成功したライセンス事業モデルの存在の3点だと考えている。一方、弱みは、1キャラクターへの依存度の高さ、創設者の思いをビジネス化、マネジメントの方向性と後継者問題にあると考えている。（後述の「SW（Strengths & Weaknesses）分析」の項参照）

## 主要経営指標の推移

| 損益計算書<br>(百万円)    | 08年3月期<br>連結 | 09年3月期<br>連結 | 10年3月期<br>連結 | 11年3月期<br>連結 | 12年3月期<br>連結 | 13 年3月期<br>連結 | 14 年3月期<br>連結 | 15年3月期<br>連結 | 16年3月期<br>連結 | 17年3月期<br>連結 | 18年3月期<br>予想 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高               | 93,916       | 69,767       | 73,875       | 76,624       | 74,954       | 74,233        | 77,009        | 74,562       | 72,476       | 62,695       | 65,700       |
| 前年比               | -2.8%        | -25.7%       | 5.9%         | 3.7%         | -2.2%        | -1.0%         | 3.7%          | -3.2%        | -2.8%        | -13.5%       | 4.8%         |
| 売上総利益             | 39,292       | 37,663       | 40,734       | 46,168       | 48,116       | 49,454        | 53,359        | 50,562       | 47,306       | 40,470       | 44,300       |
| 前年比               | 1.6%         | -4.1%        | 8.2%         | 13.3%        | 4.2%         | 2.8%          | 7.9%          | -5.2%        | -6.4%        | -14.5%       | 9.5%         |
| 売上総利益率            | 41.8%        | 54.0%        | 55.1%        | 60.3%        | 64.2%        | 66.6%         | 69.3%         | 67.8%        | 65.3%        | 64.6%        | 67.4%        |
| 営業利益              | 6,614        | 6,575        | 9,289        | 14,996       | 18,906       | 20,198        | 21,019        | 17,468       | 12,675       | 6,904        | 10,800       |
| 前年比               | 6.3%         | -0.6%        | 41.3%        | 61.4%        | 26.1%        | 6.8%          | 4.1%          | -16.9%       | -27.4%       | -45.5%       | 56.4%        |
| 営業利益率             | 7.0%         | 9.4%         | 12.6%        | 19.6%        | 25.2%        | 27.2%         | 27.3%         | 23.4%        | 17.5%        | 11.0%        | 16.4%        |
| 経常利益              | 5,263        | 5,954        | 8,249        | 13,387       | 18,368       | 19,646        | 20,180        | 18,525       | 13,178       | 7,255        | 11,200       |
| 前年比               | -5.6%        | 13.1%        | 38.5%        | 62.3%        | 37.2%        | 7.0%          | 2.7%          | -8.2%        | -28.9%       | -44.9%       | 54.4%        |
| 経常利益率             | 5.6%         | 8.5%         | 11.2%        | 17.5%        | 24.5%        | 26.5%         | 26.2%         | 24.8%        | 18.2%        | 11.6%        | 17.0%        |
| 当期純利益             | 1,114        | -1,495       | 4,373        | 9,380        | 14,378       | 12,536        | 12,802        | 12,804       | 9,609        | 6,475        | 7,800        |
| 前年比               | -73.2%       | -            | -            | 114.5%       | 53.3%        | -12.8%        | 2.1%          | 0.0%         | -25.0%       | -32.6%       | 20.4%        |
| 純利益率              | 1.2%         | -            | 5.9%         | 12.2%        | 19.2%        | 16.9%         | 16.6%         | 17.2%        | 13.3%        | 10.3%        | 11.9%        |
| 一株当たりデータ          |              |              |              |              |              |               |               |              |              |              |              |
| 期末発行済株式数 (千株)     | 88,148       | 88,148       | 88,148       | 89,065       | 89,065       | 89,065        | 89,065        | 89,065       | 89,065       | 89,065       |              |
| EPS               | 7.2          | -22.7        | 44.7         | 104.8        | 162.6        | 142.1         | 145.2         | 146.5        | 112.1        | 76.3         | 91.9         |
| EPS (潜在株式調整後)     | 7.2          | -            | 42.6         | 96.6         | 160.6        | 142.1         | 145.2         | -            | -            | -            |              |
| DPS (一株当たり配当金)    | 10.0         | 10.0         | 10.0         | 20.0         | 40.0         | 45.0          | 80.0          | 80.0         | 80.0         | 80.0         | 80.0         |
| BPS (一株当たり純資産)    | 257.7        | 187.1        | 241.6        | 301.8        | 418.1        | 553.3         | 699.3         | 757.1        | 641.2        | 622.9        |              |
| 貸借対照表 (百万円)       |              |              |              |              |              |               |               |              |              |              |              |
| 現金・預金・有価証券        | 12,968       | 13,891       | 18,562       | 21,133       | 25,893       | 35,627        | 52,265        | 54,816       | 41,080       | 41,172       |              |
| 流動資産合計            | 35,338       | 30,984       | 38,710       | 39,846       | 44,009       | 55,672        | 72,238        | 74,311       | 57,757       | 56,295       |              |
| 有形固定資産            | 22,718       | 20,063       | 20,353       | 19,161       | 18,078       | 17,648        | 19,022        | 18,891       | 18,744       | 18,539       |              |
| 投資その他の資産計         | 30,418       | 27,536       | 26,131       | 24,221       | 22,650       | 19,989        | 21,359        | 23,569       | 24,060       | 21,711       |              |
| 無形固定資産            | 456          | 448          | 493          | 338          | 3,869        | 4,000         | 4,865         | 5,254        | 5,200        | 4,715        |              |
| 資産合計              | 88,971       | 79,087       | 85,765       | 83,662       | 88,748       | 97,425        | 117,585       | 122,124      | 105,826      | 101,312      |              |
| 買掛金               | 8,478        | 6,453        | 7,732        | 6,566        | 4,486        | 4,481         | 4,658         | 4,821        | 5,019        | 3,911        |              |
| 短期有利子負債           | 23,660       | 19,109       | 17,636       | 21,425       | 17,112       | 11,852        | 11,777        | 10,828       | 7,069        | 10,591       |              |
| 流動負債合計            | 38,250       | 30,962       | 32,223       | 34,755       | 28,626       | 24,879        | 29,288        | 29,373       | 23,022       | 24,824       |              |
| 長期有利子負債           | 9,116        | 12,734       | 13,378       | 10,508       | 13,544       | 14,261        | 14,059        | 14,261       | 12,741       | 10,255       |              |
| 固定負債合計            | 17,724       | 21,278       | 21,945       | 19,715       | 23,043       | 23,563        | 26,413        | 26,481       | 28,070       | 23,429       |              |
| 負債合計              | 55,974       | 52,240       | 54,168       | 54,470       | 51,669       | 48,443        | 55,701        | 55,855       | 51,092       | 48,253       |              |
| 純資産合計             | 32,996       | 26,844       | 31,594       | 29,195       | 37,078       | 48,982        | 61,883        | 66,269       | 54,733       | 53,058       |              |
| 有利子負債 (短期及び長期)    | 32,776       | 31,843       | 31,014       | 31,933       | 30,656       | 26,113        | 25,836        | 25,089       | 19,810       | 20,846       |              |
| キャッシュフロー計算書 (百万円) |              |              |              |              |              |               |               |              |              |              |              |
| 営業活動によるキャッシュフロー   | 3,810        | 6,898        | 8,428        | 13,211       | 14,820       | 17,085        | 17,448        | 14,438       | 10,011       | 7,037        |              |
| 投資活動によるキャッシュフロー   | -2,396       | -2,038       | -1,559       | -2,120       | 2,005        | -485          | -8,651        | -7,818       | -6,398       | 8,736        |              |
| 財務活動によるキャッシュフロー   | -3,858       | -2,559       | -2,483       | -8,554       | -10,313      | -9,651        | -5,417        | -11,921      | -19,582      | -6,111       |              |
| 財務指標              |              |              |              |              |              |               |               |              |              |              |              |
| 総資産経常利益率 (ROA)    | 5.7%         | 7.1%         | 10.0%        | 15.8%        | 21.3%        | 21.1%         | 18.8%         | 15.5%        | 11.6%        | 7.0%         |              |
| 自己資本利益率 (ROE)     | 3.2%         | -5.0%        | 15.0%        | 30.9%        | 43.5%        | 29.2%         | 23.2%         | 20.1%        | 16.0%        | 12.1%        |              |
| 自己資本比率            | 37.1%        | 33.9%        | 36.8%        | 34.9%        | 41.8%        | 50.1%         | 52.4%         | 54.0%        | 51.4%        | 52.2%        |              |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*売上総利益は返品調整引当金戻入額を差し引いた差引売上総利益を表示している。

---

## 直近更新内容

---

### 概略

---

2017年8月29日、株式会社サンリオへの取材を踏まえ、レポートを更新した。

2017年8月1日、同社は2018年3月期第1四半期決算を発表した。

(決算短信へのリンクは[こちら](#)、詳細は2018年3月期第1四半期決算の項目を参照)

2017年7月7日、同社への取材を踏まえ、レポートを更新した。

3ヵ月以上経過した会社発表はニュース&トピックスへ

## 業績動向

### 四半期業績推移

| 四半期業績推移 (累計)<br>(百万円) | 17年3月期 |        |        |        | 18年3月期 |      |      |      | 18年3月期<br>(進捗率) 上期会予 |        | 18年3月期<br>(進捗率) 通期会予 |        |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|----------------------|--------|----------------------|--------|
|                       | 1Q     | 1-2Q   | 1-3Q   | 1-4Q   | 1Q     | 1-2Q | 1-3Q | 1-4Q |                      |        |                      |        |
| 売上高                   | 15,010 | 31,451 | 47,153 | 62,695 | 13,437 |      |      |      | 43.9%                | 30,600 | 20.5%                | 65,700 |
| YoY                   | -11.9% | -11.3% | -14.4% | -13.5% | -10.5% |      |      |      |                      | -2.7%  |                      | 4.8%   |
| 売上総利益                 | 10,055 | 20,552 | 30,764 | 40,470 | 9,034  |      |      |      | 43.4%                | 20,800 | 20.4%                | 44,300 |
| YoY                   | -12.8% | -15.0% | -14.9% | -14.5% | -10.1% |      |      |      |                      | 1.2%   |                      | 9.5%   |
| 売上総利益率                | 67.0%  | 65.3%  | 65.2%  | 64.6%  | 67.2%  |      |      |      |                      | 68.0%  |                      | 67.4%  |
| 販管費                   | 8,025  | 16,665 | 24,751 | 33,566 | 7,755  |      |      |      | 46.4%                | 16,700 | 23.1%                | 33,500 |
| YoY                   | -0.5%  | -1.9%  | -3.8%  | -3.1%  | -3.4%  |      |      |      |                      | 0.2%   |                      | -0.2%  |
| 売上高販管費比率              | 53.5%  | 53.0%  | 52.5%  | 53.5%  | 57.7%  |      |      |      |                      | 54.6%  |                      | 51.0%  |
| 営業利益                  | 2,029  | 3,887  | 6,012  | 6,904  | 1,279  |      |      |      | 31.2%                | 4,100  | 11.8%                | 10,800 |
| YoY                   | -41.5% | -45.8% | -42.3% | -45.5% | -37.0% |      |      |      |                      | 5.5%   |                      | 56.4%  |
| 営業利益率                 | 13.5%  | 12.4%  | 12.7%  | 11.0%  | 9.5%   |      |      |      |                      | 13.4%  |                      | 16.4%  |
| 経常利益                  | 1,781  | 3,729  | 6,338  | 7,255  | 1,320  |      |      |      | 30.7%                | 4,300  | 11.8%                | 11,200 |
| YoY                   | -50.8% | -48.6% | -40.6% | -44.9% | -25.9% |      |      |      |                      | 15.3%  |                      | 54.4%  |
| 経常利益率                 | 11.9%  | 11.9%  | 13.4%  | 11.6%  | 9.8%   |      |      |      |                      | 14.1%  |                      | 17.0%  |
| 四半期純利益                | 1,243  | 3,804  | 5,778  | 6,475  | 1,014  |      |      |      | 35.0%                | 2,900  | 13.0%                | 7,800  |
| YoY                   | -55.7% | -29.6% | -26.9% | -32.6% | -18.4% |      |      |      |                      | -23.8% |                      | 20.5%  |
| 四半期純利益率               | 8.3%   | 12.1%  | 12.3%  | 10.3%  | 7.5%   |      |      |      |                      | 9.5%   |                      | 11.9%  |

| 四半期業績推移 (3ヵ月)<br>(百万円) | 17年3月期 |        |        |        | 18年3月期 |    |    |    |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----|----|----|
|                        | 1Q     | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q     | 2Q | 3Q | 4Q |
| 売上高                    | 15,010 | 16,441 | 15,702 | 15,542 | 13,437 |    |    |    |
| YoY                    | -11.9% | -10.7% | -20.0% | -10.6% | -10.5% |    |    |    |
| 売上総利益                  | 10,055 | 10,497 | 10,212 | 9,706  | 9,034  |    |    |    |
| YoY                    | -12.8% | -16.9% | -14.8% | -12.9% | -10.1% |    |    |    |
| 売上総利益率                 | 67.0%  | 63.8%  | 65.0%  | 62.5%  | 67.2%  |    |    |    |
| 販管費                    | 8,025  | 8,640  | 8,086  | 8,815  | 7,755  |    |    |    |
| YoY                    | -0.5%  | -3.2%  | -7.5%  | -0.9%  | -3.4%  |    |    |    |
| 売上高販管費比率               | 53.5%  | 52.6%  | 51.5%  | 56.7%  | 57.7%  |    |    |    |
| 営業利益                   | 2,029  | 1,858  | 2,125  | 892    | 1,279  |    |    |    |
| YoY                    | -41.5% | -49.9% | -34.5% | -60.4% | -37.0% |    |    |    |
| 営業利益率                  | 13.5%  | 11.3%  | 13.5%  | 5.7%   | 9.5%   |    |    |    |
| 経常利益                   | 1,781  | 1,948  | 2,609  | 917    | 1,320  |    |    |    |
| YoY                    | -50.8% | -46.5% | -23.6% | -63.3% | -25.9% |    |    |    |
| 経常利益率                  | 11.9%  | 11.8%  | 16.6%  | 5.9%   | 9.8%   |    |    |    |
| 四半期純利益                 | 1,243  | 2,561  | 1,974  | 697    | 1,014  |    |    |    |
| YoY                    | -55.7% | -1.3%  | -20.9% | -59.2% | -18.4% |    |    |    |
| 四半期純利益率                | 8.3%   | 15.6%  | 12.6%  | 4.5%   | 7.5%   |    |    |    |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*売上総利益は返品調整引当金戻入額を差し引いた差引売上総利益を表示している。

\*四半期（3ヵ月）の実績は四半期累計値と前四半期累計値の差引計算で算出。

## セグメント別四半期業績推移

| セグメント別 四半期実績 (累計) |  | 17年3月期 |        |        |         | 18年3月期 |      |      |      | 18年3月期<br>(進捗率) 上期会予 |        | 18年3月期<br>(進捗率) 通期会予 |         |
|-------------------|--|--------|--------|--------|---------|--------|------|------|------|----------------------|--------|----------------------|---------|
| (百万円)             |  | 1Q     | 1-2Q   | 1-3Q   | 1-4Q    | 1Q     | 1-2Q | 1-3Q | 1-4Q |                      |        |                      |         |
| 連結売上高             |  | 15,010 | 31,451 | 47,153 | 62,695  | 13,437 |      |      |      | 43.9%                | 30,600 | 20.5%                | 65,700  |
| 前年比               |  | -12.0% | -11.3% | -14.4% | -13.5%  | -10.5% |      |      |      | -2.7%                |        | 4.8%                 |         |
| 海外                |  | 7,099  | 13,463 | 20,032 | 26,288  | 5,600  |      |      |      | 45.6%                | 12,282 | 20.1%                | 27,804  |
| 前年比               |  | -25.2% | -26.0% | -24.2% | -24.1%  | -21.1% |      |      |      | -8.8%                |        | 5.8%                 |         |
| 国内                |  | 10,498 | 23,341 | 35,922 | 47,478  | 10,187 |      |      |      | 43.0%                | 23,706 | 20.6%                | 49,460  |
| 前年比               |  | -4.1%  | -5.0%  | -8.9%  | -7.5%   | -3.0%  |      |      |      | 1.6%                 |        | 4.2%                 |         |
| ライセンス             |  | 2,299  | 4,907  | 7,381  | 9,670   | 2,272  |      |      |      | 45.7%                | 4,969  | 22.3%                | 10,208  |
| 前年比               |  | -1.0%  | -4.3%  | -9.2%  | -8.2%   | -1.2%  |      |      |      | 1.3%                 |        | 5.6%                 |         |
| 物販                |  | 4,663  | 9,565  | 15,082 | 20,450  | 4,219  |      |      |      | 44.1%                | 9,560  | 20.3%                | 20,752  |
| 前年比               |  | -3.3%  | -5.9%  | -8.4%  | -8.5%   | -9.5%  |      |      |      | -0.1%                |        | 1.5%                 |         |
| テーマパーク            |  | 1,587  | 4,203  | 6,205  | 8,139   | 1,840  |      |      |      | 41.0%                | 4,483  | 21.9%                | 8,389   |
| 前年比               |  | 0.4%   | 0.6%   | 3.3%   | 4.5%    | 15.9%  |      |      |      | 6.7%                 |        | 3.1%                 |         |
| その他               |  | 1,949  | 4,666  | 7,254  | 9,219   | 1,856  |      |      |      | 39.5%                | 4,694  | 18.4%                | 10,111  |
| 前年比               |  | -12.2% | -8.6%  | -17.8% | -13.7%  | -4.8%  |      |      |      | 0.6%                 |        | 9.7%                 |         |
| 連結消去等             |  | -2,587 | -5,353 | -8,801 | -11,071 | -2,350 |      |      |      | -                    | -5,388 | -                    | -11,564 |
| 前年比               |  | -41.5% | -45.8% | -42.3% | -45.5%  | -37.0% |      |      |      | 31.2%                | 4,100  | 11.8%                | 10,800  |
| 海外                |  | 2,546  | 4,599  | 6,828  | 8,573   | 1,946  |      |      |      | 44.1%                | 4,412  | 18.6%                | 10,460  |
| 前年比               |  | -33.2% | -35.0% | -29.4% | -30.0%  | -23.6% |      |      |      | -4.1%                |        | 22.0%                |         |
| 国内                |  | -516   | -711   | -815   | -1,668  | -666   |      |      |      | -                    | -312   | -                    | 340     |
| 前年比               |  | -      | -      | -      | -       | -      |      |      |      | -                    | -      | -                    | -       |
| ライセンス             |  | 1,650  | 3,411  | 5,117  | 6,771   | 1,617  |      |      |      | 44.6%                | 3,629  | 21.6%                | 7,477   |
| 前年比               |  | 3.2%   | -2.8%  | -8.8%  | -7.6%   | -2.0%  |      |      |      | 6.4%                 |        | 10.4%                |         |
| 物販                |  | 370    | 568    | 910    | 1,325   | 281    |      |      |      | 38.3%                | 733    | 14.6%                | 1,919   |
| 前年比               |  | -7.7%  | -22.4% | -32.5% | -30.9%  | -24.1% |      |      |      | 29.0%                |        | 44.8%                |         |
| テーマパーク            |  | -222   | 36     | 52     | -68     | -132   |      |      |      | -                    | 86     | -                    | -12     |
| 前年比               |  | -      | -73.1% | -      | -       | -      |      |      |      | -                    | -      | -                    | -       |
| その他               |  | 167    | 111    | 223    | 178     | 53     |      |      |      | 61.7%                | 86     | 7.5%                 | 705     |
| 前年比               |  | 44.0%  | -61.9% | -62.3% | -71.1%  | -68.3% |      |      |      | -22.5%               |        | 296.1%               |         |
| 消去・本社コスト          |  | -2,482 | -4,838 | -7,118 | -9,875  | -2,486 |      |      |      | -                    | -4,846 | -                    | -9,749  |
| 前年比               |  | -      | -      | -      | -       | -      |      |      |      | -                    | -      | -                    | -       |

| セグメント別 四半期実績 (3ヵ月) |  | 17年3月期 |        |        |        | 18年3月期 |    |    |    |
|--------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|----|----|----|
| (百万円)              |  | 1Q     | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q     | 2Q | 3Q | 4Q |
| 連結売上高              |  | 15,010 | 16,441 | 15,702 | 15,542 | 13,437 |    |    |    |
| 前年比                |  | -12.0% | -10.7% | -20.0% | -10.6% | -10.5% |    |    |    |
| 海外                 |  | 7,099  | 6,364  | 6,569  | 6,256  | 5,600  |    |    |    |
| 前年比                |  | -25.2% | -26.9% | -20.1% | -23.7% | -21.1% |    |    |    |
| 国内                 |  | 10,498 | 12,843 | 12,581 | 11,556 | 10,187 |    |    |    |
| 前年比                |  | -4.1%  | -5.8%  | -15.3% | -3.1%  | -3.0%  |    |    |    |
| ライセンス              |  | 2,299  | 2,608  | 2,474  | 2,289  | 2,272  |    |    |    |
| 前年比                |  | -1.0%  | -7.1%  | -17.6% | -4.6%  | -1.2%  |    |    |    |
| 物販                 |  | 4,663  | 4,902  | 5,517  | 5,368  | 4,219  |    |    |    |
| 前年比                |  | -3.3%  | -8.2%  | -12.6% | -8.7%  | -9.5%  |    |    |    |
| テーマパーク             |  | 1,587  | 2,616  | 2,002  | 1,934  | 1,840  |    |    |    |
| 前年比                |  | 0.4%   | 0.8%   | 9.5%   | 8.5%   | 15.9%  |    |    |    |
| その他                |  | 1,949  | 2,717  | 2,588  | 1,965  | 1,856  |    |    |    |
| 前年比                |  | -12.2% | -5.9%  | -30.3% | 5.6%   | -4.8%  |    |    |    |
| 消去・本社コスト           |  | -2,587 | -2,766 | -3,448 | -2,270 | -2,350 |    |    |    |
| 前年比                |  | -41.5% | -49.9% | -34.5% | -60.4% | -37.0% |    |    |    |
| 海外                 |  | 2,546  | 2,053  | 2,229  | 1,745  | 1,946  |    |    |    |
| 前年比                |  | -33.2% | -37.1% | -14.2% | -32.0% | -23.6% |    |    |    |
| 国内                 |  | -516   | -195   | -104   | -853   | -666   |    |    |    |
| 前年比                |  | -      | -      | -      | -      | -      |    |    |    |
| ライセンス              |  | 1,650  | 1,761  | 1,706  | 1,654  | 1,617  |    |    |    |
| 前年比                |  | 3.2%   | -7.8%  | -18.8% | -3.7%  | -2.0%  |    |    |    |
| 物販                 |  | 370    | 198    | 342    | 415    | 281    |    |    |    |
| 前年比                |  | -7.7%  | -40.2% | -44.6% | -26.9% | -24.1% |    |    |    |
| テーマパーク             |  | -222   | 258    | 16     | -120   | -132   |    |    |    |
| 前年比                |  | -      | -1.9%  | -      | -      | -      |    |    |    |
| その他                |  | 167    | -56    | 112    | -45    | 53     |    |    |    |
| 前年比                |  | 44.0%  | -      | -62.7% | -      | -68.3% |    |    |    |
| 消去・本社コスト           |  | -2,482 | -2,356 | -2,280 | -2,757 | -2,486 |    |    |    |
| 前年比                |  | -      | -      | -      | -      | -      |    |    |    |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*四半期（3ヵ月）の実績は四半期累計値と前四半期累計値の差引計算で算出。

## 海外地域四半期業績推移

| 海外地域別 四半期実績 (累計) |  | 17年3月期 |        |        |        | 18年3月期 |      |      |      | 18年3月期<br>(進捗率) 上期会予 |        | 18年3月期<br>(進捗率) 通期会予 |        |
|------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|----------------------|--------|----------------------|--------|
| (百万円)            |  | 1Q     | 1-2Q   | 1-3Q   | 1-4Q   | 1Q     | 1-2Q | 1-3Q | 1-4Q | (進捗率)                | 上期会予   | (進捗率)                | 通期会予   |
| 海外売上合計           |  | 7,099  | 13,463 | 20,032 | 26,288 | 5,600  |      |      |      | 45.6%                | 12,282 | 20.1%                | 27,804 |
| 前年比              |  | -25.2% | -26.0% | -24.2% | -24.1% | -21.1% |      |      |      | -8.8%                |        |                      | 5.8%   |
| 欧州               |  | 1,255  | 2,229  | 3,617  | 4,114  | 739    |      |      |      | 44.4%                | 1,664  | 18.4%                | 4,026  |
| 前年比              |  | -46.5% | -49.9% | -38.0% | -39.3% | -41.1% |      |      |      | -25.3%               |        |                      | -2.1%  |
| 英国               |  | 318    | 651    | 950    | 1,279  | 229    |      |      |      | 55.0%                | 416    | 22.4%                | 1,021  |
| 前年比              |  | -22.6% | -13.1% | -16.9% | -21.4% | -28.0% |      |      |      | -36.1%               |        |                      | -20.2% |
| 北米               |  | 1,490  | 2,837  | 4,141  | 5,425  | 940    |      |      |      | 40.8%                | 2,302  | 15.7%                | 5,993  |
| 前年比              |  | -28.8% | -31.3% | -31.9% | -32.5% | -36.9% |      |      |      | -18.9%               |        |                      | 10.5%  |
| ブラジル             |  | 357    | 671    | 984    | 1,286  | 343    |      |      |      | 55.1%                | 623    | 26.7%                | 1,287  |
| 前年比              |  | -24.7% | -27.8% | -27.7% | -25.8% | -3.9%  |      |      |      | -7.2%                |        |                      | 0.1%   |
| アジア              |  | 3,672  | 7,038  | 10,298 | 14,137 | 3,345  |      |      |      | 46.2%                | 7,245  | 21.3%                | 15,725 |
| 前年比              |  | -11.6% | -10.8% | -13.9% | -13.6% | -8.9%  |      |      |      | 2.9%                 |        |                      | 11.2%  |
| 香港               |  | 1,120  | 2,270  | 3,382  | 4,555  | 997    |      |      |      | 45.8%                | 2,179  | 20.5%                | 4,873  |
| 台湾               |  | 664    | 1,305  | 1,925  | 2,517  | 553    |      |      |      | 42.6%                | 1,299  | 20.5%                | 2,704  |
| 韓国               |  | 398    | 687    | 1,034  | 1,429  | 344    |      |      |      | 44.2%                | 779    | 20.2%                | 1,701  |
| 中国               |  | 1,490  | 2,776  | 3,957  | 5,636  | 1,451  |      |      |      | 48.6%                | 2,988  | 22.5%                | 6,447  |
| その他              |  | 0      | 37     | 42     | 47     | 4      |      |      |      | 12.5%                | 32     | -1.6%                | -248   |
| 海外営業利益合計         |  | 2,546  | 4,599  | 6,828  | 8,573  | 1,946  |      |      |      | 44.1%                | 4,412  | 18.6%                | 10,460 |
| 前年比              |  | -33.2% | -35.0% | -29.4% | -30.0% | -23.6% |      |      |      | -4.1%                |        |                      | 22.0%  |
| 欧州               |  | 513    | 879    | 1,181  | 1,203  | 215    |      |      |      | 39.8%                | 540    | 15.0%                | 1,431  |
| 前年比              |  | -52.3% | -58.7% | -53.3% | -55.1% | -58.1% |      |      |      | -38.6%               |        |                      | 19.0%  |
| 英国               |  | 55     | 139    | 219    | 264    | 57     |      |      |      | 1900.0%              | 3      | 30.2%                | 189    |
| 前年比              |  | -64.1% | -39.0% | -37.1% | -49.4% | 3.6%   |      |      |      | -97.8%               |        |                      | -28.4% |
| 北米               |  | 281    | 356    | 660    | 639    | 56     |      |      |      | 12.6%                | 444    | 3.8%                 | 1,493  |
| 前年比              |  | -59.8% | -71.0% | -58.4% | -68.0% | -80.1% |      |      |      | 24.7%                |        |                      | 133.6% |
| ブラジル             |  | 178    | 332    | 439    | 572    | 126    |      |      |      | 52.3%                | 241    | 24.8%                | 509    |
| 前年比              |  | -17.6% | -21.9% | -30.9% | -22.9% | -29.2% |      |      |      | -27.4%               |        |                      | -11.0% |
| アジア              |  | 1,590  | 3,038  | 4,544  | 6,227  | 1,541  |      |      |      | 47.0%                | 3,282  | 21.7%                | 7,106  |
| 前年比              |  | -8.1%  | -3.9%  | -5.9%  | -4.6%  | -3.1%  |      |      |      | 8.0%                 |        |                      | 14.1%  |
| 香港               |  | 494    | 978    | 1,452  | 1,953  | 444    |      |      |      | 46.9%                | 947    | 21.1%                | 2,101  |
| 台湾               |  | 311    | 604    | 887    | 1,186  | 259    |      |      |      | 43.2%                | 600    | 21.0%                | 1,233  |
| 韓国               |  | 146    | 268    | 448    | 561    | 135    |      |      |      | 35.2%                | 383    | 16.5%                | 817    |
| 中国               |  | 639    | 1,188  | 1,757  | 2,527  | 703    |      |      |      | 52.0%                | 1,352  | 23.8%                | 2,955  |

| 海外地域別 四半期実績 (3ヵ月) |  | 17年3月期 |        |        |         | 18年3月期 |    |    |    |
|-------------------|--|--------|--------|--------|---------|--------|----|----|----|
| (百万円)             |  | 1Q     | 2Q     | 3Q     | 4Q      | 1Q     | 2Q | 3Q | 4Q |
| 海外売上合計            |  | 7,099  | 6,364  | 6,569  | 6,256   | 5,600  |    |    |    |
| 前年比               |  | -25.2% | -26.9% | -20.1% | -23.7%  | -21.1% |    |    |    |
| 欧州                |  | 1,255  | 974    | 1,388  | 497     | 739    |    |    |    |
| 前年比               |  | -46.5% | -53.8% | 0.8%   | -47.6%  | -41.1% |    |    |    |
| 英国                |  | 318    | 333    | 299    | 329     | 229    |    |    |    |
| 前年比               |  | -22.6% | -1.5%  | -24.1% | -32.0%  | -28.0% |    |    |    |
| 北米                |  | 1,490  | 1,347  | 1,304  | 1,284   | 940    |    |    |    |
| 前年比               |  | -28.8% | -33.8% | -33.2% | -34.5%  | -36.9% |    |    |    |
| ブラジル              |  | 357    | 314    | 313    | 302     | 343    |    |    |    |
| 前年比               |  | -24.7% | -31.1% | -27.4% | -18.6%  | -3.9%  |    |    |    |
| アジア               |  | 3,672  | 3,366  | 3,260  | 3,839   | 3,345  |    |    |    |
| 前年比               |  | -11.6% | -9.9%  | -19.8% | -13.0%  | -8.9%  |    |    |    |
| 香港                |  | 1,120  | 1,150  | 1,112  | 1,173   | 997    |    |    |    |
| 台湾                |  | 664    | 641    | 620    | 592     | 553    |    |    |    |
| 韓国                |  | 398    | 289    | 347    | 395     | 344    |    |    |    |
| 中国                |  | 1,490  | 1,286  | 1,181  | 1,679   | 1,451  |    |    |    |
| その他               |  | 0      | 37     | 5      | 5       | 4      |    |    |    |
| 海外営業利益合計          |  | 2,546  | 2,053  | 2,229  | 1,745   | 1,946  |    |    |    |
| 前年比               |  | -33.2% | -37.1% | -14.2% | -32.0%  | -23.6% |    |    |    |
| 欧州                |  | 513    | 366    | 302    | 22      | 215    |    |    |    |
| 前年比               |  | -52.3% | -65.3% | -24.3% | -85.7%  | -58.1% |    |    |    |
| 英国                |  | 55     | 84     | 80     | 45      | 57     |    |    |    |
| 前年比               |  | -64.1% | 12.0%  | -33.3% | -74.1%  | 3.6%   |    |    |    |
| 北米                |  | 281    | 75     | 304    | -21     | 56     |    |    |    |
| 前年比               |  | -59.8% | -85.8% | -15.1% | -105.0% | -80.1% |    |    |    |
| ブラジル              |  | 178    | 154    | 107    | 133     | 126    |    |    |    |
| 前年比               |  | -17.6% | -26.3% | -49.0% | 24.3%   | -29.2% |    |    |    |
| アジア               |  | 1,590  | 1,448  | 1,506  | 1,683   | 1,541  |    |    |    |
| 前年比               |  | -8.1%  | 1.3%   | -9.7%  | -1.0%   | -3.1%  |    |    |    |
| 香港                |  | 494    | 484    | 474    | 501     | 444    |    |    |    |
| 台湾                |  | 311    | 293    | 283    | 299     | 259    |    |    |    |
| 韓国                |  | 146    | 122    | 180    | 113     | 135    |    |    |    |
| 中国                |  | 639    | 549    | 569    | 770     | 703    |    |    |    |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*四半期（3ヵ月）の実績は四半期累計値と前四半期累計値の差引計算で算出。

海外セグメントは、ロイヤリティ収入に対して相応の額（マスターライセンス料）を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払っている。上表は、海外子会社が親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベースである。

## 2018年3月期第1四半期業績

2018年3月期第1四半期連結業績は、売上高134億円（前年同期比10.5%減）、営業利益12億円（同37.0%減）、経常利益13億円（同25.9%減）となった。親会社株主に帰属する四半期純利益は、投資有価証券売却益1億円を特別利益に計上した結果、10億円（同18.4%減）となった。欧米両地域での商品ライセンス収入の減少に加え、円高による為替の換算の影響により減収減益となった。2018年3月期会社計画は下半期偏重の計画となっており、同社によれば、第1四半期の実績はほぼ社内計画通りに着地したとのことである。第2四半期以降については、徐々に同社計画値が増加していくために、ハードルが高まる。簡単に達成できる計画ではないと同社では見ているが、同社は第1四半期から取るべき施策を着実に実行している。

2018年3月期第2四半期累計期間会社予想に対する進捗率は、売上高43.9%（2017年3月期第2四半期実績に対する同第1四半期進捗率は47.7%）、営業利益31.2%（同52.2%）、経常利益30.7%（同47.8%）、四半期純利益35.0%（同32.7%）となった。2018年3月期通期会社予想に対する進捗率は、売上高20.5%（2017年3月期通期実績に対する同第1四半期進捗率は23.9%）、営業利益11.8%（同29.4%）、経常利益11.8%（同24.5%）、四半期純利益13.0%（同19.2%）となった。

海外連結子会社の決算期は1月～12月であり、当第1四半期連結累計期間の対象期間は、2017年1月～3月である。

事業別では、国内事業は売上高101億円（前年同期比3.0%減）、営業損失6億円（前年同期は5億円の営業損失）、海外事業は売上高56億円（前年同期比21.1%減）、営業利益19億円（同23.6%減）となった。

### 国内

国内事業の内訳は、ライセンス事業が売上高22億円（前年同期比1.2%減）、営業利益16億円（同2.0%減）、国内物販が売上高42億円（同9.5%減）、営業利益2億円（同24.1%減）、テーマパーク事業が売上高18億円（同15.9%増）、営業損失1億円（前年同期は2億円の営業損失）となった。入場者数増加を背景に前年同期比増収・営業損失減少となったテーマパーク事業以外は、総じて厳しい業績が続いた。長引く不景気感からの節約志向により『モノ』から『コト』への消費動向の変動は物販にはネガティブに作用したが、テーマパークにはポジティブに作用した。

#### 国内ライセンス事業

前年同期比1.2%減収、同2.0%営業減益と、売上高、営業利益ともにほぼ前年同期並みの状況を確認した。コスメ・化粧品、薬事関係の好調に加え、衣料関係が前年同期比で回復した。一方で、文具関係は不調であった。株式会社ユニクロとのアパレルとノベルティ、フマキラー株式会社の虫除け商品、株式会社ディーエイチシーや株式会社明色化粧品の化粧品、レック株式会社の家庭雑貨用品が堅調に推移した。キャラクターでは『I'm Doraemon』が好評で収益に貢献した。

#### 国内物販

前年同期比9.5%減収、同24.1%営業減益となった。同社によれば、競争環境は依然厳しい。全体的な節約志向が続く中、購買客数の減少が響き苦戦を強いられた。既存店売上（直営店および百貨店の同社直営店ショップベース）は、前年同期比3.0%減となった。海外観光客については、客数、購買額は前年を超え回復基調にある。但し、海外観光客1人当たり購買額（単価）はまだ回復しているとは言えないとのこと。また、回復地域が関西に偏重しているとのことである。

一方、今年15周年を迎えた『シナモロール』が、第32回サンリオキャラクター大賞の1位に輝くなど、人気を博した。また、1970年代、1980年代に活躍したキャラクターの再登場が若年層に好評に受け入れられた。国内5店舗目となるアウトレット店をりんくうプレミアム・アウトレットに2017年6月に開店し、好調に推移している。7月からの夏休みに向けて、

店頭でのイベントや、2017年春よりスタートしたサンリオショップ公式アプリ「サンリオ・パスポート」の拡散など、集客に向けた戦略を進めると共に、トラックカフェの運営も開始し、話題づくりによる集客増と販売増に努めている。

### テーマパーク事業

前年同期比15.9%増収となり、営業損失は前年同期の2億円から1億円の縮小した。ハーモニーランドにおいて、2016年4月に発生した熊本地震の影響から大きく回復し、営業損失が縮小したことが貢献した。

ハーモニーランドの入場者数は83千人（前年同期比55.1%増）と前年同期比29千人増加した。主に、県外からの来客者や国内外の団体客が好調であった。海外団体では台湾からのチャーター便利用のツアー企画、企業の宣伝プロモーションでのツアー企画、加えてキャンペーン企画の効果により、来場者を大きく伸ばした。チケット売上の拡大に加え、商品、飲食の単価上昇などにより、売上高が拡大した。売上高に連動した販売促進費やアトラクションのメンテナンス費用の増加を吸収し、営業損失は改善した。

サンリオピューロランドの入場者数は前期比24千人（10.2%増）増加の260千人となった。2017年2月スタートのシナモロール15周年記念イベント「ふわもこタウン」が、サンリオピューロランド限定キャラクター『品川紋次郎』たちの登場もあり、集客を伸ばしている。また、企業の福利厚生やタイアップイベントの利用が前年同期比7%増加した。入園者増により、チケット売上、商品売上、レストラン売上のすべてが前年同期に比べ増加した。

### 海外

海外は、売上高56億円（前年同期比21.1%減）、営業利益19億円（同23.6%減）となった（相殺消去前、親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース）。

#### 欧州

欧州：売上高7億円（前年同期比41.1%減）、営業利益2億円（同58.1%減）

英国：売上高2億円（前年同期比28.0%減）、営業利益0.5億円（同3.6%増）

主要地域であるEU圏での消費環境が厳しく減収減益となった。メディアによるエンターテインメントキャラクターとの競合も激しかった。主力のアパレル・アクセサリ、玩具・スポーツ、家庭用品が苦戦したが、コスメ・化粧品、文具は健闘した。そのような状況で、欧州における営業の強化としてライセンス業界に精通した現地COOを採用した。

#### 北米

売上高9億円（前年同期比36.9%減）、営業利益0.5億円（同80.1%減）となった。米国では、映画発のエンターテインメントキャラクター商品との競争激化や小売業界の構造変化により、『ハローキティ』のライセンス商品の陳列スペースの減少が続く、減収減益となった。アパレル、玩具・スポーツ、靴は低迷したが、企業特注、キャラクターカフェなどが健闘した。

同社によれば、『ハローキティ』については、憧れの対象となるような有名ブランドや旬なブランドへのライセンスを積極的に展開し、キャラクターブランドの再構築を徐々に進めているとのこと。

#### 南米

売上高3億円（前年同期比3.9%減）、営業利益1億円（同29.2%減）となった。メキシコ、アルゼンチン両国でのアパレルが不調であったが、ブラジル、ペルーが好調であった。代理店への手数料が増加し減益となった。カテゴリ別では、アパレル・アクセサリ、文具が減少した一方で、ベビー、食品、出版・映像が好調であった。

## アジア

売上高33億円（前年同期比8.9%減）、営業利益15億円（同3.1%減）となった。

- ▶ 香港・東南アジアでは、2016年来の香港経済の低迷が継続し、前期好調だったマレーシア、シンガポールでの企業特販が苦戦する一方で、タイの大手コンビニエンスストアでの広告化権ライセンスが好調に推移した。
- ▶ 台湾では、Eコマース（越境EC）と既存小売店との競合が小売店の消費に影響し、減収減益となった。アパレルは、子供服ライセンス契約の終了などで減少したが、靴、バッグなどのカテゴリーは好調に推移した。2018年3月期は、他社キャラクターとのコラボレーションや、『アグレッシブ烈子』『サンリオ男子』など、新分野のキャラクターに注力する。
- ▶ 韓国では、台湾同様に、Eコマースの伸長による既存小売市場との競合により、小売店の売上が減少した。外部への支払手数料が削減されるなど、販管費が減少し、営業利益は昨年並みとなった。カテゴリー別では、コスメ・化粧品が引き続き好調に推移し、家庭用品、企業特販も伸長した。
- ▶ 中国では、売上高は前年同期比ほぼ横ばい（2.6%減）であったが、同10.0%営業増益となった。宝石・金業界の低迷により、アクセサリ関連が減少したが、コスメ・化粧品が前年同期比約5倍、ベビー関連が同2倍と高い成長を続けている。キャラクターでは、『ハローキティ』に加え『バッドばつ丸』『マイメロディ』が貢献した。中国本土での商標登録証の獲得により追加契約された『ぐでたま』は、今後の貢献が期待される。

過去の四半期実績と通期実績は、過去の財務諸表へ

## 今期会社予想

| (百万円)      | 2017年3月期 |        |        | 2018年3月期会社予想 |        |        |
|------------|----------|--------|--------|--------------|--------|--------|
|            | 上期       | 下期     | 通期     | 上期予想         | 下期予想   | 通期予想   |
| 売上高        | 31,451   | 31,244 | 62,695 | 30,600       | 35,100 | 65,700 |
| 前年比        | -11.3%   | -15.6% | -13.5% | -2.7%        | 12.3%  | 4.8%   |
| 売上総利益      | 20,552   | 19,918 | 40,470 | 20,800       | 23,500 | 44,300 |
| 前年比        | -15.0%   | -13.9% | -14.4% | 1.2%         | 18.0%  | 9.5%   |
| 売上総利益率     | 65.3%    | 63.7%  | 64.6%  | 68.0%        | 67.0%  | 67.4%  |
| 販売費及び一般管理費 | 16,665   | 16,901 | 33,566 | 16,700       | 16,800 | 33,500 |
| 売上高販売管理費率  | 53.0%    | 54.1%  | 53.5%  | 54.6%        | 47.9%  | 51.0%  |
| 営業利益       | 3,887    | 3,017  | 6,904  | 4,100        | 6,700  | 10,800 |
| 前年比        | -45.8%   | -45.1% | -45.5% | 5.5%         | 122.1% | 56.4%  |
| 営業利益率      | 12.4%    | 9.7%   | 11.0%  | 13.4%        | 19.1%  | 16.4%  |
| 経常利益       | 3,729    | 3,526  | 7,255  | 4,300        | 6,900  | 11,200 |
| 前年比        | -48.7%   | -40.4% | -44.9% | 15.3%        | 95.7%  | 54.4%  |
| 経常利益率      | 11.9%    | 11.3%  | 11.6%  | 14.1%        | 19.7%  | 17.0%  |
| 当期純利益      | 3,804    | 2,671  | 6,475  | 2,900        | 4,900  | 7,800  |
| 前年比        | -29.6%   | -36.5% | -32.6% | -23.8%       | 83.5%  | 20.5%  |

| セグメント別<br>(百万円) | 2017年3月期 |        |        | 2018年3月期会社予想 |        |        | 前年比    |        |        |
|-----------------|----------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                 | 上期       | 下期     | 通期     | 上期予想         | 下期予想   | 通期予想   | 上期予想   | 下期予想   | 通期予想   |
| 連結売上高           | 31,451   | 31,244 | 62,695 | 30,600       | 35,100 | 65,700 | -2.7%  | 12.3%  | 4.8%   |
| 海外              | 13,463   | 12,825 | 26,288 | 12,282       | 15,522 | 27,804 | -8.8%  | 21.0%  | 5.8%   |
| 国内              | 23,341   | 24,137 | 47,478 | 23,706       | 25,754 | 49,460 | 1.6%   | 6.7%   | 4.2%   |
| ライセンス           | 4,907    | 4,763  | 9,670  | 4,969        | 5,239  | 10,208 | 1.3%   | 10.0%  | 5.6%   |
| 物販              | 9,565    | 10,885 | 20,450 | 9,560        | 11,192 | 20,752 | -0.1%  | 2.8%   | 1.5%   |
| テーマパーク          | 4,203    | 3,936  | 8,139  | 4,483        | 3,906  | 8,389  | 6.7%   | -0.8%  | 3.1%   |
| その他             | 4,666    | 4,553  | 9,219  | 4,694        | 5,417  | 10,111 | 0.6%   | 19.0%  | 9.7%   |
| 連結営業利益          | 3,887    | 3,017  | 6,904  | 4,100        | 6,700  | 10,800 | 5.5%   | 122.1% | 56.4%  |
| 海外              | 4,599    | 3,974  | 8,573  | 4,412        | 6,048  | 10,460 | -4.1%  | 52.2%  | 22.0%  |
| 国内              | -711     | -957   | -1,668 | -312         | 652    | 340    | -      | -      | -      |
| ライセンス           | 3,411    | 3,360  | 6,771  | 3,629        | 3,848  | 7,477  | 6.4%   | 14.5%  | 10.4%  |
| 物販              | 568      | 757    | 1,325  | 733          | 1,186  | 1,919  | 29.0%  | 56.7%  | 44.8%  |
| テーマパーク          | 36       | -104   | -68    | 86           | -98    | -12    | -      | -      | -      |
| その他             | 111      | 67     | 178    | 86           | 619    | 705    | -22.5% | 823.9% | 296.1% |
| 消去・本社コスト        | -4,838   | -5,037 | -9,875 | -4,846       | -4,903 | -9,749 | -      | -      | -      |

| 海外地域別<br>(百万円) | 2017年3月期 |        |        | 2018年3月期会社予想 |        |        | 前年比    |          |         |
|----------------|----------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|----------|---------|
|                | 上期実績     | 下期実績   | 通期実績   | 上期予想         | 下期予想   | 通期予想   | 上期予想   | 下期予想     | 通期予想    |
| 海外売上合計         | 13,463   | 12,825 | 26,288 | 12,282       | 15,522 | 27,804 | -8.8%  | 21.0%    | 5.8%    |
| 欧州             | 2,229    | 1,885  | 4,114  | 1,644        | 2,382  | 4,026  | -26.2% | 26.4%    | -2.1%   |
| 英国             | 651      | 628    | 1,279  | 416          | 605    | 1,021  | -36.1% | -3.7%    | -20.2%  |
| 北米             | 2,837    | 2,588  | 5,425  | 2,302        | 3,691  | 5,993  | -18.9% | 42.6%    | 10.5%   |
| ブラジル           | 671      | 615    | 1,286  | 623          | 664    | 1,287  | -7.2%  | 8.0%     | 0.1%    |
| アジア            | 7,038    | 7,099  | 14,137 | 7,245        | 8,480  | 15,725 | 2.9%   | 19.5%    | 11.2%   |
| 香港             | 2,270    | 2,285  | 4,555  | 2,179        | 2,694  | 4,873  | -4.0%  | 17.9%    | 7.0%    |
| 台湾             | 1,305    | 1,212  | 2,517  | 1,299        | 1,405  | 2,704  | -0.5%  | 15.9%    | 7.4%    |
| 韓国             | 687      | 742    | 1,429  | 779          | 922    | 1,701  | 13.4%  | 24.3%    | 19.0%   |
| 中国             | 2,776    | 2,860  | 5,636  | 2,988        | 3,459  | 6,447  | 7.6%   | 20.9%    | 14.4%   |
| その他            | 37       | 10     | 47     | 32           | -280   | -248   | -13.5% | -2900.0% | -627.7% |
| 海外営業利益合計       | 4,599    | 3,974  | 8,573  | 4,412        | 6,048  | 10,460 | -4.1%  | 52.2%    | 22.0%   |
| 欧州             | 879      | 324    | 1,203  | 540          | 891    | 1,431  | -38.6% | 175.0%   | 19.0%   |
| 英国             | 139      | 125    | 264    | 3            | 186    | 189    | -97.8% | 48.8%    | -28.4%  |
| 北米             | 356      | 283    | 639    | 444          | 1,049  | 1,493  | 24.7%  | 270.7%   | 133.6%  |
| ブラジル           | 332      | 240    | 572    | 241          | 268    | 509    | -27.4% | 11.7%    | -11.0%  |
| アジア            | 3,038    | 3,189  | 6,227  | 3,282        | 3,824  | 7,106  | 8.0%   | 19.9%    | 14.1%   |
| 香港             | 978      | 975    | 1,953  | 947          | 1,154  | 2,101  | -3.2%  | 18.4%    | 7.6%    |
| 台湾             | 604      | 582    | 1,186  | 600          | 633    | 1,233  | -0.7%  | 8.8%     | 4.0%    |
| 韓国             | 268      | 293    | 561    | 383          | 434    | 817    | 42.9%  | 48.1%    | 45.6%   |
| 中国             | 1,188    | 1,339  | 2,527  | 1,352        | 1,603  | 2,955  | 13.8%  | 19.7%    | 16.9%   |
| その他            | -145     | -187   | -332   | -98          | -170   | -268   | -      | -        | -       |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

| 海外子会社 現地通貨ベース    |        | 15年3月期     | 16年3月期     | 17年3月期     | 18年3月期     | 前期比    |
|------------------|--------|------------|------------|------------|------------|--------|
|                  |        | 実績         | 実績         | 実績         | 会予         |        |
| 欧州<br>(1,000EUR) | 売上高    | 55,490     | 36,235     | 19,830     | 21,803     | 9.9%   |
|                  | ロイヤリティ | 54,389     | 35,825     | 19,627     | 21,650     | 10.3%  |
|                  | 物販     | 1,101      | 409        | 203        | 153        | -24.4% |
|                  | 営業利益   | 16,384     | 7,096      | -2,491     | 1,965      | -      |
| 英国<br>(1,000GBP) | 売上高    | 5,294      | 7,784      | 7,754      | 6,756      | -12.9% |
|                  | ロイヤリティ | 5,237      | 7,632      | 7,150      | 6,395      | -10.6% |
|                  | 物販     | 58         | 152        | 604        | 361        | -40.2% |
|                  | 営業利益   | 1,574      | 1,860      | 988        | 857        | -13.3% |
| 北米<br>(1,000USD) | 売上高    | 84,837     | 49,165     | 36,545     | 38,005     | 4.0%   |
|                  | ロイヤリティ | 69,500     | 36,652     | 25,368     | 26,055     | 2.7%   |
|                  | 物販     | 15,337     | 12,512     | 11,176     | 11,950     | 6.9%   |
|                  | 営業利益   | 17,176     | 798        | -5,251     | -337       | -      |
| 南米<br>(1,000BRL) | 売上高    | 42,026     | 34,982     | 28,797     | 25,218     | -12.4% |
|                  | ロイヤリティ | 41,935     | 34,735     | 28,584     | 25,040     | -12.4% |
|                  | 物販     | 91         | 247        | 212        | 178        | -16.3% |
|                  | 営業利益   | 11,428     | 7,722      | 6,262      | 4,177      | -33.3% |
| 香港<br>(1,000HKD) | 売上高    | 380,368    | 243,754    | 211,725    | 209,887    | -0.9%  |
|                  | ロイヤリティ | 127,555    | 115,915    | 131,560    | 137,656    | 4.6%   |
|                  | 物販     | 252,813    | 127,839    | 80,164     | 72,231     | -9.9%  |
|                  | 営業利益   | 72,870     | 61,730     | 62,483     | 70,044     | 12.1%  |
| 台湾<br>(1,000NTD) | 売上高    | 449,793    | 480,871    | 462,973    | 430,491    | -7.0%  |
|                  | ロイヤリティ | 404,732    | 426,724    | 419,705    | 396,096    | -5.6%  |
|                  | 物販     | 45,062     | 54,147     | 43,267     | 34,395     | -20.5% |
|                  | 営業利益   | 140,871    | 146,413    | 140,968    | 138,189    | -2.0%  |
| 韓国<br>(1,000KRW) | 売上高    | 10,616,929 | 11,389,820 | 10,481,291 | 11,542,553 | 10.1%  |
|                  | ロイヤリティ | 9,374,211  | 8,593,593  | 9,648,118  | 11,240,132 | 16.5%  |
|                  | 物販     | 1,242,718  | 2,796,226  | 833,173    | 302,421    | -63.7% |
|                  | 営業利益   | 3,760,548  | 2,905,081  | 2,119,721  | 2,911,997  | 37.4%  |
| 上海<br>(1,000CNY) | 売上高    | 178,458    | 247,740    | 255,642    | 292,093    | 14.3%  |
|                  | ロイヤリティ | 109,965    | 139,783    | 161,752    | 189,169    | 17.0%  |
|                  | 物販     | 68,493     | 107,957    | 93,890     | 102,924    | 9.6%   |
|                  | 営業利益   | 54,307     | 66,034     | 77,063     | 88,965     | 15.4%  |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

上表及び以下のコメントは、各地域の収益実態を表すために、日本の親会社に支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻して計上したベースとする。ただし、海外子会社の現地通貨ベースの表は本社へのマスターライセンス料支払い後の数字。

## 2018年3月会社計画

### 概要

2018年3月期の会社計画は、売上高657億円（前期比4.8%増）、内訳は海外売上が278億円（同5.8%増）、国内売上が494億円（同4.2%増）を見込む。利益面では、営業利益108億円（前期比56.4%増）、内訳は海外で104億円（同22.0%増）、国内は営業利益3億円（前期は営業損失16億円）、経常利益112億円（同54.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益78億円（同20.4%増）を予想している。

仮に2018年3月期会社計画が未達に終わり、2018年3月期の配当金支払い額（予想6,785百万円）に通期の当期純利益が満たなかった場合でも、同社は1株当たり年間80円の配当を維持する（減配はしない）としている。尚、配当原資となる利益剰余金は2017年3月期末55,638百万円ある。

## インバウンド需要冷え込みからの回復への期待

前期（2017年3月期）は欧米における事業の不振もさることながら、国内事業の不振が際立った（国内事業のセグメント損益が16億円の営業損失となった）。国内事業の不振の背景には、中国政府による2016年4月の関税引き上げ\*に起因する中国人によるインバウンド需要の冷え込みが、大きな要因の1つとしてあった。

\*旅行者などが海外で購入した商品などに対する関税を、例えば、高級腕時計であれば30%から60%に引き上げた

同社によれば、2017年3月期中にインバウンド需要冷え込みに関連する過剰在庫の整理を終了した。2018年3月期には、既存キャラクターの周年イベントや新キャラクターにより国内ライセンス事業の回復と同時に、利益率の改善、多様な消費者の要望に沿った出店施策などにより国内物販事業のテコ入れを図る。2018年3月期第1四半期実績では、海外観光客の来店客数、購買額が前年同期を超えた。回復地域の関西への偏重および海外観光客1人当たり購買額（単価）の未回復はあるものの、インバウンド需要は総じて回復基調にある。

## アジアでの好調持続

海外事業においては、2018年3月期もアジアでの好調が持続すると同社では見ている。懸案であったKT Licensing Ltd.（以下、KTL社）およびKT Licensing (Shanghai) Ltd.（以下、KTL上海社）と同社との間で、2012年1月に締結した同社が所有するキャラクターの中国（但し、香港、マカオを除く）におけるプロダクトライセンスのマスターライセンスが更新された。今後5年間、サンリオ上海はKTL社及びKTL上海社から、KTL社及びKTL上海社がこの契約により得られる商品の製造・販売に一定料率を乗じた金額、およびロイヤルティの一定割合の支払いを引き続き受けることになる。『ハローキティ』を始めとする17キャラクターについて、従来の契約比約1.7倍（従来85百万USドル⇒今回146百万円USドル）のミニマムギャランティーを受け取る。また、同社が注力する『ぐでたま』は別途契約（全体のミニマムギャランティーとは別枠のミニマムギャランティー+1年毎の契約）となっている。

また、中国の安定成長に加えて、東南アジアにおいて空間ライセンスの強化や既存キャラクターの活性化を図る。空間ライセンス強化の具体例としては、台湾におけるエバー航空ハローキティジェット（4種類リニューアル）、フィリピンにおけるハローキティカフェ（2017年6月オープン）をはじめアジア圏合計48件の飲食ビジネスとの空間ライセンスなどがある。また、既存キャラクターの活性化としては、マカオにおいて同社キャラクターの特別展「Our Sanrio Times」を開催している（2017年7月28日～9月3日）。更に、有名ブランドや著名人ブランドとのコラボレーションなどを展開している。

## 海外事業の課題：欧米における収益下げ止まり

海外事業に関する残る課題は欧米における収益の下げ止まりであるが、両地域とも2018年3月期下期における反転・回復を同社は目指している。欧州では、『ミスターメン リトルミス』を中心とした複数キャラクターによる展開、広告や空間ライセンスの強化、営業体制強化を最重要課題としている。営業体制強化により、成長余力が大きい中近東市場でのビジネス拡大に注力する。営業体制強化の施策の一環として、ライセンス業界で25年間に亘ってライセンス業務を経験しているベテラン英国人を新しい現地COOとして採用した。本社・欧州担当役員の下、2017年5月15日より新COOが現地で指揮をとっている。新COOが2017年5月にラスベガスのライセンスショーへ参加し、2018年内の売上を左右する受注活動を牽引した。同社によれば、新COOはスポーツ関係に強い。

北米においては、Wal-Mart Stores, Inc.、Target Corporation、Toys “R” Us、など市場の40%を占めるマスマーケットへの対応が最大の課題となる。同社は『ハローキティ』の再ブランディングのため、O・P・IやColourPopなどのブランドとのコラボなどを行っているが、再ブランディングには時間を要すると同社では見ている。そのため、『ぐでたま』、『アグレッシブ烈子』など、他のキャラクターの育成も進め、専門店向けに直接ライセンスするという新しい形であるDTR（Direct to Retailer）への対応を強化する。従来は、例えば、靴やアパレルなどの専業業者に同社がライセンスを供与し、

専業業者が小売店に納品し、同社はロイヤリティを得るという仕組みであった。それに対し、DTRでは、小売業者が同社と直接ライセンス契約を締結し、自社店舗で販売する商品をOEM製造先に製造を委託するという形となる。DTRにより流通のコントロール力を高め、従来の「ライセンシー主導の営業」から「サンリオ主導の営業」へとシフトを図る。

2017年9月に、『ぐでたま』のテスト販売がTARGETにおいて開始される。『ぐでたま』の拡大を北米市場復活の材料の1つにしたいと同社は考えている。リアル店舗からECへの急激な市場変化に対応する必要もある。メディア対策に加え、SNSにおける口コミの誘発する仕掛けなどに注力する。

以下は、事業別の計画である。

## 国内事業

売上高494億円（前期比4.2%増）、営業利益3億円（前期は営業損失16億円）を見込む。国内物販事業、国内ライセンス事業が増益を牽引する計画。

### 国内ライセンス事業

売上高102億円（前期比5.6%増）、営業利益74億円（同10.4%増）を見込む。15周年を迎えた『シナモロール』に、『I'm Doraemon』、キャラクター大賞で2連覇中の『ポムポムプリン』の他、『ぐでたま』『SHOW BY ROCK!!』『リルリルフェアリアル』『アグレッシブ烈子』等の新キャラクターによるライセンス拡大を図る。また、キャラクタービジネスの新しいマーケットとして、第一次産業（農産物）や企業福利厚生分野（社員食堂、オフィス）への展開を進め、従来の顧客層以外の市場を開拓し増収増益を目指す。

2017年6月より、辻朋邦専務がメディア部・キャラクタークリエイション室の担当となった。メディア部は国内外で横断的にキャラクターをインキュベートして収益を上げる戦略を策定する部署である。2018年3月期下半期の同社計画の見直しを行っているとのことである。今後のキャラクター戦略は同社の中期経営戦略上、重要な鍵を握る。

### 国内物販事業

売上高207億円（前期比1.5%増）、営業利益19億円（同44.8%増）を見込む。店舗では、顧客が来店したくなる、デジタルコンテンツのプレゼントが受け取れるなど、楽しめるスマートフォン向けアプリ『サンリオパスポート』の配信を開始した。消費動向を注視し多様な消費者の要望に沿った出店施策を進める。具体的には、2016年10月に増床オープンしたHello Kitty Japanダイバーシティ東京店のような飲食とギフトショップ複合型の店舗や、キャラクタートラックカフェ等のキャラクターを使用したメニューといった飲食ビジネスモデルの展開、シルバー層に向けた店舗などである。また、革新的な商品開発に取り組む。

### テーマパーク事業

売上高83億円（前期比3.1%増）、営業損失0.1億円（前期は0.6億円の営業損失）を見込む。

ピューロランドでは、2017年2月より『シナモロール』15周年記念として「ふわもこタウン」をオープンし、若い女性を中心に来場者が増加。また、屋内型施設という利点を生かしシーズン毎の環境演出を行っていく。海外に向けては、スマートフォン向けのWebサイトを改修し、来場に繋がるよう図る。入場者数125万人（前期比3.7%増）、顧客単価合計4,612円（同0.5%増）が会社予想の前提。

ハーモニーランドでは、災害地のイメージを払拭し、県外客の回復とキャンセルとなった団体営業の再誘致に注力する。また、海外観光客の誘致を目指し、九州全域の主要な空港、駅の拠点での告知強化を図る。地元やリピーター向けには、シーズン毎に特色あるパレードの演出やショーのリニューアル、夏季に人気のプールの告知を強化し集客増に努める。特

に、夏休み期間には、涼感を伴うショーやプールエリアの集客強化とナイトショーのリニューアルによる夜間集客に注力し、入園者数の増加に取り組む。入場者数45万人（前期比6.9%増）、顧客単価合計3,476円（同1.9%増）が会社予想の前提。

## 海外事業

売上高278億円（前期比5.8%増）、営業利益104億円（同22.0%増）を見込む。全地域において前期比営業増益の計画。

### 欧州

欧州：売上高40億円（前期比2.1%減）、営業利益14億円（同19.0%増）を見込む。

英国：売上高10億円（前期比20.2%減）、営業利益1億円（同28.4%減）を見込む。

欧州では、欠員となっていたライセンス営業の現地責任者COOを採用し、前期から継続して主要都市で開催してきた代理店戦略会議（ライセンスカンファレンス）による、代理店・ライセンシーとの協力関係を基礎とし、主要ライセンシーへの営業強化を図る。また、直営店舗やフランチャイズ店舗を有しない欧州でのキャラクター認知・育成にアニメーションやSNSのメディア戦略を強力に推進していく。2016年3月期には『ハローキティ』へ売上の80%を依存していたが、2017年3月期には同依存度は76%に低下した。2019年3月期には同依存度を60%にまで低下させる計画であり、2018年3月期には『ミスターメン リトルミス』を中心に複数キャラクター展開を更に進める。また、商品ライセンスのほか、空間ライセンスにも注力すると同時に、広告ライセンスにも裾野を広げ、露出を強化する。露出強化とライセンスビジネス拡大のポジティブスパイラルを狙う。ユーロ/円レートは前期比1.2%の円高見込み、英ポンド/円レートは前期比6.5%の円高見込みを前提としている。

### 北米

売上高59億円（前期比10.5%増）、営業利益14億円（同133.6%増）を見込む。米州では、ネット通販の活況による大手量販店の退店が続くと同社は予想している。その影響により『ハローキティ』の売場減少が加速すると見込んでいる。そこで『ハローキティ』に続くキャラクターとして『ぐでたま』、サンリオオールスターキャラクターの『hello sanrio』を専門店で積極的に売り込むとともに、旬なブランドとのコラボレーションにより『ハローキティ』の再ブランド化を推し進める。また、欧州同様、アジアで好調なカフェや企業の販促活動へのライセンスによりキャラクターの露出を増やす。加えて、アニメーションやSNSのメディア戦略を推進、DTRを模索し、専門店で販売強化を図る。また、複数キャラクター戦略を進める方針（2017年3月期における『ハローキティ』への依存度98%）。ドル/円レートは前期比0.3%の円高見込みを前提としている。

### 南米

YouTubeのキャラクターチャンネルやコミックコンベンションへの出店、代理店と共同でライセンスカンファレンスの開催などにより、サンリオキャラクターの認知を向上させ、収益の拡大を目指す。

### アジア

売上高157億円（前期比11.2%増）、営業利益71億円（同14.1%増）を見込む。アジアでは、台湾、香港に続きASEAN諸国や中国本土で『ぐでたま』の本格的な展開を行う。また、キャラクターカフェの展開や他社キャラクターとのコラボレーション等、サンリオの得意な分野でのマーケット展開を推し進め増収増益を目指す。

### 為替

今期における海外子会社の為替変動による影響額は下記ようになる。

| 海外子会社の為替変動要因による影響   | EUR<br>(ユーロ) | GBP<br>(英ポンド) | USD<br>(米ドル) | CNY<br>(中国元) | KRW<br>(韓国ウォン) | TWD<br>(台湾元) | HKD<br>(香港ドル) |
|---------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| 2017年3月期実績レート (円)   | 121.49       | 149.77        | 110.30       | 16.56        | 0.095          | 3.41         | 14.21         |
| 2018年3月期計画レート (円)   | 120.00       | 140.00        | 110.00       | 16.40        | 0.099          | 3.50         | 14.50         |
| 変動率                 | -1.2%        | -6.5%         | -0.3%        | -1.0%        | 4.2%           | 2.6%         | 2.0%          |
| 現地通貨ベースの売上高 (百万単位)  | 21.8         | 6.7           | 46.1         | 292.0        | 11,542.5       | 430.4        | 209.8         |
| 為替変動影響額 (百万円)       | -32          | -66           | -13          | -46          | 46             | 38           | 60            |
| 現地通貨ベースの営業利益 (百万単位) | 1.9          | 0.8           | 1.0          | 88.9         | 2,911.9        | 138.1        | 70.0          |
| 為替変動影響額 (百万円)       | -2           | -8            | -            | -14          | 11             | 12           | 20            |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## 中長期業績見通し

新中期経営計画に関しては、2014年3月期の決算発表時に公表される予定であったが、2017年5月時点において、同社は欧州又は北米の業績底入れの目途がつき次第、新中期経営計画を発表する予定であるとしており、中期経営計画の必要性は強く認識している。

同社の中期業績を予想するうえで影響が大きいとSR社が考える欧米の業績、経営体制の方向感に関しては以下の通りである。日本やアジアでの成功モデル（例えば、キャラクターの多様性など）を欧米で適応させて再生できるか、更には、『ハローキティ』のキャラクター・ブランドを欧米で再構築できるかが、同社の中期的成長の試金石になるとSR社では見ている。

尚、国内においては、物がなかなか売れない中、体験（コト）を共有する楽しみが消費者に受け入れられており、サンリオピューロランド（テーマパーク）が好調に推移している。また、同社が所有するキャラクターの中国（但し、香港、マカオを除く）におけるプロダクトライセンスのマスターライセンスをKT Licensing Ltd.と2017年1月31日に契約更新した。アジアにおいて、2017年2月以降59ヶ月間（約5年間）における安定的成長が見込まれる。具体的には、『ハローキティ』を始めとする17キャラクターのミニマムギャランティーが従来の契約比約1.7倍（従来85百万USドル⇒今回146百万円USドル）であるうえ、同社が注力する『ぐでたま』は別途契約（全体のミニマムギャランティーとは別枠のミニマムギャランティー+1年毎の契約）となっている。

### 欧州事業

欧州では、2008年3月期にライセンス事業に注力してから、2011年3月期まで同地域の業績は成長を遂げた。2011年3月期には売上高208億円（2008年3月期は91億円）、営業利益は111億円（同36億円）に増加した。また、同地域の営業利益構成比は75%（同55%）となった。

しかし、2012年3月期以降、欧州事業は減収減益を継続しており、2016年3月期には売上高は119億円（英国との単純合算、前期比29.6%減）、営業利益32億円（同43.6%減）となった。この要因として、同社は欧州債務危機下の不景気の影響に加え、欧州子会社が十分に機能していなかったことをあげている。

2015年3月期以降、営業体制の再構築、ライセンシーの入れ替えを進行している。営業人員を増強するとともに、主要なライセンシーに専任のチームで担当する営業組織の再編を進めた。2016年3月期下期以降は、欧州担当取締役が岸村取締役役に変更となり、『ハローキティ』に次ぐキャラクターの育成に努める一方で、商品ライセンスに加えプロモーションライセンスの浸透を図っている。また、拠点（ハンブルグ、ミラノ、ロンドン）の整備を進め、基盤の強化に努める方針である。

2018年3月期の施策としては、ライセンス営業の新しいCOOを採用した（前述）ことにより、営業強化を図る。ライセンス営業の増員、ライセンス営業体制の見直しにより、ライセンスエージェントに対して代理店戦略会議を主要都市で開催し、代理店・ライセンシーと協力しブランド向上を図る。また、直営店舗やフランチャイズ店舗を有しない欧州ではEC事業を推進する。

キャラクター戦略では、2016年5月現在、欧州の売上の90%超をハローキティが占めるが、複数キャラクターの展開を図る。同社が2011年に買収した、1971年英国生まれの『ミスターメン リトルミス』をハローキティに次ぐキャラクターとして注力し、2018年に欧州の売上に占める『ミスターメン リトルミス』の構成比を40%とすることを目指す。キャラクター認知および育成のために、アニメーションやSNSのメディア戦略を推進する。従来の書籍以外のアパレルへの商品ライセンスに加え、空港、地下鉄等へのプロモーションライセンスを進める。

## 北米事業

北米では2008年3月期より、物品販売事業の専門店のリストラを実行し、ライセンス事業へのシフトを進めた。その結果、2014年3月期には売上高は167億円（2008年3月期は77億円）、営業利益は87億円（同21億円）に増加した。

しかし、2015年3月期に、寒波の影響に加え、競合他社のヒット映画関連キャラクター商品が投入されたことで、キャラクター商品市場の競争が激化し、大手ライセンスの小売量販店における同社キャラクター商品の陳列棚におけるシェアが低下した結果、同地域の業績は、売上高123億円（2014年3月期比26.1%減）、営業利益50億円（同42.4%減）、続く2016年3月期には売上高80億円（2015年3月期比34.9%減）、営業利益20億円（同60.1%減）となった。

2018年3月期以降の対策としては、前期に開始した本社デザイナーからの『ハローキティ』グローバルデザインの供給により、新たなデザインの展開を進める。日本では『ハローキティ』のメインデザインを毎年変更し、新鮮さを維持しているが、北米ではキャラクターデザインを現地スタッフに任せ、過去30年間程度にわたって『ハローキティ』の基本デザインを変更していなかった。この方針を見直し、北米市場にも本社デザイナーによるグローバルデザインを供給することで、『ハローキティ』のデザインの再構築を図る。また、欧州同様に商品ライセンスのみならず、プロモーションライセンスの強化も図る。

また、ライセンスによる主要都市での旗艦店舗の出店等を通じて、『ぐでたま』『マイメロディ』『リトルツインスターズ』の認知度を高めるとともに、オールキャラクターの『hello sanrio』を積極的に進め、マルチキャラクター戦略を推進する。具体的には、従来の『ハローキティ』に依存していた体制（2017年5月現在、北米の売上の90%超をハローキティが占める）を改め、複数のキャラクターでの展開による安定成長を図る。過去に『ハローキティ』と同様に、専門店、プロモーションライセンスなどでの露出を増やし、専門店での商品販売で人気化を図り、マスマーケットでの販売を目指す。特に『ぐでたま』の認知度向上を図り、キャンペーン展開、コンベンションへの参加などを行う。また、2016年5月から米国専門チェーン店のHOT TOPIC（700店舗）や、Forever 21で『ぐでたま』の商品販売を展開している。更に、2017年9月よりTARGETにより『ぐでたま』のテスト販売を開始し、米国マスマーケットへの『ぐでたま』の拡販を狙う。

2015年6月に同社米国子会社全額出資による子会社Sanrio Media & Pictures Entertainment, Inc.を設立し、2015年1月に20世紀フォックス社と『ミスターメンリトルミス』の映画化について契約を締結した。

## 経営体制の方向感

海外担当役員に関しては、米州およびアジアは辻社長が担当し、辻友子取締役が副担当として従事する。欧州は、岸村取締役が担当する。映画事業は福島常務および辻友子取締役が米州およびアジアでの制作を、岸村取締役が『ミスターメン』の映画を担当する。

経営体制の方向感に関しては、各地域、各事業部門長へ権限委譲のうえ、その力量と適性を見極めていくところであり、早期に新経営体制を固めていくという。

## 配当原資

親会社株主に帰属する当期純利益の範囲内で、現行レベルの年間80円/株配当を株主に支払うためには、約68億円の当期純利益を維持する必要がある\*。2017年3月期当期純利益同社予想は80億円であるが、2017年3月期には過年度の法人所得に対する更正の決定による法人税等還付税額11億円を含んでいる。即ち、法人税等の合計額が通常の期よりも少ないという一時的要因を含んでいる。2017年3月期の利益レベル（同社予想経常利益94億円）を今後下回ると、親会社株主に帰属する当期純利益の範囲から年間80円配当を支払い続けることが困難となる\*\*。

\* (発行済株式数89,065,301株－自己株式数4,218,122株) × 80円/株 = 6,788百万円 (株式数は2017年3月期第3四半期末)

\*\*剰余金の分配可能額は会社法により明確に規定されている (会社法461条)。具体的には、①決算日における剰余金の額と、②決算日以降分配時点までの剰余金の増減を合計し、この額から、③自己株式の帳簿価額、④決算後に自己株式を処分した場合における当該自己株式の対価の額、⑤その他法令で定める額 (のれんに1/2を乗じた額と繰延資産の合計額であるのれん等調整額など) を控除した額となる。

## 事業内容

### ビジネス

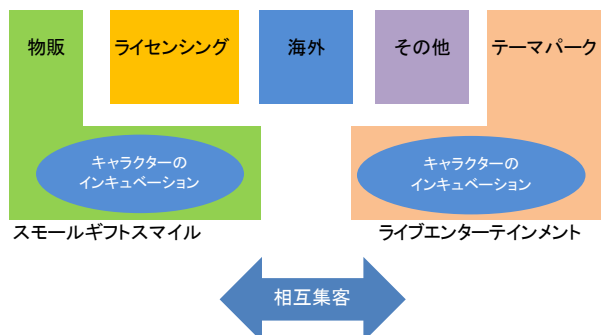
#### 概略

同社は「ちょっとした贈り物で感謝や思いやりの気持ちを伝えることから友情と信頼が生まれる」という意味の“スモールギフト、ビッグスマイル”という思想をもとに1960年に設立された。世界的に人気の『ハローキティ』をはじめ、『マイメロディ』、『リトルツインスターズ』などのキャラクターを生み出し、2015年に創業55周年を迎えた。

『ハローキティ』の商品は世界130以上の国と地域で年間5万種類以上が販売されている。海外の売上高は同社の連結売上高の4割程度を占めている。自社開発のキャラクター総数は450を超え、キャラクター商品は国内では同社の直営店をはじめ、百貨店、チェーンストアなど多くの店舗で販売されている。また、サンリオピューロランド（東京都多摩市）、ハーモニーランド（大分県）などのテーマパーク事業も手がける。その他に映画製作、出版事業、外食産業にも参入しており、埼玉県などの一部の地域では、ケンタッキーフライドチキンのフランチャイズ店も出店している。

SR社では、同社はユニークな企業であり、2016年5月現在、次へのステップに向けての助走期に立っていると考える。同社のビジネスは過去数年の間に転換期を迎えたが、その変化によって海外事業の収益性が大きく変化した。

### ビジネスモデル



出所：会社資料をもとにSR社作成

#### キャラクターライセンスが収益柱

同社のビジネスモデルは、本質的には極めてシンプルである。収益の柱は、国内も海外もキャラクターライセンスである。また、売上の8割程度が『ハローキティ』のキャラクターからの収入であるとSR社は推測している。

同社は『ハローキティ』以外にも多数のキャラクターを有するが、同社はキャラクターを社内で開発している。しかし、2011年、英国のキャラクター会社であるMister Men社の株式を取得したように、ポートフォリオの分散という意味から既存のキャラクターを買収することもある。

#### キャラクターの使用を認め、使用料をライセンス料として受け取る

ライセンスビジネスとは、キャラクターの使用を企業（ライセンシー）に認め、その使用料をライセンス料として受け取るものである。ライセンスの形態には、プロダクトライセンス（玩具、ぬいぐるみ、Tシャツなどの商品）、プロモーションライセンス（銀行カード、飲料などの広告・販売促進）、スペースデザインライセンス（カフェ、病院、ホテルなどの空間デザイン）がある。

## カルピスとのコラボ商品



出所：会社資料をもとにSR社作成

国内海外ともに、ライセンスは、一般的な一業種一社制といった排他的なモデルではなく、地域によって方針はやや異なるようだ。ただし、同社は性的もしくは暴力的イメージをもつ商品には、ライセンスを付与しないという方針がある。

## 収益計上は日本では前払い、欧米では売上実績をもとに後払い

ロイヤリティ収益が認識されるタイミングについて、日本では前払い方式が一般であるが、欧米では後払い方式が商習慣になっている。具体的には、日本では、製造個数に合わせて発行、製造時に証紙（代金の支払い、物品の品質・数量などを証明するために書類や品物などに貼る紙）を貼ることで数量を管理している（証紙ベース）。証紙は、数量管理だけでなく偽物の防止にも役立つため、アジアの諸地域でも一般的に活用されている。

一方、欧米に見られる後払い方式では、ライセンシーの四半期ごとの売上実績をもとにロイヤリティを受け取るレポートベースになっている。

## 主要キャラクター

### 同社の主力キャラクターの特徴

同社のキャラクターと、日本のみならず世界に存在するあらゆるキャラクターとの間には大きな違いがある。この違いが同社のライセンスビジネスを世界でまれに見るスピードで拡大させた理由であると分析できよう。

他との違いは同社のキャラクターの生い立ちに遡ることで理解できる。創業者である辻氏は、製品を販売するうえで他社製品に対しどのような差別化が有効かを考え、キャラクターと製品とのマッチングに注目した。製品化を前提としてシンブルなデザインを主流とした。いわば同社のキャラクターは、キャラクターを超えたプロダクトデザインであるともいえる。ここに大きな強みを見出すことができる。

他社キャラクターは、絵本、アニメーション、ゲーム等から生まれたものであり、製品化にあたって原作の図柄を変えることは、もとの絵本等のストーリーや世界観を損なうこととなる。そのためデザインと製品とのマッチングに制約が生じることとなる。

### ハローキティ

『ハローキティ』はロンドン郊外生まれの設定で、本名は「キティ・ホワイト」である。最初はなかった苗字が後から付けられたようだ。血液型はA型、得意なことはクッキー作り、実は双子で妹はミミィという。他にも家族構成や得意科目などが設定されている。1970年代まではいつも顔は正面を向いていたが、1980年頃から斜めを向くなど、バラエティが増えてきた。1990年代に入りコスチュームを次々と着替えるようになり、1993年にはリボンをハイビスカスに変えたものや、看護婦スタイルの「ナースシリーズ」も登場した。また、10代後半～20代をターゲットとして光沢のあるキルティング生地「キルトシリーズ」が発売されるようになり、支持層は大人から子供まで広くカバーしている。

表情で特徴的な点として、ハローキティには口が描かれていない。これは見る人と感情を共有できるようにとの配慮からである。同社によれば、口がなければ表情が限定されにくく、見ている人の気持ち次第で、笑っているようにも、淋しそうにも見えるとのことである。自在に空気を読み、どんなムードにも馴染むハローキティの表情は、会話がなくても感情を共有できるようだ。ハローキティのキャラクター商品の展開は100ヵ国以上に広がっており、ユニセフの親善大使に選ばれた上、国土交通省の中国・香港観光親善大使にも2008年から任命されており、世界中で活躍している。

## シナモロール

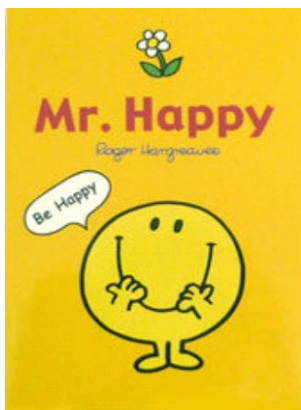
『シナモロール』は、尻尾がシナモンロールに似た白い子犬のキャラクター。生まれた年は2001年である。それまで同社はキャラクターの広告宣伝には消極的であったが、シナモロールはテレビ・雑誌での積極的な宣伝により、短期間で人気を獲得することに成功した。2004年にはサンリオショップでの売上の25%程度を占め、ハローキティに次ぐ人気となった。対象年齢層は幼児から高校生向けに設定されているようだ。

## ミスターメン

キャラクターポートフォリオの強化戦略として、2011年12月、同社は英国キャラクター会社であるMister Men社の発行済全株式を英Chorion社より取得した。『ミスターメン』のキャラクターは、1971年に英国の絵本作家ロジャー・ハーグリーブス氏が描いた絵本『ミスターメン』とそのシリーズ「リトルミス」から誕生した。86種類ものキャラクターが登場する絵本は全世界で15ヵ国語に翻訳され、世界30ヵ国以上で、累計1億冊以上の販売実績がある。『ミスターメン』の公式ホームページによると、イギリスにおいての認知度は98%を誇るようだ。

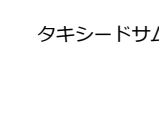
日本国内でも、2013年7月よりライセンス事業展開を開始し、2014年春から衣料、服飾雑貨、文具、食品をはじめ幅広い分野での商品展開、ならびに広告・宣伝、販売促進、教育分野等へのライセンスを行っている。

### Mr.MenのキャラクターMr.Happy



出所：会社資料よりSR社作成

## サンリオの主なキャラクター

|                                                                                     | 1970年代前半         | 生まれた年 | 1980年代後半        | 生まれた年 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------|
|    | パニー&マッティ         | 1974年 | ハンギョドン          | 1985年 |
|                                                                                     | スパンキーパロー         | 1974年 | ギミーファイブ         | 1985年 |
|                                                                                     | ハローキティ           | 1974年 | マロンクリーム         | 1985年 |
| パティ&ジミー                                                                             |                  |       |                 |       |
|    |                  |       | ジャストフォーファン      | 1985年 |
|                                                                                     |                  |       | リトルワンダーストーリー    | 1985年 |
|                                                                                     |                  |       | だちよのすけ          | 1985年 |
|    |                  |       | ロベルタ            | 1985年 |
|                                                                                     |                  |       | カルチャーショック       | 1985年 |
|                                                                                     |                  |       | ノラネコランド         | 1986年 |
| ハローキティ                                                                              |                  |       |                 |       |
|    | リトルツインスターズキキ&ララ  | 1975年 | ダイナマイティーズ       | 1986年 |
|                                                                                     | タイニーポエム          | 1975年 | ブラウニーズストーリー     | 1986年 |
|                                                                                     | リトルワールド          | 1975年 | トウィードル・ディーディー   | 1986年 |
|   | マイメロディ           | 1975年 | ぽこぽん日記          | 1986年 |
|                                                                                     | ロビーラビット          | 1975年 | パジャマクラブ         | 1986年 |
|                                                                                     | スモールピープル         | 1976年 | ミニー・ル・ミュー       | 1986年 |
| リトルツインスターズ                                                                          |                  |       |                 |       |
|  | ボーイ&ガール          | 1976年 | ビバリーヒルズキッド      | 1986年 |
|                                                                                     | ララバイラバブルズ        | 1977年 | ウメ屋雑貨店          | 1987年 |
|                                                                                     | 汽車               | 1977年 | ダッカドゥー          | 1987年 |
|  | ピーク・ア・ブー         | 1977年 | ハート・ファッション・フォリオ | 1987年 |
|                                                                                     | 銀河コンチュウチビッコギャング  | 1977年 | ゲーターギャグス        | 1987年 |
|                                                                                     | ピーターデビス          | 1977年 | バウ・ピボ           | 1987年 |
| マイメロディ                                                                              |                  |       |                 |       |
|  | ハウディ             | 1977年 | スティルスモールテールズ    | 1987年 |
|                                                                                     | ボタンノーズ           | 1978年 | ミミックマイク         | 1987年 |
|                                                                                     | ドゥーピーデimonズ      | 1978年 | リルチルン           | 1987年 |
|  | 水兵               | 1978年 | けろけろけろっぴ        | 1988年 |
|                                                                                     | タキシードサム          | 1979年 | カップルンバ          | 1988年 |
|                                                                                     | ウィー・メリールー        | 1979年 | タバサディーン         | 1988年 |
| タキシードサム                                                                             |                  |       |                 |       |
|                                                                                     | クイックワックス         | 1979年 | ブチプリエ           | 1988年 |
|                                                                                     | 木馬               | 1979年 | パニラビーン          | 1988年 |
|                                                                                     | セブンシールドワーフ       | 1979年 |                 |       |
|                                                                                     | ラビットジャーニー        | 1979年 | フライト・オブ・ファンシー   | 1989年 |
|                                                                                     | トリップトウワンダーランド    | 1979年 | いっくちゃん          | 1989年 |
| 1980年代前半                                                                            |                  |       |                 |       |
|                                                                                     | パピーラブ            | 1980年 | ポチャッコ           | 1989年 |
|                                                                                     | トゥイーディードロップス     | 1980年 | ウィンキー・ピンキー      | 1989年 |
|                                                                                     | メローチューン          | 1981年 | ぼんぼんひえ太         | 1989年 |
|                                                                                     | ゴロ・ピカ・ドン         | 1982年 | トフィールー          | 1989年 |
|                                                                                     | チアリーチャム          | 1982年 | るるがくえん          | 1989年 |
|                                                                                     | ザ・ボードビル・デュオエディ&エ | 1983年 | どんじゃらほい         | 1989年 |
|                                                                                     | ザシキブタ            | 1983年 | 笑う女             | 1989年 |
|                                                                                     | ニヤニニニューニエニオン     | 1983年 | ロージーボージー        | 1989年 |
|                                                                                     | ファンカムアライブ        | 1983年 | アヒルのベックル        | 1989年 |
|                                                                                     | ミスターベアーズドリーム     | 1983年 |                 |       |
|                                                                                     | ザ・ランナバウツ         | 1984年 |                 |       |
|                                                                                     | ボ・ボクねずみ小僧だい      | 1984年 |                 |       |
|                                                                                     | みんなのたあ坊          | 1984年 |                 |       |
|                                                                                     | ブーギーウー           | 1984年 |                 |       |
|                                                                                     | モアーズブラザーズ        | 1984年 |                 |       |

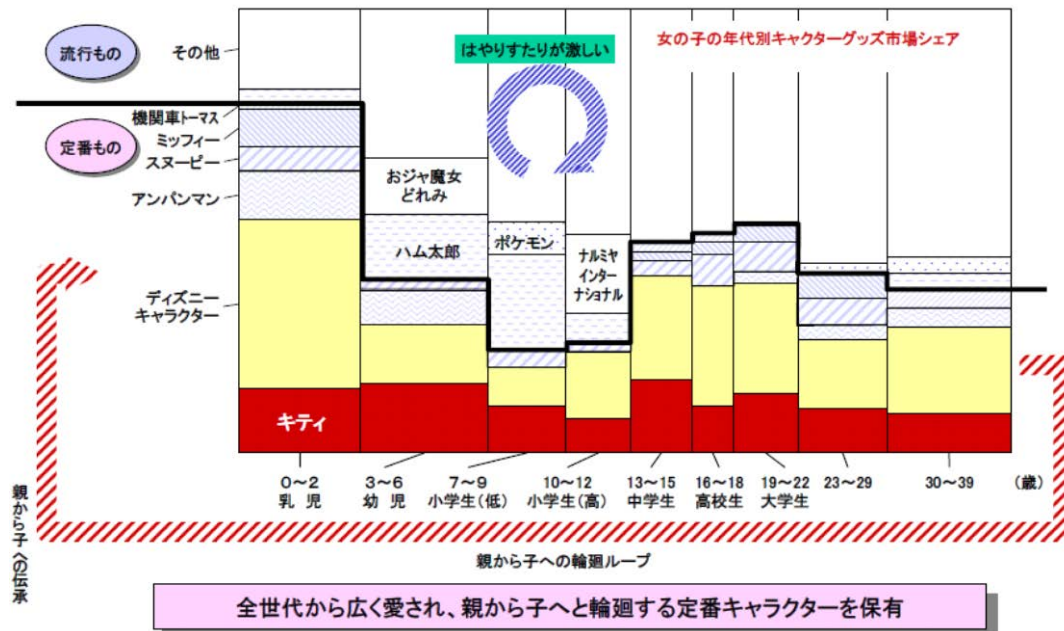


| 1990年代前半       | 生まれた年 | 2000年代前半            | 生まれた年 |
|----------------|-------|---------------------|-------|
| シュガークリームパフ     | 1990年 | ねむっこにゃーご            | 2000年 |
| ブカブカパラダイス      | 1990年 | プチメリッコ              | 2000年 |
| てつなぎクマ         | 1990年 | ヘーすけ                | 2000年 |
| リトルコットンウッドコテージ | 1990年 | はんなりこまち             | 2000年 |
| びんきいびいちゃん      | 1990年 | ROBOW@N             | 2000年 |
| ワッフルキッズ        | 1990年 | ちょこぼんだ              | 2000年 |
| カルセル・デザイン・シリーズ | 1991年 | スウィートコロソ            | 2001年 |
| フーティ・フーツ       | 1991年 | ウサハナ                | 2001年 |
| キミカメリン         | 1991年 | チュッピーズ              | 2001年 |
| リボネッツ          | 1991年 | シナモロール              | 2001年 |
| コアラ・デザイン・シリーズ  | 1991年 | ディアリールー             | 2002年 |
| おさるのもんきち       | 1992年 | ブルルンキュピ             | 2002年 |
| パタパタベッピー       | 1992年 | ホシノワグマ              | 2002年 |
| ウィーアー ダイナソアーズ  | 1992年 | ぶちぶちわんこ             | 2002年 |
| パラダイスライブス      | 1992年 | FORMULIXZ           | 2002年 |
| チューチューターコ      | 1992年 | ドキドキヤミーチャムズ         | 2003年 |
| ハニーフィールド       | 1992年 | パンナピッタ              | 2003年 |
| ペロはともだち        | 1992年 | ちびまる                | 2003年 |
| フレンドリーココロちゃん   | 1993年 | チワワとその仲間達           | 2003年 |
| こぶたのピッポ        | 1993年 | チャーミーキティ            | 2004年 |
| ベンジャミンベア       | 1993年 | シュガーバニーズ            | 2004年 |
| パップス           | 1993年 | 2000年代後半以降          |       |
| ポーラーピクニック      | 1993年 | クロミ                 | 2005年 |
| パッドぼつ丸         | 1993年 | シナモエンジェルズ           | 2005年 |
| かっぱのカッピー       | 1994年 | てのりくま               | 2005年 |
| ホリーズベア         | 1994年 | マシュマロみたいなふわふわにゃんこ   | 2006年 |
| ポケットズー         | 1994年 | Best friends' story | 2006年 |
| チュッピーマウス       | 1994年 | ルロロマニク              | 2007年 |
| ピッケピッケ         | 1994年 | ぱんくんち               | 2007年 |
| 1990年代後半       |       | チェリーナチェリーネ          | 2008年 |
| アッチャンがいちばん！    | 1995年 | シュガーメヌエット           | 2008年 |
| テルテルポロン        | 1995年 | ジュエルベット             | 2008年 |
| かもかもかものすけ      | 1995年 | ニョッキ&ペンネ            | 2009年 |
| ブワワ            | 1995年 | ウィッシュミーメール          | 2010年 |
| チョコキャット        | 1996年 | ベイビーマイロ             | 2010年 |
| ポムポムプリン        | 1996年 | ミスベアーズドリーム          | 2010年 |
| ロレ・モレ          | 1996年 | フランボアルウルウ           | 2010年 |
| コロコロクリリン       | 1998年 | ビートロイド              | 2011年 |
| デイジー&コロ        | 1998年 | ゴーちゃん               | 2011年 |
| ピンクのこりすピンクルちゃん | 1998年 | イチゴマン               | 2011年 |
| おきがるふれんず       | 1998年 | ぼんぼりんぼん             | 2012年 |
| しんかんせん         | 1999年 | ダークグレープマン           | 2012年 |
| たらいくまのらんどリー    | 1999年 | ハニーモモ               | 2012年 |
| ディアダニエル        | 1999年 | ドリームテイルクルーベア        | 2012年 |
| となりのカッパさんち。    | 1999年 | ショウバイロック            | 2012年 |
|                |       | KIRIMIちゃん。          | 2013年 |
|                |       | ひきだしあいた             | 2013年 |
|                |       | 怪盗ロツパップ             | 2013年 |
|                |       | ぐでたま                | 2013年 |
|                |       | シリラッパー              | 2013年 |
|                |       | センゴクプリズン            | 2013年 |
|                |       | シンカイゾク              | 2014年 |
|                |       | ハミングミント             | 2014年 |
|                |       | アグレッシブ烈子            | 2015年 |
|                |       | 歯ぐるまんすたいる           | 2015年 |
|                |       | リトルフォレストフェロオ        | 2015年 |
|                |       | リルリルフェアリル           | 2015年 |

出所：会社資料よりSR社作成

## 顧客

同社の主要顧客は幼児からティーンを中心とした女性だが、対象年齢は徐々に切り上がっており、大人のファン層も多い。具体的に大人のファン比率に対する統計資料は同社も持ち合わせていないが、同社の言葉を借りれば、「国内には5千万のキティファンがいる」ことから、女性の多くがキティファンということになる（女性の人口は2015年5月時点で6,519万人）。



出所：キャラクターデータバンク、会社側資料をもとにSR社作成

## 経営戦略の変遷

### 初期の戦略

同社のビジネスモデルは、サプライチェーン全てに携わる形で（商品の製造、運搬、販売）事業が展開されていた。従って、同社は全てを自社で完結させるという企業文化が浸透しており、自前主義が強かった。その結果、百貨店などにおけるサンリオショップでの物品販売がチャネルとしては重視されていた。物品販売で培った市場分析が、今日において多くのキャラクターを輩出することに役立っていると考えられる。

### キャラクター戦略

ハローキティのキャラクターには、メッセージとシンボルがある。ハローキティには、見る人と感情を共有できるように、口が描かれていない。リボンには結ぶという意味合いがあり、友情を表す。リボンの赤はキュートなイメージを表現している。前述のとおり、ハローキティは映画やコミックから生まれたキャラクターではなく、明確な性格設定がない。そのため、万人受けしやすいという特徴があり、どのようなデザインにも対応しやすい。商品のターゲットや販売する季節、商品によってデザインは変化し、飽きのこない魅力がある。

### 評判も利益

同社は、世の中の人々がハローキティを通して仲良くなり、幸せになり、グリーティングカードによって人のコミュニケーションが生まれ、平和な世界が訪れることを望むという「スモールギフト・ビッグスマイル」という考え方を初めてビジネスにした。

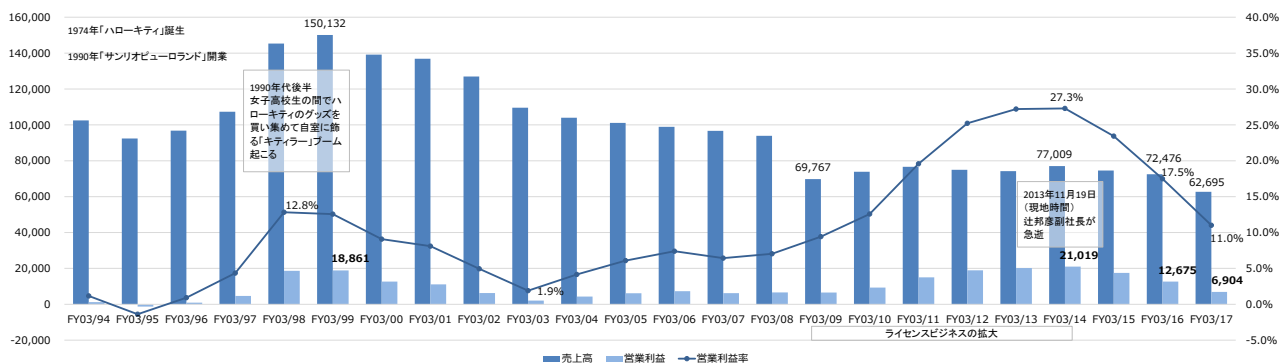
書籍「サンリオ物語」によると、オイルショック時に第1次産品から工業資材まであらゆるものが高騰し、多くの日本企業が便乗値上げに踏み切った中で、同社はグッドプライスを経営方針の一つに掲げ、ノートなどの自社製品への価格転嫁

を踏み留まった。物価高騰の中で、値上げを避けた同社の英断はたちまち話題になり、結果的には収益に好影響を与えることになった。倍々ゲームの高成長を継続しつつ、ただの金儲け主義の企業でなく評判も利益とした、という興味深い逸話の一つである。

## 2008年3月期～2014年3月期の戦略

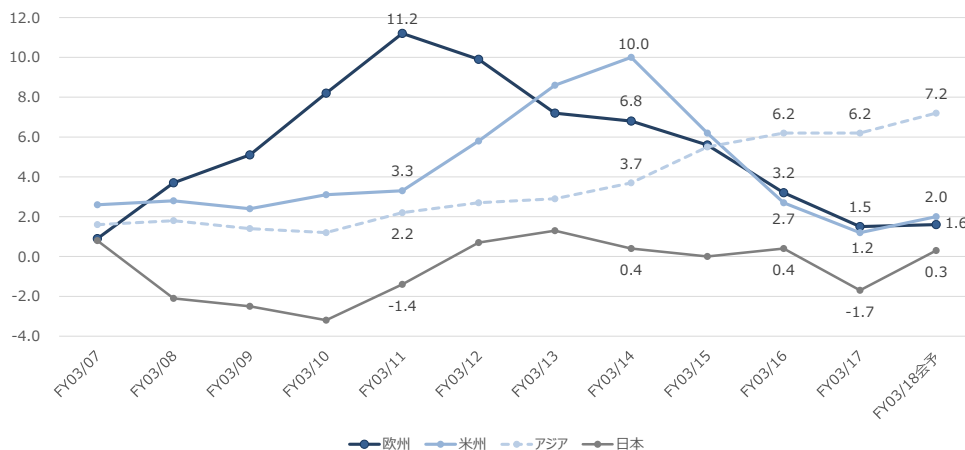
2008年3月期～2014年3月期の戦略は、欧米市場におけるビジネスモデルの変更、つまり物品販売からライセンスへのシフトであった。同社は2008年3月期頃からライセンス事業に経営資源を投入した。具体的には、辻邦彦副社長（当時：2013年11月に急逝）と鳩山玲人氏（辻邦彦副社長によって三菱商事から招聘され、2008年5月サンリオ米国法人Sanrio, Inc.のCOO、2010年6月サンリオ取締役事業本部長、2013年4月～2016年6月まで常務取締役を務めた）がライセンスビジネスを推進した。まず、直営店が少なく事業展開しやすい欧州において、ライセンスビジネスに資源を集中し、急速に業績が回復。2011年3月期には欧州地域の営業利益が112億円まで拡大した。米国でもライセンスビジネスが奏功し、米州地域の営業利益は2014年3月期に100億円まで拡大した。物品販売においては商品企画や在庫コストを自らが負うのに対して、ライセンスビジネスではその必要がなく、高収益ビジネスモデルとして機能した。キャラクターの魅力と、キャラクターに多様なアレンジをある程度可能とするオープンな契約を背景に、欧米の多くの企業にハローキティが採用された。

### 長期業績動向：売上高、営業利益（以上、百万円）および営業利益率の推移



出所：会社データよりSR社作成

### 海外地域別営業利益推移（単位：10億円）



出所：会社資料よりSR社作成

例えば、ファストファッションの分野では、同社はH&M（スウェーデン）、ZARA（スペイン）、フォーエバー21（米国）にライセンスを供与した。そして、レディー・ガガなど、世界的に有名なセレブリティが『ハローキティ』のアクセサリーやドレスなどを身に付けるという現象にも波及した。

しかし、外部経済要因（欧州債務危機など）、サンリオ自身が消費者ニーズを直接汲み取る機会の減少などを背景に、欧州と米州においては2014年3月期までに営業利益がピークアウトした。

## 2015年3月期中期経営計画（プロジェクト2015）最終年度以降の戦略

2015年3月期以降の戦略は、欧州と米国において下降トレンドにある業績の底打ち・反転をさせるというもの。同社の基本理念「ソーシャル・コミュニケーション」や“スモールギフト、ビッグスマイル”という原点回帰を志向する。辻邦彦副社長（当時）の急逝（米国現地時間2013年11月19日）を受けて、経営体制を変更（後段「2015年3月期決算説明会要旨」参照）。欧州、米国の経営立て直しを図っている。鳩山玲人氏は2014年6月より、2012年3月期以降下降トレンドにあった欧州担当であったが、2016年6月に退任した。

## 部門別事業内容

| セグメント売上・利益<br>(百万円) | 09年3月期<br>実績  | 10年3月期<br>実績  | 11年3月期<br>実績  | 12年3月期<br>実績  | 13年3月期<br>実績  | 14年3月期<br>実績  | 15年3月期<br>実績  | 16年3月期<br>実績  | 17年3月期<br>実績  |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>売上高</b>          | <b>69,768</b> | <b>73,875</b> | <b>76,625</b> | <b>74,954</b> | <b>74,233</b> | <b>77,009</b> | <b>74,562</b> | <b>72,476</b> | <b>62,695</b> |
| (前年比)               | -25.7%        | 5.9%          | 3.7%          | -2.2%         | -1.0%         | 3.7%          | -3.2%         | -2.8%         | -13.5%        |
| 国内                  | 54,455        | 53,184        | 50,735        | 49,035        | 48,311        | 48,422        | 49,090        | 51,354        | 47,478        |
| (前年比)               | -29.2%        | -2.3%         | -4.6%         | -3.4%         | -1.5%         | 0.2%          | 1.4%          | 4.6%          | -7.5%         |
| (構成比)               | 68.4%         | 62.1%         | 56.3%         | 55.2%         | 54.8%         | 51.6%         | 53.9%         | 59.7%         | 64.4%         |
| 国内ライセンス事業           | 9,172         | 8,463         | 9,796         | 10,714        | 9,590         | 9,505         | 10,198        | 10,532        | 9,670         |
| (前年比)               | -67.7%        | -7.7%         | 15.8%         | 9.4%          | -10.5%        | -0.9%         | 7.3%          | 3.3%          | -8.2%         |
| (構成比)               | 11.5%         | 9.9%          | 10.9%         | 12.1%         | 10.9%         | 10.1%         | 11.2%         | 12.3%         | 13.1%         |
| 国内物販事業              | 25,881        | 25,405        | 24,237        | 21,749        | 21,231        | 21,461        | 21,051        | 22,352        | 20,450        |
| (前年比)               | -1.2%         | -1.8%         | -4.6%         | -10.3%        | -2.4%         | 1.1%          | -1.9%         | 6.2%          | -8.5%         |
| (構成比)               | 32.5%         | 29.7%         | 26.9%         | 24.5%         | 24.1%         | 22.9%         | 23.1%         | 26.0%         | 27.7%         |
| テーマパーク事業            | 6,218         | 6,206         | 6,118         | 6,194         | 6,133         | 6,349         | 6,606         | 7,788         | 8,139         |
| (前年比)               | -18.9%        | -0.2%         | -1.4%         | 1.2%          | -1.0%         | 3.5%          | 4.0%          | 17.9%         | 4.5%          |
| (構成比)               | 7.8%          | 7.3%          | 6.8%          | 7.0%          | 7.0%          | 6.8%          | 7.3%          | 9.1%          | 11.0%         |
| その他                 | 13,184        | 13,110        | 10,584        | 10,378        | 11,357        | 11,107        | 11,235        | 10,682        | 9,219         |
| (前年比)               | -10.3%        | -0.6%         | -19.3%        | -1.9%         | 9.4%          | -2.2%         | 1.2%          | -4.9%         | -13.7%        |
| (構成比)               | 16.6%         | 15.3%         | 11.7%         | 11.7%         | 12.9%         | 11.8%         | 12.3%         | 12.4%         | 12.5%         |
| 海外                  | 25,119        | 32,413        | 39,425        | 39,725        | 39,892        | 45,419        | 41,986        | 34,619        | 26,288        |
| (前年比)               | -11.8%        | 29.0%         | 21.6%         | 0.8%          | 0.4%          | 13.9%         | -7.6%         | -17.5%        | -24.1%        |
| (構成比)               | 31.6%         | 37.9%         | 43.7%         | 44.8%         | 45.2%         | 48.4%         | 46.1%         | 40.3%         | 35.6%         |
| <b>営業利益</b>         | <b>6,575</b>  | <b>9,289</b>  | <b>14,996</b> | <b>18,906</b> | <b>20,198</b> | <b>21,019</b> | <b>17,468</b> | <b>12,675</b> | <b>6,904</b>  |
| (前年比)               | -0.6%         | 41.3%         | 61.4%         | 26.1%         | 6.8%          | 4.1%          | -16.9%        | -27.4%        | -45.5%        |
| 国内                  | 6,443         | 5,653         | 7,074         | 8,789         | 8,914         | 8,743         | 8,661         | 9,670         | -1,668        |
| (前年比)               | -3.9%         | -12.3%        | 25.1%         | 24.2%         | 1.4%          | -1.9%         | -0.9%         | 11.6%         | -117.2%       |
| (構成比)               | 41.6%         | 31.2%         | 30.0%         | 32.6%         | 32.1%         | 29.9%         | 33.0%         | 44.1%         | -24.2%        |
| 国内ライセンス事業           | 6,835         | 5,901         | 6,561         | 7,150         | 6,754         | 6,530         | 6,936         | 7,327         | 6,771         |
| (前年比)               | -8.2%         | -13.7%        | 11.2%         | 9.0%          | -5.5%         | -3.3%         | 6.2%          | 5.6%          | -7.6%         |
| (構成比)               | 44.1%         | 32.5%         | 27.9%         | 26.5%         | 24.3%         | 22.3%         | 26.5%         | 33.4%         | 98.1%         |
| 国内物販事業              | 1,482         | 1,531         | 1,453         | 1,736         | 2,087         | 2,126         | 1,816         | 1,917         | 1,325         |
| (前年比)               | 28.1%         | 3.3%          | -5.1%         | 19.5%         | 20.2%         | 1.9%          | -14.6%        | 5.6%          | -30.9%        |
| (構成比)               | 9.6%          | 8.4%          | 6.2%          | 6.4%          | 7.5%          | 7.3%          | 6.9%          | 8.7%          | 19.2%         |
| テーマパーク事業            | -1,348        | -924          | -568          | -523          | -497          | -519          | -611          | -193          | -68           |
| (前年比)               | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| (構成比)               | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| その他                 | -526          | -855          | -372          | 426           | 570           | 606           | 520           | 619           | 178           |
| (前年比)               | -             | -             | -             | -             | 33.8%         | 6.3%          | -14.2%        | 19.0%         | -71.2%        |
| (構成比)               | -             | -             | -             | 1.6%          | 2.1%          | 2.1%          | 2.0%          | 2.8%          | 2.6%          |
| 海外                  | 9,042         | 12,478        | 16,482        | 18,182        | 18,886        | 20,546        | 17,560        | 12,243        | 8,573         |
| (前年比)               | 3.8%          | 38.0%         | 32.1%         | 10.3%         | 3.9%          | 8.8%          | -14.5%        | -30.3%        | -30.0%        |
| (構成比)               | 58.4%         | 68.8%         | 70.0%         | 67.4%         | 67.9%         | 70.1%         | 67.0%         | 55.9%         | 124.2%        |
| 本社経費等               | -8,910        | -8,842        | -8,558        | -8,065        | -7,602        | -8,271        | -8,753        | -9,238        | -9,875        |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*国内の営業利益は本社経費控除前の各事業の単純合算値。

\*構成比は連結消去前の単純合算ベース

海外セグメントは、ロイヤリティ収入に対して相応の額（マスターライセンス料）を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払っている。上表は、海外子会社が親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース。

## 国内事業（2017年3月期売上高構成比64.4%、同営業利益構成比-24.2%）

国内事業は、国内ライセンス事業、国内物販事業、テーマパーク事業、その他からなる。

2017年3月期において、国内ライセンス事業は、同部門売上高の連結売上高に対する構成比は13.1%にとどまったものの、営業利益構成比は98.1%と高い。一方、国内物販事業は同部門売上高構成比が27.7%であったが、営業利益構成比は19.2%にとどまっている。テーマパーク事業は同部門売上高構成比が11.0%であったが、営業損失を計上している。

## 国内ライセンス事業（2017年3月期売上高構成比13.1%、同営業利益構成比98.1%）

### キャラクターの使用を企業に認め、その使用料をライセンス料として受け取る

同事業では、キャラクターの使用を企業（ライセンシー）に認め、その使用料をライセンス料として受け取る。キャラクターは商品化、または広告・販売促進目的で使用される。商品化とは、玩具や食品、アパレルなど様々な商品におけるキャラクターの使用、あるいはキャラクターを象った商品を指し（形をモチーフにした置物など）、キャラクターグッズがこれにあたる。

商品化契約とは、一般的に、その商品の小売価格もしくは卸売価格の一定率をロイヤリティとして受け取るものである。同社は、ライセンス料率の明確な開示をしていないが、SR社では、ライセンス料率を小売価格の5～7%、卸売価格の10～14%と推測している。

### 国内ライセンス事業の業績推移

| 国内ライセンス事業（百万円） | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     |
| 売上             | 9,172  | 8,463  | 9,796  | 10,714 | 9,590  | 9,505  | 10,198 | 10,532 | 9,670  |
| 前期比            | -67.7% | -7.7%  | 15.8%  | 9.4%   | -10.5% | -0.9%  | 7.3%   | 3.3%   | -8.2%  |
| 営業利益           | 6,835  | 5,901  | 6,561  | 7,150  | 6,754  | 6,530  | 6,936  | 7,327  | 6,771  |
| 前期比            | -8.2%  | -13.7% | 11.2%  | 9.0%   | -5.5%  | -3.3%  | 6.2%   | 5.6%   | -7.6%  |
| 利益率            | 74.5%  | 69.7%  | 67.0%  | 66.7%  | 70.4%  | 68.7%  | 68.0%  | 69.6%  | 70.0%  |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*2009年3月期より売上形態を変更（他社企画の同社キャラクター商品の取引形態をロイヤリティ形態に一本化）している。

### 国内のライセンス先企業数は800社を超える

同事業では雑貨から金融に至るまで多種多様な業界がライセンス先となっており、2014年3月期における取引実績のある国内のライセンス先企業数は800社を超える。

国内ライセンス市場の特徴として、ライセンス付与のスタイルは商品化ライセンスからサービス産業へのライセンス、そして、企業の販促活動にキャラクターを利用するプロモーションライセンス、さらにここ数年は他社ブランドとのシナジー効果を狙ったコラボレーションライセンスが加わり、多様化している。

## 主要キャラクターとライセンス先

| キャラクター       | 業界                                | 主なライセンス先                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ハローキティ       | 金融、家電、ヘルスケア、化粧品、衣料、雑貨、菓子、食品、自動車など | サマンサタバサジャパンリミテッド、エイベックス・マーケティング、ユニクロ、シチズン時計、プリチーストンスポーツ、クロックスジャパン、KiTson、SHO-BI、富士フィルム、アディダスジャパン、ソフトバンクモバイル、スワロフスキー・ジャパンリパティジャパン、サンスター文具、ナイガイ、アンテプリマ、ワールド、日本マクドナルド、ドン・キホーテ、ウオーターダイレクト、東京医科大学、ファイザー、塩野義製薬、ミシャジャパン、日本ロレアル、福助、榮太郎、モロゾフ、ブルボン、泉屋東京店、クレディセゾン、山本海苔店、森永製菓セディナ、みずほ銀行、富国生命、三菱自動車、池田模範堂、マキシム・ド・パリ、伊藤ハム、日本製粉、エスター、福島民友新聞社、日本旅行、久光製薬、神戸風月堂、カルピス、江崎グリコ、紀文食品、三城大和ハウス工業、阪急阪神ホテルズ、大和リゾート、西部ガス、マックスヒルズ、日本中央競馬会、ロゼット |
| ジュエルベットの     |                                   | ショウワノート、バンダイ、コイズミファニテック、ムーンスター、小学館、丸美屋食品工業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| シナモロール       |                                   | ショウワノート、ナイガイ東京都市銀行、日本マクドナルド、バンダイ、大和リゾート、MSD（旧萬有製薬）、朝日生命                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| マイメロディ（&クロミ） |                                   | サマンサタバサジャパンリミテッド、アンテプリマ、SHO-BI、クロックスジャパン、ワールドアガツマ、アサヒコーポレーション、イマジニア、福助、バンダイナムコゲームス、サンスター文具桶屋奇応丸、三菱UFJニコス、ロゼット                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| シュガーバニーズ     |                                   | タカラトミー（マスターライセンス）、日本マクドナルド                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| リトルツインスターズ   |                                   | ライオン、サンスター文具、マリモクラフト、ワールド                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| シンカンセン       |                                   | アサヒコーポレーション、ナイガイ、クロックスジャパン久光製薬、サクラクレパス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

出所：会社資料よりSR社作成

## 国内ライセンス事業の業績推移

| 国内店舗数状況     | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 合計          | 1,411  | 1,394  | 1,354  | 1,201  | 1,147  | 1,094  | 1,062  | 1,015  |
| 前期比         | -0.4%  | -1.2%  | -2.9%  | -11.3% | -4.5%  | -4.6%  | -2.9%  | -4.4%  |
| リテール        | 271    | 261    | 232    | 216    | 209    | 212    | 210    | 216    |
| 前期比         | 0.0%   | -3.7%  | -11.1% | -6.9%  | -3.2%  | 1.4%   | -0.9%  | 2.9%   |
| ギフトゲート（直営店） | 140    | 139    | 124    | 109    | 111    | 120    | 121    | 123    |
| 前期比         | -4.8%  | -0.7%  | -10.8% | -12.1% | 1.8%   | 8.1%   | 0.8%   | 1.7%   |
| 百貨店（常設消化店）  | 131    | 122    | 108    | 107    | 98     | 92     | 89     | 93     |
| 前期比         | 5.6%   | -6.9%  | -11.5% | -0.9%  | -8.4%  | -6.1%  | -3.3%  | 4.5%   |
| ホールセール      | 1,140  | 1,133  | 1,122  | 985    | 938    | 882    | 852    | 799    |
| 前期比         | -0.4%  | -0.6%  | -1.0%  | -12.2% | -4.8%  | -6.0%  | -3.4%  | -6.2%  |
| 百貨店（買取店）    | 56     | 56     | 62     | 63     | 63     | 51     | 47     | 42     |
| 前期比         | 0.0%   | 0.0%   | 10.7%  | 1.6%   | 0.0%   | -19.0% | -7.8%  | -10.6% |
| 量販店         | 1,005  | 998    | 997    | 861    | 810    | 791    | 735    | 680    |
| 前期比         | 0.1%   | -0.7%  | -0.1%  | -13.6% | -5.9%  | -2.3%  | -7.1%  | -7.5%  |
| 専門店         | 79     | 79     | 63     | 61     | 65     | 40     | 70     | 77     |
| 前期比         | -7.1%  | 0.0%   | -20.3% | -3.2%  | 6.6%   | -38.5% | 75.0%  | 10.0%  |

出所：会社データよりSR社作成

\*百貨店における消化とは、販売した時点で仕入れが起きる、日本の百貨店固有の仕入システムのことを指す。

## 国内物販事業（2017年3月期売上高構成比27.7%、同営業利益構成比19.2%）

物品販売事業では、外部の専門メーカーで製造した自社開発キャラクター商品を、全国の直営店をはじめとするサンリオショップ、百貨店、量販店などで販売している。

2017年3月末時点における直営店舗は200店舗である。これらの直営店に加え、集客力のある百貨店や量販店の中にサンリオコーナーを設けて展開している。百貨店では、例えばハローキティのタオルと靴を購入する場合、靴売場やタオル売場に出向くのではなく、サンリオショップ内で同社のキャラクター商品を多様なアイテムについて購入できる、ワンストップショッピングが可能になっている。

不採算店舗の退店を進めていることから、店舗数は減少傾向にある。一方、集客の見込みそうなロケーションには、積極的に出店している。例えば、羽田国際ターミナル（2010年）、東京スカイツリーのソラマチや（2012年）、お台場ダイ

バシティ（2012年）などがあげられ、同社によれば、集客の見込めるロケーションとして、訪日外国人観光客の訪れる場所を意識しているとのことである。

同社の国内物販事業は、不採算店の撤退を進め、損益の改善に努めている。

#### 国内物販事業の業績推移

| 国内物販業（百万円） | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上         | 25,881 | 25,405 | 24,237 | 21,749 | 21,231 | 21,461 | 21,051 | 22,352 | 20,450 |
| 前期比        | -1.2%  | -1.8%  | -4.6%  | -10.3% | -2.4%  | 1.1%   | -1.9%  | 6.2%   | -8.5%  |
| 営業直接利益     | 1,482  | 1,531  | 1,453  | 1,736  | 2,087  | 2,126  | 1,816  | 1,917  | 1,325  |
| 前期比        | 28.1%  | 3.3%   | -5.1%  | 19.5%  | 20.2%  | 1.9%   | -14.6% | 5.6%   | -30.9% |
| 利益率        | 5.7%   | 6.0%   | 6.0%   | 8.0%   | 9.8%   | 9.9%   | 8.6%   | 8.6%   | 6.5%   |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

### テーマパーク事業（2017年3月期売上高構成比11.0%）

株式会社サンリオ エンターテイメント（同社100%子会社）が、国内のテーマパークであるサンリオピューロランドと、ハーモニーランドを管理運営している。

#### テーマパーク事業の業績推移

| テーマパーク事業    | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     |
| 入場者数（千人）    | 1,016  | 1,024  | 1,087  | 1,139  | 1,158  | 1,207  | 1,234  | 1,518  | 1,626  |
| 前期比         | -12.0% | 0.8%   | 6.2%   | 4.8%   | 1.7%   | 4.2%   | 2.2%   | 23.0%  | 7.1%   |
| サンリオピューロランド | 743    | 723    | 758    | 756    | 769    | 793    | 841    | 1,053  | 1,205  |
| 前期比         | -11.0% | -2.7%  | 4.8%   | -0.3%  | 1.7%   | 3.1%   | 6.1%   | 25.2%  | 14.4%  |
| ハーモニーランド    | 273    | 301    | 329    | 383    | 389    | 414    | 393    | 465    | 421    |
| 前期比         | -14.4% | 10.3%  | 9.3%   | 16.4%  | 1.6%   | 6.4%   | -5.1%  | 18.3%  | -9.5%  |
| 顧客単価（円）     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| サンリオピューロランド | 4,783  | 4,657  | 4,435  | 4,455  | 4,274  | 4,697  | 4,708  | 4,609  | 4,588  |
| 前期比         | -3.5%  | -2.6%  | -4.8%  | 0.5%   | -4.1%  | 9.9%   | 0.2%   | -2.1%  | -0.5%  |
| ハーモニーランド    | 4,304  | 4,188  | 3,897  | 3,668  | 3,622  | 3,525  | 3,463  | 3,580  | 3,412  |
| 前期比         | -1.2%  | -2.7%  | -6.9%  | -5.9%  | -1.3%  | -2.7%  | -1.8%  | 3.4%   | -4.7%  |
| 売上（百万円）     | 6,218  | 6,206  | 6,118  | 6,194  | 6,133  | 6,349  | 6,606  | 7,788  | 8,139  |
| 前期比         | -18.9% | -0.2%  | -1.4%  | 1.2%   | -1.0%  | 3.5%   | 4.0%   | 17.9%  | 4.5%   |
| サンリオピューロランド | 4,770  | 4,630  | 4,603  | 4,424  | 4,454  | 4,530  | 4,790  | 5,697  | 6,311  |
| 前期比         | -14.7% | -2.9%  | -0.6%  | -3.9%  | 0.7%   | 1.7%   | 5.7%   | 18.9%  | 10.8%  |
| ハーモニーランド    | 1,380  | 1,450  | 1,473  | 1,597  | 1,618  | 1,674  | 1,558  | 1,824  | 1,642  |
| 前期比         | -14.3% | 5.1%   | 1.6%   | 8.4%   | 1.3%   | 3.5%   | -6.9%  | 17.1%  | -10.0% |
| 営業直接利益（百万円） | -1,348 | -924   | -568   | -523   | -497   | -519   | -611   | -193   | -68    |
| 前期比         | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| サンリオピューロランド | -590   | -670   | -461   | -504   | -550   | -537   | -593   | -239   | 13     |
| 前期比         | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| ハーモニーランド    | -180   | -210   | -107   | -17    | 53     | 27     | -15    | 38     | -109   |
| 前期比         | -      | -      | -      | -      | -      | -49.1% | -      | -      | -      |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*直接利益は、テーマパーク支援費などが差し引かれている。

### サンリオピューロランド

1990年12月に東京多摩市にオープン。都心より車で30分から1時間程度のロケーションに位置し、雨の日でも楽しめる屋内型エンターテイメントパークである。クリエーターが手掛けるショーや、多彩なアトラクションで、同社のキャラクターと一体感を体験できるように図られている。一方、施設面積（45,900㎡）が小振りなため、週末など繁忙時期の客数が制限されてしまううえに、屋外型テーマパークと比較すると光熱費などのランニングコストが割高になってしまうデメリットがある。

サンリオピューロランドでは2014年4月1日より、大人4,400円、中人4,000円、小人3,300円のパスポート料金に、休日料金と平日料金を設け、休日は大人（18歳以上）3,800円、小人（3～17歳）2,700円、平日は大人3,300円、小人2,500円（全て税込み価格）に変更した。これまで無料の3歳児を有料化することによる単価アップに加え、割安感を出すことにより休日、平日ともに集客増を図っている。また、株主優待券や種々割引券で入場料が割引かれるケースがある。

#### ピューロランドでのショー



出所：現地にて、SR社撮影

#### ピューロランドでのハローキティ



出所：現地にて、SR社撮影

#### レディキティの白いピアノのあるホール（サンリオタウン）



出所：会社資料よりSR社作成

### ハーモニーランド

1991年4月大分県速見郡日出町にオープン。豊かな自然に囲まれた屋外型テーマパークである。家族で楽しめる12のアトラクションに加え、『ハローキティ』や『シナモロール』などが出演する華やかなライブショーやパレードなどを楽しめる。1日パスポート券は、4歳以上共通で2,900円となっている。また、サンリオピューロランド同様に株主優待券や種々割引券で入場料が割引かれるケースがある。

## パレード「ノア」の風景



出所：会社資料をもとにSR社作成

## 海外のテーマパーク

同社は、テーマパーク事業を海外でも展開していく計画である。ただし、海外ではリスクを回避するためにライセンス契約によるものとし、同社は投資を行わない方針である。第一弾として、マレーシアで2012年10月に、面積2,000㎡のサンリオキャラクターのアミューズメント施設が、現地企業とのライセンス契約により開業した。

中国では、2015年1月、中国・浙江銀潤休閒旅遊開發有限公司とのライセンス契約により、サンリオキャラクターのアミューズメント施設「ハローキティパーク」を開設した。「ハローキティパーク」は面積9.5万㎡で、浙江省・安吉天使楽園（総敷地面積60万㎡、ホテルやレストラン、アミューズメントパークなど多くの施設を有し、豊富なコンテンツと多彩なプログラムを演出するパークとなっている）の重要部分を担っている。「ハローキティパーク」は長江デルタ地帯の新たな国際ショナルレジャー施設であり、浙江省の「第12次5ヵ年計画」における重要観光開発プロジェクトでもある。

その他、トルコで2013年5月、韓国・済州島で2014年1月、英国で2014年5月、タイで2014年8月に各々、テーマパーク等のキャラクター関連施設をオープンし、インドネシアでは2014年12月に3Dシアターをオープンした。さらに韓国・春川で2018年1月に第2弾のテーマパーク第2ハローキティアイランド（仮称）をオープンする予定である。

### テーマパーク事業の海外展開

| 開設時期     | 国・地域        |                            |
|----------|-------------|----------------------------|
| 2012年10月 | マレーシア       | ハローキティタウン（アミューズメント施設）      |
| 2013年5月  | トルコ・イスタンブール | ハローキティワールド（ショッピングモール）      |
| 2014年1月  | 韓国・済州島      | ハローキティアイランド（ミュージアム）        |
| 2014年5月  | 英国・アルフリストン  | ハローキティシークレットガーデン（パークインパーク） |
| 2014年8月  | タイ・バンコク     | スパ&カフェ                     |
| 2014年12月 | インドネシア      | 3Dシアター                     |
| 2015年1月  | 中国・安吉       | ハローキティパーク（屋外テーマパーク）        |

出所：同社資料

## 海外事業（2017年3月期売上高構成比35.6%、同営業利益構成比124.2%）

同社は海外において、ライセンス事業を中心に展開している。2017年3月期において海外事業の売上高（本社へのマスターライセンス支払い後）のうち80%超がロイヤリティ収入であった（同社資料をもとにSR社算出）。

同社のライセンス先企業数は、アパレル企業を中心に、欧州が524社、北米が282社、南米が167社、台湾が263社、韓国が115社、上海が259社、香港が294社となっている（2017年3月期末）。主なライセンス先は、欧州では、VAN DER ERVE

NV（アパレル）、H&M Hennes & Mauritz GBC AB（アパレル）、ROYER S.A.A.（アパレル）、C&A Buying GmbH & Co. Kg（アパレル）などアパレル企業が中心である。北米では、EVY（子供服）、FAB（アクセサリ）AGE Group（寝具・下着）、Franco Manufacturing（家具）、SAKAR（電子製品）、南米では、CARNAVAL DE MEXICO（アパレル）などがある。アジアでは、韓国でHK Enterprise（玩具）、台湾でSang Chyuan Enterprise（靴）、上海でChina Merchant（銀行）、Chow Tai Fook（宝石）などとなっている。

### 海外事業の業績推移

| 海外事業業績推移（百万円） | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|               | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     |
| 売上高           | 25,119 | 32,413 | 39,425 | 39,725 | 39,892 | 45,419 | 41,986 | 34,619 | 26,288 |
| 前期比           | -11.8% | 29.0%  | 21.6%  | 0.8%   | 0.4%   | 13.9%  | -7.6%  | -17.5% | -24.1% |
| 欧州            | 12,143 | 16,464 | 20,841 | 18,348 | 13,301 | 13,049 | 10,861 | 6,778  | 4,114  |
| 前期比           | 32.2%  | 35.6%  | 26.6%  | -12.0% | -27.5% | -1.9%  | -16.8% | -37.6% | -39.3% |
| 英国（Mr.Men）    | -      | -      | -      | -      | 699    | 742    | 1,074  | 1,627  | 1,279  |
| 前期比           | -      | -      | -      | -      | -      | 6.2%   | 44.7%  | 51.5%  | -21.4% |
| 北米            | 5,673  | 6,733  | 8,205  | 10,857 | 14,220 | 16,731 | 12,359 | 8,042  | 5,425  |
| 前期比           | -26.7% | 18.7%  | 21.9%  | 32.3%  | 31.0%  | 17.7%  | -26.1% | -34.9% | -32.5% |
| 南米            | 905    | 1,426  | 1,796  | 1,611  | 2,108  | 2,581  | 2,645  | 1,732  | 1,286  |
| 前期比           | -28.6% | 57.6%  | 25.9%  | -10.3% | 30.8%  | 22.4%  | 2.5%   | -34.5% | -25.8% |
| アジア           | 6,403  | 7,890  | 8,919  | 8,906  | 9,624  | 12,293 | 15,030 | 16,365 | 14,137 |
| 前期比           | -37.8% | 23.2%  | 13.0%  | -0.1%  | 8.1%   | 27.7%  | 22.3%  | 8.9%   | -13.6% |
| 営業利益          | 9,042  | 12,484 | 16,482 | 18,182 | 18,886 | 20,547 | 17,560 | 12,243 | 8,573  |
| 前期比           | 3.8%   | 38.1%  | 32.0%  | 10.3%  | 3.9%   | 8.8%   | -14.5% | -30.3% | -30.0% |
| 欧州            | 5,107  | 8,203  | 11,165 | 9,914  | 7,016  | 6,672  | 5,260  | 2,682  | 1,203  |
| 前期比           | 39.4%  | 60.6%  | 36.1%  | -11.2% | -29.2% | -4.9%  | -21.2% | -49.0% | -55.1% |
| 英国（Mr.Men）    | -      | -      | -      | -      | 231    | 190    | 424    | 522    | 264    |
| 前期比           | -      | -      | -      | -      | -      | -17.7% | 123.2% | 23.1%  | -49.4% |
| 北米            | 1,835  | 2,326  | 2,698  | 5,184  | 7,579  | 8,712  | 5,016  | 2,001  | 639    |
| 前期比           | -15.0% | 26.8%  | 16.0%  | 92.1%  | 46.2%  | 14.9%  | -42.4% | -60.1% | -68.1% |
| 南米            | 455    | 763    | 704    | 748    | 1,098  | 1,346  | 1,263  | 742    | 572    |
| 前期比           | -34.3% | 67.8%  | -7.8%  | 6.3%   | 46.8%  | 22.6%  | -6.2%  | -41.3% | -22.9% |
| アジア           | 1,638  | 1,265  | 2,294  | 2,746  | 2,993  | 3,730  | 5,597  | 6,528  | 6,227  |
| 前期比           | -24.0% | -22.8% | 81.3%  | 19.7%  | 9.0%   | 24.6%  | 50.1%  | 16.6%  | -4.6%  |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*日本の親会社に支払われるマスターライセンスを海外子会社に戻したベース

\*決算期変更により2009年3月期の米州、香港、台湾は9ヵ月決算となっている。

## 欧州

同社は、2008年3月期に欧州でのライセンス事業を本格的に展開し始めてから、同地域の業績は飛躍的な成長を示した。欧州はもともと、直営店数も限定的であったこともあり、ライセンス事業への取り組みがスムーズに行われた。欧州では、主要6カ国（ドイツ、イタリア、フランス、スペイン、ポルトガル、イギリス（売上順））で6割程度の売上を占めた。当初は数名しかいなかった欧州のライセンス部門の営業社員を30名程度に増やすなど、現地チームの強化を始め、アパレルメーカーを中心にライセンスビジネスを拡大した。

しかし、2013年3月期以降、債務危機下の不景気の影響による調整局面などから同社の欧州事業も低迷を続け、2017年3月期において、事業面では『ハローキティ』、『ミスターメンリトルミス』に次ぐキャラクターの育成に努める一方で、商品ライセンスに加えプロモーションライセンスの浸透を図っている。経営面では、拠点（ハンブルグ、ミラノ、ロンドン）の整備を進めるなど、経営基盤の再構築を進めている。

ライセンス先は多くの供与先を開拓するため、同社は柔軟にライセンスを付与している。地域や商品分野、価格帯で細かくマッピングして、マーケティングを進めている。

## 欧州地域の業績推移

| 欧州（百万円） | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上      | 12,143 | 16,464 | 20,841 | 18,348 | 13,301 | 13,049 | 10,861 | 6,778  | 4,114  |
| 前期比     | 32.2%  | 35.6%  | 26.6%  | -12.0% | -27.5% | -1.9%  | -16.8% | -37.6% | -39.3% |
| 営業利益    | 5,107  | 8,203  | 11,165 | 9,914  | 7,016  | 6,672  | 5,260  | 2,682  | 1,203  |
| 前期比     | 39.4%  | 60.6%  | 36.1%  | -11.2% | -29.2% | -4.9%  | -21.2% | -49.0% | -55.1% |
| 利益率     | 42.1%  | 49.8%  | 53.6%  | 54.0%  | 52.7%  | 51.1%  | 48.4%  | 39.6%  | 29.2%  |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## 米国

北米では、2008年3月期よりライセンス事業へのシフトが進んでいるが、それまでは優先すべき課題であった物品販売事業の専門店のリストラと、広大な米国市場の戦略立案に時間が費やされた。同社によれば、特に北米においてはピーク時に直営店が100店舗を超えていた時期も過去にあったが、退店、売却が積極的に進められ、店舗ライセンス化を基本的な方針としている。

業績に変化が見え始めたのは、2012年3月期になってからであり、北米の営業利益率は2012年3月期から2015年3月期までは40%を超える水準で推移した。しかし、2015年3月期以降、大手量販店において、映画関連のエンターテインメントキャラクターの影響から同社キャラクター商品の売場面積減少、商品ライセンスの減収が継続している。

2018年3月期においては、『ハローキティ』のデザインを一新するとともに、マルチキャラクター戦略を推進する方針である。マルチキャラクター戦略では、『hello sanrio』というマルチキャラクターブランドでライセンスビジネスを進め、キャラクター認知度向上を図っていく。

ライセンスは、ウォルマートなどの量販店に直接付与しているわけではなく、量販店に商品を納品しているベンダーとの契約となる。そのため量販店とベンダーとの協議をもとに、カテゴリーやアイテム数、納品数など総合的なマーケティング戦略を決めるケースが多い。

## 北米地域の業績推移

| 北米（百万円） | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上      | 5,673  | 6,733  | 8,205  | 10,857 | 14,220 | 16,731 | 12,359 | 8,042  | 5,425  |
| 前期比     | -26.7% | 18.7%  | 21.9%  | 32.3%  | 31.0%  | 17.7%  | -26.1% | -34.9% | -32.5% |
| 営業利益    | 1,835  | 2,326  | 2,698  | 5,184  | 7,579  | 8,712  | 5,016  | 2,001  | 639    |
| 前期比     | -15.0% | 26.8%  | 16.0%  | 92.1%  | 46.2%  | 14.9%  | -42.4% | -60.1% | -68.1% |
| 利益率     | 32.3%  | 34.6%  | 32.9%  | 47.7%  | 53.3%  | 52.1%  | 40.6%  | 24.9%  | 11.8%  |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## アジア

アジアにおいては、同社のアジア市場進出の歴史から、キャラクター開発、育成の場として日本市場とのシナジー効果を期待できることから、物販とライセンスビジネスが共存するビジネスモデルをとっている。しかしながら、アジア全地域においてライセンス構成比上昇は際立っている。

## アジア地域の業績推移

| アジア業績推移 (百万円) | 09年3月期 | 10年3月期 | 11年3月期 | 12年3月期 | 13年3月期 | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|               | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     |
| 売上高           | 6,403  | 7,890  | 8,919  | 8,906  | 9,624  | 12,293 | 15,030 | 16,365 | 14,137 |
| 前期比           | -37.8% | 23.2%  | 13.0%  | -0.1%  | 8.1%   | 27.7%  | 22.3%  | 8.9%   | -13.6% |
| 香港            | 3,696  | 5,386  | 5,688  | 5,325  | 5,410  | 6,455  | 6,588  | 5,397  | 4,555  |
| 前期比           | -41.1% | 45.7%  | 5.6%   | -6.4%  | 1.6%   | 19.3%  | 2.1%   | -18.1% | -15.6% |
| 台湾            | 1,269  | 1,340  | 1,433  | 1,558  | 1,636  | 2,221  | 2,668  | 2,959  | 2,517  |
| 前期比           | -38.3% | 5.6%   | 6.9%   | 8.8%   | 5.0%   | 35.8%  | 20.1%  | 10.9%  | -14.9% |
| 韓国            | 655    | 404    | 645    | 592    | 939    | 1,488  | 1,550  | 1,788  | 1,429  |
| 前期比           | -47.3% | -38.3% | 59.8%  | -8.3%  | 58.7%  | 58.5%  | 4.2%   | 15.4%  | -20.1% |
| 中国            | 783    | 726    | 1,073  | 1,404  | 1,546  | 2,128  | 4,224  | 6,221  | 5,636  |
| 前期比           | 19.2%  | -7.3%  | 47.8%  | 30.8%  | 10.1%  | 37.6%  | 98.5%  | 47.3%  | -9.4%  |
| 営業利益          | 1,638  | 1,265  | 2,294  | 2,746  | 2,993  | 3,730  | 5,597  | 6,528  | 6,227  |
| 前期比           | -24.0% | -22.8% | 81.3%  | 19.7%  | 9.0%   | 24.6%  | 50.1%  | 16.6%  | -4.6%  |
| 香港            | 673    | 610    | 992    | 1,146  | 1,388  | 843    | 1,944  | 1,955  | 1,953  |
| 前期比           | -13.2% | -9.4%  | 62.7%  | 15.6%  | 21.1%  | -39.3% | 130.6% | 0.6%   | -0.1%  |
| 台湾            | 271    | 221    | 404    | 525    | 593    | 1,019  | 1,294  | 1,367  | 1,186  |
| 前期比           | -49.8% | -18.3% | 82.3%  | 30.1%  | 12.9%  | 71.8%  | 27.0%  | 5.6%   | -13.2% |
| 韓国            | 376    | 160    | 380    | 370    | 319    | 593    | 696    | 648    | 561    |
| 前期比           | -28.9% | -57.5% | 137.8% | -2.6%  | -13.8% | 85.9%  | 17.4%  | -6.9%  | -13.4% |
| 中国            | 318    | 253    | 519    | 705    | 830    | 1,275  | 1,871  | 2,558  | 2,527  |
| 前期比           | 19.5%  | -20.5% | 105.3% | 35.8%  | 17.8%  | 53.6%  | 46.7%  | 36.7%  | -1.2%  |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*日本の親会社に支払われるマスターライセンスを海外子会社に戻したベース

\*決算期変更により2009年3月期の香港、台湾は9ヵ月決算となっている。

### 台湾

台湾においては子会社が積極的にライセンス事業を伸ばしている。特に同地域では、エアラインやホテル、カフェ、レストラン、病院など、サービスビジネス領域へのライセンス、さらに企業向けのプロモーションライセンスの伸びが著しい。

### 韓国

韓国では、2008年1月より、アイシスコンテンツ（韓）との間でマスター契約を締結していたが、契約違反が見られたため、2012年11月をもって契約を解除した。2013年3月期より、同社がライセンス事業に直接関与している。

### 中国

中国においては、エージェント方式でリスクを回避しながら市場を開拓していく方針である。中国において、ホールセールからライセンスに事業の中心を移行する計画の中で、2012年1月、中国（香港、マカオを除く）におけるプロダクトライセンスのマスターライセンス契約をKT Licensing Ltd.（以下、KTL社）およびKT Licensing (Shanghai) Ltd.（以下、KTL上海社）と締結した。2012年に事業が開始された。KTL社とは、香港に拠点を置き、積極的に中国展開を進めているLi & Fung Group（大手商社グループ）の関連企業である。同社は、KTL2社が手がける同社キャラクター商品の製造・販売に一定料率を乗じた金額、およびロイヤリティの一定割合を受け取ってきた。そして、同契約は2017年1月末に更新された。新しい契約期間は2017年2月1日～2021年12月31日の59か月。ミニマムギャランティーはRMB 1,002,200,000（59か月間）（16,636百万円：1RMB=16.60円として日本円に換算した場合の参考金額）。対象キャラクターは、ハローキティ、マイメロディ、シナモロール、けろけろけろっぴ、コロコロクリリン、パッドばつ丸、みんなのたあ坊、クロミ、リトルツインスターズ、チャーミーキティ、おさるのもんきち、アヒルのペックル、ポチャッコ、ポムポムプリン、シンカンセン、チョコキヤット、シュガーバニーズの17キャラクター。従来の契約比約1.7倍（従来85百万USドル⇒今回146百万円USドル）のミニマムギャランティーを59か月に亘って受け取ることとなる。また、同社が注力する『ぐでたま』は別途契約（全体のミニマムギャランティーとは別枠のミニマムギャランティー+1年毎の契約）となっている。『ぐでたま』の売上高次第では更に上乗せが期待される。

## 収益性分析

| 収益性<br>(百万円)   | 07年3月期<br>連結 | 08年3月期<br>連結 | 09年3月期<br>連結 | 10年3月期<br>連結 | 11年3月期<br>連結 | 12年3月期<br>連結 | 13 年3月期<br>連結 | 14 年3月期<br>連結 | 15年3月期<br>連結 | 16年3月期<br>連結 | 17年3月期<br>連結 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| 売上総利益          | 38,709       | 39,254       | 37,688       | 40,747       | 46,111       | 48,122       | 49,435        | 53,355        | 50,558       | 47,320       | 40,483       |
| 売上総利益率         | 40.0%        | 41.8%        | 54.0%        | 55.2%        | 60.2%        | 64.2%        | 66.6%         | 69.3%         | 67.8%        | 65.3%        | 64.6%        |
| 営業利益           | 6,222        | 6,614        | 6,575        | 9,289        | 14,996       | 18,906       | 20,198        | 21,019        | 17,468       | 12,675       | 6,904        |
| 営業利益率          | 6.4%         | 7.0%         | 9.4%         | 12.6%        | 19.6%        | 25.2%        | 27.2%         | 27.3%         | 23.4%        | 17.5%        | 11.0%        |
| EBITDA         | 7,588        | 8,160        | 8,178        | 10,673       | 16,317       | 20,122       | 21,505        | 22,505        | 19,030       | 14,391       | 8,600        |
| EBITDA マージン    | 7.8%         | 8.7%         | 11.7%        | 14.4%        | 21.3%        | 26.8%        | 29.0%         | 29.2%         | 25.5%        | 19.9%        | 13.7%        |
| 利益率 (マージン)     | 4.3%         | 1.2%         | -2.1%        | 5.9%         | 12.2%        | 19.2%        | 16.9%         | 16.6%         | 17.2%        | 13.3%        | 10.3%        |
| 財務指標           |              |              |              |              |              |              |               |               |              |              |              |
| 総資産利益率 (ROA)   | 5.8%         | 5.7%         | 7.1%         | 10.0%        | 15.8%        | 21.3%        | 21.1%         | 18.8%         | 15.5%        | 11.6%        | 7.0%         |
| 自己資本純利益率 (ROE) | 11.8%        | 3.2%         | -5.0%        | 15.0%        | 30.9%        | 43.5%        | 29.2%         | 23.2%         | 20.1%        | 16.0%        | 12.1%        |
| 総資産回転率         | 1.00         | 1.01         | 0.83         | 0.90         | 0.90         | 0.87         | 0.80          | 0.72          | 0.62         | 0.64         | 0.61         |
| 在庫回転率          | 10.3         | 9.9          | 6.2          | 6.8          | 7.3          | 7.9          | 8.0           | 7.1           | 6.4          | 6.1          | 5.2          |
| 在庫回転日数         | 35.4         | 36.7         | 58.7         | 53.7         | 50.1         | 46.0         | 45.8          | 51.3          | 56.7         | 59.6         | 70.7         |
| 運転資金 (百万円)     | 6,910        | 9,946        | 7,996        | 8,016        | 7,495        | 8,579        | 9,381         | 11,656        | 10,662       | 8,714        | 8,093        |
| 流動比率           | 103.2%       | 92.4%        | 100.1%       | 120.1%       | 114.6%       | 153.7%       | 223.8%        | 246.6%        | 253.0%       | 250.9%       | 226.8%       |
| 当座比率           | 87.0%        | 77.5%        | 75.1%        | 91.4%        | 89.5%        | 124.8%       | 186.0%        | 221.8%        | 225.5%       | 218.6%       | 196.1%       |
| 営業活動によるCF/流動負債 | 0.15         | 0.10         | 0.20         | 0.27         | 0.39         | 0.47         | 0.64          | 0.64          | 0.49         | 0.38         | 0.29         |
| 負債比率           | 51.1%        | 60.0%        | 66.9%        | 39.4%        | 37.0%        | 12.8%        | -19.4%        | -42.7%        | -44.9%       | -38.9%       | -38.3%       |
| 営業活動によるCF/負債合計 | 0.1          | 0.1          | 0.1          | 0.2          | 0.2          | 0.3          | 0.4           | 0.3           | 0.3          | 0.2          | 0.1          |
| キャッシュ・サイクル (日) | 8.3          | 20.1         | 32.8         | 26.1         | 15.6         | 20.4         | 30.7          | 36.6          | 44.2         | 41.1         | 47.2         |
| 運転資金増減         | 1,418        | 3,036        | -1,950       | 20           | -521         | 1,084        | 802           | 2,275         | -994         | -1,948       | -621         |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

\*負債比率はネットデットをもとに算出している。

## コスト構造

同社の販管費（連結）で大きなウエイトを占めているのは人件費（計127億円）である。2017年3月期は販管費の37.8%を占めた。

| 販売費及び一般管理費<br>(百万円) | 07年3月期<br>連結 | 08年3月期<br>連結 | 09年3月期<br>連結 | 10年3月期<br>連結 | 11年3月期<br>連結 | 12年3月期<br>連結 | 13 年3月期<br>連結 | 14 年3月期<br>連結 | 15年3月期<br>連結 | 16年3月期<br>連結 | 17年3月期<br>連結 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| 販売促進費               | 3,182        | 3,310        | 3,357        | 3,578        | 3,671        | 3,402        | 3,580         | 3,591         | 3,594        | 3,152        | 2,702        |
| 貸倒引当金繰入額            | 60           | 94           | -            | 311          | 514          | 32           | 10            | 854           | 150          | 91           | 219          |
| 役員報酬及び給料手当          | 7,295        | 7,396        | 7,156        | 7,368        | 7,214        | 7,047        | 7,068         | 7,422         | 7,592        | 8,105        | 7,990        |
| 雑給                  | -            | 3,339        | 3,302        | 3,194        | 3,121        | 2,920        | 2,794         | 2,945         | 3,067        | 3,206        | 3,201        |
| 賞与                  | 855          | 879          | 873          | 854          | 901          | 939          | 960           | 1,019         | 920          | 1,009        | 1,002        |
| 賞与引当金繰入額            | 374          | 419          | 363          | 363          | 365          | 365          | 389           | 447           | 472          | 505          | 492          |
| 役員退職慰労金引当金繰入額       | -            | 19           | 17           | 18           | 19           | 19           | 76            | 16            | 20           | 16           | -            |
| 運賃及び荷造費             | 1,559        | 1,441        | 1,309        | 1,207        | 1,094        | 949          | 915           | 862           | 841          | 935          | 779          |
| 賃借料                 | 3,450        | 3,374        | 3,040        | 3,130        | 2,971        | 2,753        | 2,563         | 2,642         | 2,682        | 2,883        | 2,852        |
| 減価償却費               | 891          | 1,034        | 1,147        | 944          | 873          | 785          | 882           | 899           | 932          | 984          | 897          |
| その他                 | 14,782       | 11,367       | 10,519       | 10,473       | 10,428       | 9,994        | 10,018        | 11,643        | 12,824       | 13,745       | 13,432       |
| 合計                  | 32,451       | 32,677       | 31,088       | 31,445       | 31,171       | 29,210       | 29,255        | 32,340        | 33,094       | 34,631       | 33,566       |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## SW (Strengths, Weaknesses) 分析

### 強み (Strengths)

- **定番商品の保有**：日本オリジナルのキャラクターとしては、世界トップクラスの知名度といっても過言ではないだろう。5万種類にも及ぶ関連グッズはビジネス面でもサンリオの看板キャラクターとして経営を支える。浮き沈みの激しいキャラクタービジネスで40年以上、幅広い年齢層に愛される定番商品は安定的なキャッシュフローを生み出し、事業戦略が描きやすい。SR社では、同社のコンテンツが支持を受けているのは、物品販売で培った市場分析力に起因していると考えられる。
- **財務内容の改善**：同社の自己資本比率は改善し、現預金残高も有利子負債を超えるレベルにまで積み上がっている。大きな設備投資が不要なために、フリーキャッシュフローが潤沢である。こうしたバランスシートの健全性は、今後の新規投資やM&A実施などの際に有利に働く上、外部環境の悪化への耐久性の高さにつながるであろう。
- **成功したライセンス事業モデルの存在**：同社は欧州でのライセンス事業の拡大に成功し、高収益をもたらす事業のプラットフォームを作り上げた。この成功モデルは、日本国内を含めた他地域への横展開、応用が可能である。

### 弱み (Weaknesses)

- **1キャラクターへの依存度の高さ**：ハローキティへの依存度の高さはリスクとも考えられる。同キャラクターの人気の低下した場合、収益に与える影響は小さくないといえる。
- **創設者の思いをビジネス化**：同社の創設者である、辻信太郎氏は、幼少の頃の体験に基づいてビジネスを立ち上げたというSR社では考える。ちょっとしたプレゼントにメッセージを添えることで人と人のコミュニケーションがとれ、それによって皆が仲良くなれる、という同氏の哲学があり、利益追求主義には反対ではないが、最大の目標でもないという姿勢が伺える。同氏の理想主義的なメッセージは企業のCEOとしては稀であり、かつこの理想主義をビジネスポリシーとして企業化し、成功したことも稀な例といえるだろう。仮にこの企業文化をもって企業価値の最大化を追求する合理主義との共存が図られるのであれば、同社は継続性をもった利益追求型企業になるだろう。
- **マネジメントの方向性と後継者問題**：SR社は、同社の弱みの一つが、事業戦略の方向性が1つに定まっていなかった点であると考えている。ライセンス事業へのシフトは、欧米において同社を高収益構造に一時転換させたが、国内における事業展開をみる限りは欧米のような明確な転換は、少なくとも2017年3月期時点では見出すことができない。確かな戦略的境界線が敷かれていないライセンス事業と物販事業の併存は、ビジネス市場における不調和要因となる可能性がある一方、2016年3月期以降はそれらのシナジー効果を目指す戦略に変わってきており、その進捗は注視していきたい。また、もう一つの問題としては、後継者問題があげられる。2017年3月期第2四半期決算説明会（2016年11月10日開催）において、辻信太郎社長が、孫の辻朋邦取締役が次の社長になるとの期待を述べ、翌日、日本経済新聞が報道をした。2017年6月の株主総会の承認により、辻朋邦氏は専務取締役に昇任した。

## 市場とバリューチェーン

### マーケット概略

#### ライセンスビジネス

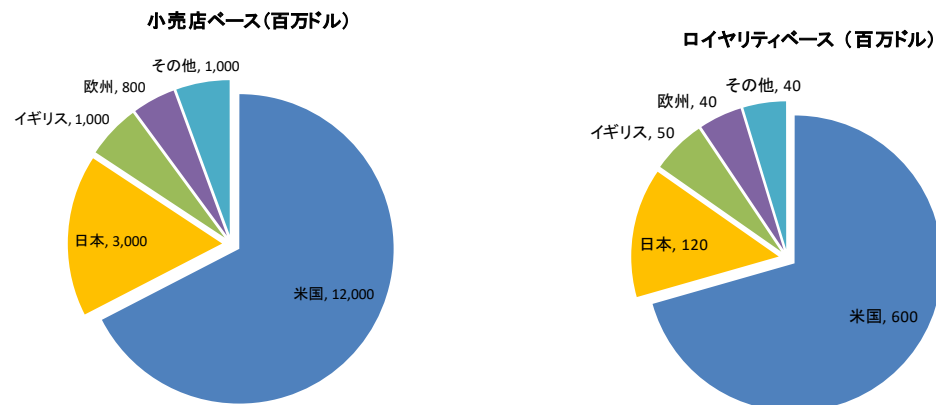
ライセンスビジネスの市場規模について、全世界を対象にした調査として、License! Global Magazine社が2016年の全世界のライセンス売上を発表している。License! Global Magazine社発表の「Top 150 Global Licensors」によると、トップ150社における全世界のライセンス売上（小売店ベース）は、2,722億ドル（前年比3.8%増）にのぼり、トップ10社の1,437億ドルで全体の50%超を占めた。また、同調査によると、サンリオは、44億ドル（同25.4%減）で市場シェアの1.7%（第12位）を占めた。

| 会社名                            | ライセンス売上（10億ドル） | シェア   |
|--------------------------------|----------------|-------|
| THE WALT DISNEY COMPANY        | 56.6           | 21.8% |
| MEREDITH                       | 22.8           | 8.8%  |
| Phillips-Van Heusen            | 18.0           | 6.9%  |
| ICONIX BRAND GROUP             | 12.0           | 4.6%  |
| Warner Bros. Consumer Products | 6.5            | 2.5%  |
| HASBRO                         | 6.2            | 2.4%  |
| UNIVERSAL BRAND DEVELOPMENT    | 6.1            | 2.3%  |
| Nickelodeon                    | 5.5            | 2.1%  |
| Major League Baseball          | 5.5            | 2.1%  |
| IMG COLLEGE LICENSING          | 4.5            | 1.7%  |
| RAINBOW                        | 4.0            | 1.5%  |
| サンリオ                           | 4.4            | 1.7%  |
| SHTENTIC BRANDS GROUP          | 4.3            | 1.7%  |
| その他                            | 130.4          | 50.2% |
| Total                          | 272.2          | -     |

出所：License! Global Magazineの資料をもとにSR社作成

ライセンスビジネスは米国が最も大きく、小売店ベースで全世界の6割強、ロイヤリティベースでは7割を占めている。

#### ライセンス市場規模

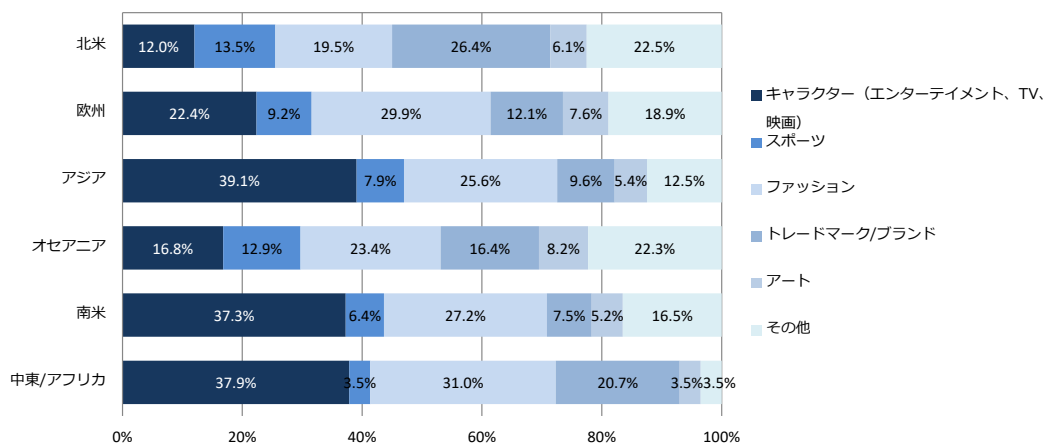


出所：ライセンスビジネスマネジメント（日本経済新聞出版社2009年）

\*現本では1ドル=100円換算の円ベースで記載されているが、現状のレートとかけ離れているため、ドルベースに戻している。

単純平均した、ロイヤリティ率は、米国で5.0%、日本では4.0%、イギリス、EUで5.0%、その他で4.0%となる。

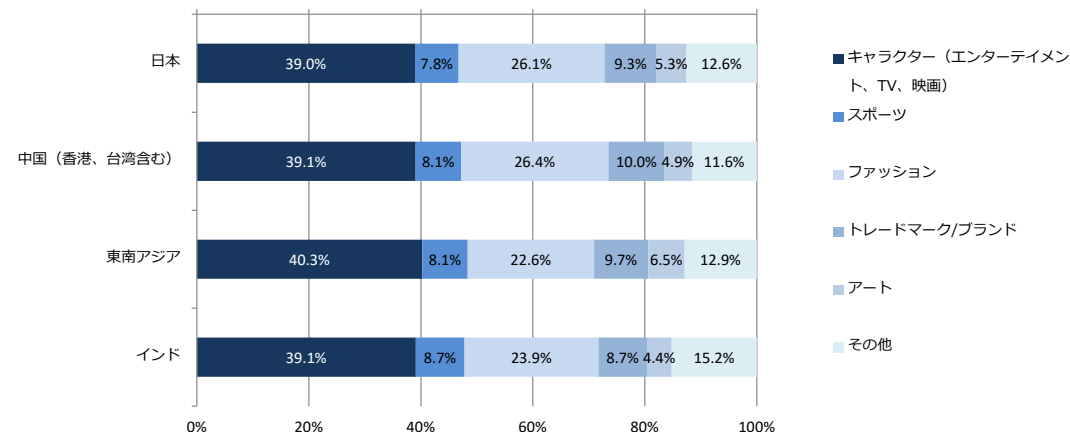
## 世界各国におけるプロパティ別ライセンス商品小売市場シェア（2009年）



出所：経済産業省、EPM Communications, Inc.の資料をもとにSR社作成

ライセンスビジネスにおいて、キャラクター（エンターテインメント、TV、映画）、ファッション分野のシェアが大きい。

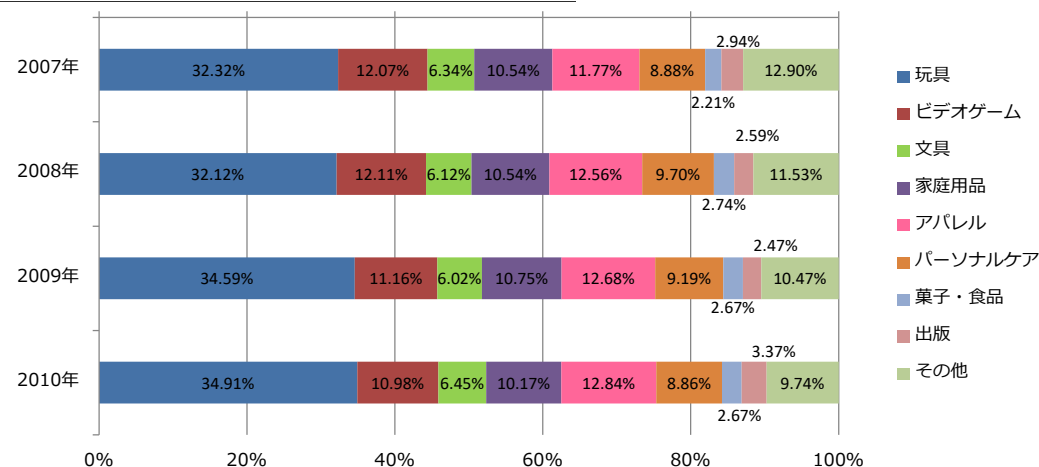
## 主要アジアにおけるプロパティ別ライセンス小売市場シェア（2009年）



出所：経済産業省、EPM Communications, Inc.の資料をもとにSR社作成

データソースは異なるが、国内キャラクター全般では、アパレルはシェアを伸ばしている。

## 国内キャラクター商品市場における商品化カテゴリーシェア



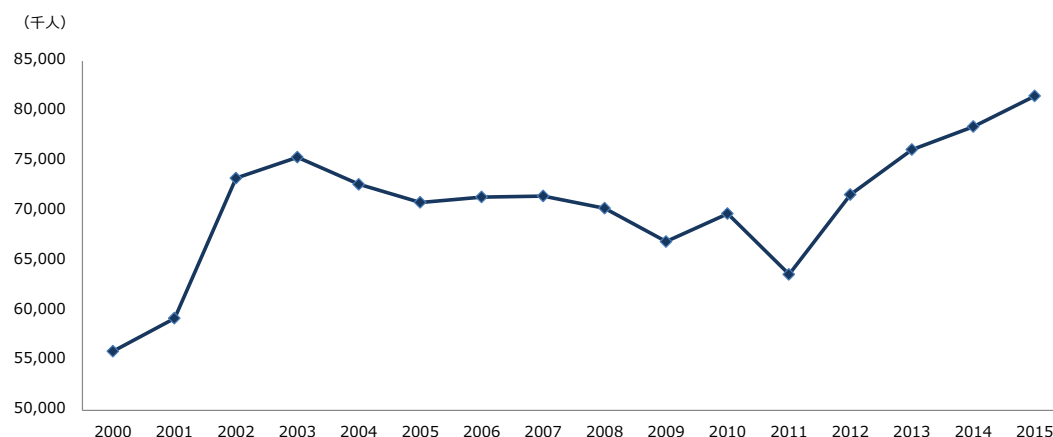
出所：経済産業省、CharaBiz DATA2011

同社のキャラクター商品も、カテゴリー別ではキャラクターと親和性の高いアパレルや玩具、アクセサリ等に対するシェアが高い一方、国内および米国においては、欧州と比較するとそれら（アパレルなど）のシェアは相対的には低い。従って、未だ成長余地が残されているといえよう。

## テーマパーク

経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」によれば、2015年の遊園地・テーマパークの入場者数は8,149万人（前年比3.9%増）となった。2011年にはレジャー産業全体として東日本大震災の影響を受けて減少したが、2012年以降はその反動による増加や、訪日外国人観光客の増加の影響により好転している。

### テーマパーク／遊園地入場者数の推移



出所：経済産業省のデータをもとにSR社が作成

### テーマパークおよび物品販売

レジャー産業にとって、期待される市場の一つが訪日外国人観光客である、特に同社の場合テーマパークのみならず、グローバルで知名度の高いキャラクターを扱っていることから、訪日外国人観光客の増加は物品販売にも好影響をもたらすであろう。

観光庁では、2011年6月に、訪日外国人旅行者数を将来的に3,000万人とすることを目標とした「訪日外国人3,000万人プログラム」を設定し、2020年に2,000万人の達成を目指したが、2015年には約2,000万人を達成した。2016年の訪日外国人は過去最高の2,403万人となった。2016年3月には新しく「明日の日本を支える観光ビジョン」を定め、訪日外国人旅行者数を2020年に4,000万人、2030年に6,000万人とすることを目標としている。

### 国別訪日旅行者数（千人）

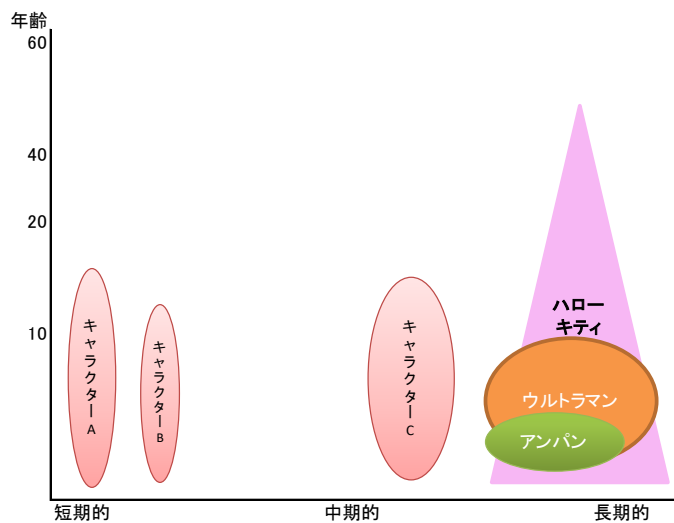
|        | 06年   | 07年   | 08年   | 09年   | 10年   | 11年   | 12年   | 13年   | 14年   | 15年   | 16年   | 年平均成長 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 韓国     | 2,117 | 2,601 | 2,382 | 1,587 | 2,440 | 1,658 | 2,044 | 2,456 | 2,755 | 4,002 | 5,090 | 9.2%  |
| 台湾     | 1,309 | 1,385 | 1,390 | 1,024 | 1,268 | 994   | 1,467 | 2,211 | 2,830 | 3,677 | 4,167 | 12.3% |
| 中国     | 812   | 942   | 1,000 | 1,006 | 1,413 | 1,043 | 1,430 | 1,314 | 2,409 | 4,994 | 6,373 | 22.9% |
| 香港     | 352   | 432   | 550   | 450   | 509   | 365   | 482   | 746   | 926   | 1,524 | 1,839 | 18.0% |
| タイ     | 126   | 90    | 82    | 178   | 215   | 145   | 261   | 454   | 658   | 797   | 901   | 21.8% |
| シンガポール | 116   | 167   | 192   | 145   | 181   | 111   | 142   | 189   | 228   | 309   | 362   | 12.1% |
| マレーシア  | 86    | 152   | 168   | 90    | 115   | 82    | 130   | 177   | 250   | 306   | 394   | 16.5% |
| インドネシア | 60    | 64    | 67    | 64    | 81    | 62    | 101   | 137   | 159   | 205   | 271   | 16.3% |
| インド    | 63    | 68    | 67    | 59    | 67    | 59    | 69    | 75    | 88    | 103   | 123   | 7.0%  |

出所：日本政府観光局の資料をもとにSR社作成

## 他社比較

日本国内において、他社の有力なキャラクターとしては、『アンパンマン（著作権は日本テレビ放送網（東証1部9404）など）』、『ドラえもん（同、藤子・F・不二雄プロ）』、『ウルトラマン（同、フィールズ（JASDAQ：2767）の子会社、円谷プロダクション）』などがあり、いずれもロングセラーのキャラクターである。

## キャラクターの対象年齢とサイクルのイメージ



出所：各種資料よりSR社作成

海外勢に目を向けると、ハローキティなどサンリオのキャラクターと長期的に競合しているのは、ディズニーのキャラクターであろう。ディズニーのキャラクターは、サンリオのハローキティ同様、乳幼児から大人に至るまで幅広い対象年齢層をカバーしている。

## ウォルトディズニーの概要

| 業績 (2015年度)<br>(千ドル) | 前年比    |        |       | 前年比  |      |
|----------------------|--------|--------|-------|------|------|
|                      | 売上高    | 営業利益   | 営業利益率 | 売上高  | 営業利益 |
| メディアネットワークス          | 23,264 | 7,793  | 33.5% | 10%  | 6%   |
| パークアンドリゾート           | 16,162 | 3,031  | 18.8% | 7%   | 14%  |
| スタジオエンターテイメント        | 7,366  | 1,973  | 26.8% | 1%   | 27%  |
| コンシューマープロダクツ         | 4,499  | 1,752  | 38.9% | 13%  | 29%  |
| インタラクティブメディア         | 1,174  | 132    | 11.2% | -10% | 14%  |
| 計                    | 52,465 | 14,681 | 28.0% | 7%   | 13%  |

出所：The Walt Disney Companyの資料からSR社作成

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 主要キャラクター | ミッキーマウス、ミニーマウス、ドナルドダック、グーフィー、くまのプーさん、スティッチ                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |
| 主要テーマパーク | <div>米国</div> <div>ディズニーランドリゾート (カリフォルニア州) 1955年開業</div> <div>ウォルトディズニーワールドリゾート (フロリダ州) 1971年開業</div> <div>アウラニ・ディズニーリゾート&amp;スパ (ハワイ州) 2011年開業</div> <div>海外</div> <div>東京ディズニーリゾート 1983年開業</div> <div>ディズニーランドリゾート・パリ 1992年開業</div> <div>香港ディズニーランド・リゾート 2005年開業</div> <div>上海ディズニーリゾート 2016年開業予定</div> |  |  |  |  |

出所：The Walt Disney Companyの資料からSR社作成

| ウォルトディズニーとの比較 | サンリオ | ディズニー |
|---------------|------|-------|
| キャラクター数       | 400超 | 500超  |
| 展開国数          | 109  | n/a   |
| 直営店舗数 (国内)    | 123  | 49    |

出所：会社資料、オリエンタルランド資料よりSR社作成

\*展開国数は2012年5月時点、直営店舗数はサンリオが2016年3月期末時点、ディズニーは2016年6月時点

テーマパーク事業では、やや両社の位置づけは異なる。同社にとってのテーマパークは、直接的な収入の他にキャラクターのインキュベーションという役割も担っているが、東京ディズニーリゾートの場合、ウォルトディズニーにとってはロイ

ヤリティビジネスで、オリエンタルランド（東証1部4661）が運営しており、オリエンタルランドは東京ディズニーリゾートを同社の主力事業として展開し、ここから利益を出し株主に還元する必要がある。

## サンリオのテーマパークと東京ディズニーリゾートの比較（2017年3月期）

|             | サンリオ                  |                       | 東京ディズニーリゾート           |                       |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|             | サンリオピューロランド<br>(東京多摩) | ハーモニーランド<br>(大分)      | 東京ディズニーランド<br>(千葉)    | 東京ディズニーシー<br>(千葉)     |
| 面積          | 45,900m <sup>2</sup>  | 235,000m <sup>2</sup> | 510,000m <sup>2</sup> | 490,000m <sup>2</sup> |
| 開園          | 1990年                 | 1991年                 | 1983年                 | 2001年                 |
| 年間入場者数 (千人) | 1,205                 | 421                   | 30,000                |                       |
| 平均単価 (円)    | 4,588                 | 3,412                 | 11,594                |                       |
| 平均入場料 (円)   | 1,890                 | 1,423                 | 5,264                 |                       |
| 物販 (円)      | 1,817                 | 1,313                 | 4,074                 |                       |
| 飲食 (円)      | 881                   | 676                   | 2,256                 |                       |

出所：会社資料、オリエンタルランド資料よりSR社作成

キャラクターデータバンク2012のデータによると、キャラクターベスト50には、ディズニーキャラクターが10、同社のキャラクターが3ランクインしている。

| キャラクターランキングベスト50    |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1位 それゆけ！アンパンマン      | 26位 イナズマイレブン       |
| 2位 ミッキーマウス          | 27位 スティッチ          |
| 3位 ポケットモンスター        | 28位 トミカ            |
| 4位 ハローキティ           | 29位 新世紀エヴァンゲリオン    |
| 5位 ONE PIECE        | 30位 ウルトラマンシリーズ     |
| 6位 プリキュアシリーズ        | 31位 リカちゃん          |
| 7位 リラックマ            | 32位 いないないばあちゃん     |
| 8位 くまのプーさん          | 33位 マイメロディ         |
| 9位 スーパーマリオブラザーズ     | 34位 トイ・ストーリー       |
| 10位 スヌーピー           | 35位 ドラゴンボールシリーズ    |
| 11位 機動戦士ガンダムシリーズ    | 36位 こびとづかん         |
| 12位 ミニーマウス          | 37位 となりのトトロ        |
| 13位 仮面ライダーフォーゼ      | 38位 ドナルドダック        |
| 14位 きかんしゃトーマスとなかまたち | 39位 魔法少女まどか☆マギカ    |
| 15位 ミッフィー           | 40位 くまのがっこう        |
| 16位 仮面ライダーウィザード     | 41位 NARUTO-ナルト-    |
| 17位 ダッフィー           | 42位 海賊戦隊ゴーカイジャー    |
| 18位 たまごっち           | 43位 シェリーメイ         |
| 19位 ドラえもん           | 44位 おさわり探偵なめこ栽培キット |
| 20位 特命戦隊ゴーバスターズ     | 45位 ディズニープリンセス     |
| 21位 ジュエルペット         | 46位 ドラゴンクエストシリーズ   |
| 22位 仮面ライダーシリーズ      | 47位 ダンボール戦機        |
| 23位 カーズ             | 48位 ブラレール          |
| 24位 しまじろう           | 49位 ムーミン           |
| 25位 初音ミク            | 50位 シルバニアファミリー     |

出所：CharaBizDATA2012

\*ピンクはサンリオ、橙はディズニーキャラクター

また、海外では、少し風変わりな調査ではあるが、2011年6月に米カルチャー誌Pasteが、「ポップカルチャー史に残る猫ベスト20」を発表した。映画、テレビシリーズ、漫画、小説、音楽からネットカルチャーにいたるまでが対象で、ハローキティが全米でも4位にランキングされている。ディズニーキャラクターは、チャシヤ猫、アスラン、トーマス・オマリーがランクインしている。

猫はキャラクターとしては、宗教的にタブーとされる国がないなど、他動物と比較すると、グローバルで通用するキャラクターに育ちやすいようだ。同社では、日本にはハローキティのファンは5千万人、全世界で2億人と認識していることは述べたが、猫が世界的にも親しまれやすい動物であるため、SR社では、海外でのハローキティファンも長期的に拡大

余地を残していると見ている。同社の見解が事実ならば国内のキティファンは既に日本の総人口の40%に達成しているが、海外におけるファン層の拡大を疑う余地は少ないだろう。

## 全米猫（キャラクター）ランキング

1. キャット・イン・ザ・ハット
2. トム／「トムとジェリー」
3. チャシャ猫／「不思議の国のアリス」
4. キティ・ホワイト（ハローキティ）
5. アスラン（ライオン）／「ナルニア国物語」
6. フィリックス・ザ・キャット
7. トーマス・オマリー／映画「おしゃれキャット」
8. ムファサ（ライオン）／映画「ライオン・キング」
9. ライオン王（Lion-O）／テレビアニメ「サンダーキャッツ」
10. ガーフィールド
11. ミロ（チャトラン）／日本映画「子猫物語」の海外編集版「The Adventures of Milo and Otis」
12. キーボード・キャット／YouTube等で人気の鍵盤を弾く猫
13. スメリー・キャット（臭い猫）／テレビドラマ「フレンズ」
14. スノーボール／テレビアニメ「ザ・シンプソンズ」
15. セーレム・セーブレヘンゲン／テレビドラマ「サブリーナ」
16. トゥーンシズ／テレビ番組「サタデー・ナイト・ライブ」の寸劇に登場する“運転できる猫”
17. サッシー／映画「奇跡の旅」
18. ニャース（英名Meowth）／「ポケットモンスター」
19. スナックス／米ロックバンド「ベスト・コースト」のボーカル、ベサニーの愛猫
20. Mr.ビグルスワース／映画「オースティン・パワーズ」

出所：米カルチャー誌Paste

## 過去の財務諸表

### 2017年3月期通期業績

2017年3月期連結業績は、売上高626億円（前年同期比13.5%減）、営業利益69億円（同45.5%減）、経常利益72億円（同44.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益64億円（同32.6%減）となった。

売上高は、欧米および南米地域での商品ライセンス収入の減収を主因に、前年同期比減収となった。東南アジア、東アジア、中国市場におけるロイヤリティ収入増でカバーし切れなかった。営業利益は、高利益率の商品ライセンスの減収影響から減益となった。経常利益は、営業利益の減益などを背景に、減益となった。親会社株主に帰属する四半期純利益は、経常利益の減益、投資有価証券売却益の減少などによって、減益となった。なお、過年度所得に対する更正の決定による法人税等還付税額11億円を計上した。

事業別では、国内事業は売上高474億円（前年同期比7.5%減）、営業損失17億円（前年同期は4億円の営業利益）、海外事業は売上高262億円（前年同期比24.1%減）、営業利益85億円（同30.0%減）となった。国内事業において営業損失となったのは、国内ライセンス事業や国内物販事業の減収幅が大きく、本社コスト等を吸収できなかったことが要因。

#### 国内

国内事業の内訳は、ライセンス事業が売上高96億円（前年同期比8.2%減）、営業利益67億円（同7.6%減）、国内物販が売上高204億円（同8.5%減）、営業利益13億円（同30.9%減）、テーマパーク事業が売上高81億円（同4.5%増）、営業損失0.6億円（前年同期は1.9億円の営業損失）となった。但し、テーマパーク事業の営業損失は2016年3月期と比較して大きく縮小した。長引く不景気感からの節約志向により『モノ』から『コト』への消費動向の変動は物販にはネガティブに作用したが、テーマパークにはポジティブに作用した\*。

\*国内ライセンス事業および物販が前期比減収となっている要因として、国内の消費低迷があり、同社ではその背景として、以下の4点を指摘している。まず、皆十分に持っていてほしいものがないこと（高度成長期にあったような日本人の同質化願望がなくなったこと故の物欲低下も後押し）。第二に、スマートフォンなどで簡単にネットショッピングができるようになりわざわざ買い物に行かなくなったこと。第三に、レンタルの普及によりレンタルで用をなせる（買わなくてもすむ）こと。そして、第四に、携帯電話（スマートフォン）に可処分所得・時間を奪われていること、である。

一方、サンリオピューロランドが好調である背景については、同社は以下のような分析をしている。消費者は、ものを買わなくなった一方で、体験（コト）を共有する楽しみにお金を使う。消費（お金の使い方）が変わってきたという。こうした潮流に加えて、サンリオピューロランドの入場料の値ごろ感\*\*や、幅広い年齢層向けショー・イベント\*\*\*などにより、顧客層の拡大やリピーターの増加をもたらしているとSR社では見ている。

\*\*パスポート平日大人（18歳以上）3,300円、同小人（3～17歳）2,500円；パスポート休日大人3,800円、同小人2,700円。競合のディズニーランドの場合、1デーパスポート大人（18歳以上）7,400円、同中人（12～17歳）6,400円、同小人（4～11歳）4,800円。また、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの場合、1デイスタジオ・パス大人（12歳以上）7,600円、同子供（4～11歳）5,100円。

\*\*\*ファミリー層（親子）、シニア層（孫と孫の祖父・祖母）、若い女性（友達同士）、デート層（二人）など、幅広い年齢層を対象としている。尚、2016年にNPO法人地域活性化センターが運営する「恋人の聖地」の1つにサンリオピューロランド、ハーモニーランドとも認定された（2017年6月11日現在、「恋人の聖地」139カ所）。

#### 国内ライセンス事業

天候不順による衣料関係の低迷、小売店・量販店、観光地でのお土産品の販売不調、デジタルコンテンツの一服感を主因に、前期比8.2%減収同7.6%営業減益となった。『I'm Doraemon』『リトルフォレストフェロオ（愛称めろお）』『リルリルフェアリアル』等の、新キャラクターや、『ポチャッコ』『タキシードサム』等の復刻キャラクター、『シナモロール』の15周年デザインを投入した。商品では、カシオ計算機株式会社のBABY-Gや、菓子メーカーとのイースター企画が好調であった。加えて『おそ松さん』とのコラボレーションが収益に貢献した。また、川崎市バスや新千歳空港等の交通

関係、施設の空間装飾、前畑コマースのセルフリキレーション等、新しい分野でのキャラクターライセンスによる実績を重ねている。

### 国内物販

前期比8.5%減収同30.9%営業減益となった。今年15周年を迎えた『シナモロール』の記念商品や、ブランドコラボレーション商品、『おそ松さん』とのキャラクターコラボレーション商品が若年層に好評を博し収益に貢献した。しかし、国内の消費マインド低迷や、インバウンド需要の購買単価低下などを主因に、既存店売上（直営店および百貨店の同社直営店ショップベース）は、前年同期比5.5%減となった。消費者の「モノからコト」需要への変化を受けて、2016年10月に飲食コーナーを設けた複合型店舗（Hello Kitty Japan ダイバーシティ東京店）を増床オープンした。また、千葉県酒々井と埼玉県入間にサンリオアウトレットを出店した。シルバー層に向けた出店施策も予定している。

### テーマパーク事業

サンリオピューロランドの好調が、ハーモニーランドにおける熊本地震の影響をカバーして、前年同期比4.5%増収となった。ピューロランド単体では黒字に転換し、営業損益は前期の営業損失1.9億円から同0.6億円に減少した。

ハーモニーランドの入場者数は421千人（前年同期比9.5%減）となった。下期に前年同期を上回る集客数となり、堅調な回復基調を辿っているものの、2016年4月に発生した熊本地震の影響により、第1四半期の入場者数が前期比38.0%減と大きく落ち込んだ影響を受けた。ハーモニーランドの営業損益は、人件費、販売促進費、宣伝費等販管費の減少はあったものの、入場者の減少に伴う売上高の減少により1億円の営業損失に転じた（前期は0.3億円の営業利益）。

サンリオピューロランドの入場者数は前期比151千人（14.4%増）増加の1,204千人となった。前期にスタートした男性出演者によるミュージカル「ちっちゃな英雄」やパレード「ミラクルギフトパレード」が好評を継続し、リピーターが増加した。この効果により、年間パスポート売上が前期比21%増加した。また、学生のネット割引を利用した入場者が前年同期比30.9%増加した。サンリオピューロランドの営業損益は、売上増による増益に対し、開園時間の延長による経費増に加え、前期のパレード新作等の減価償却費や屋根の補修等の修繕関係費用の発生はあったものの、営業利益0.1億円を計上した（前年同期は2億円の営業損失）。

### 海外

海外は、売上高262億円（前年同期比24.1%減）、営業利益85億円（同30.0%減）となった（相殺消去前、親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース、下記各地域別の売上・営業利益表示もこれをベースとする）。

### 移転価格税制に伴う一時的影響

決算短信での開示ベース（親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社の利益に反映したベース）において、欧州や北米の2017年3月期セグメント利益が、それぞれ前期比14億円、6億円減少し、どちらも営業損失（3億円、5億円の営業損失）となっている。しかし、これは会計処理の変更が大きな要因であり、会計処理変更が欧州では約5億5,000万円、北米では約1億2,000万円、それぞれ一時的に利益を押し下げている。従来は海外のロイヤリティ収入を現地50%、マスターライセンシー（著作権保有者）である日本の親会社50%として、50%ずつ按分（現地においては50%を売上原価と）する会計処理を行っていた。しかし、移転価格税制\*に伴う国税局による指導（マスターライセンシーの収入とすべきとの指導）により、親会社に支払われる収入が数パーセント増えることになった。この会計処理の変更は2017年3月期の期初から行われており、2017年3月期中に過去3年間の遡及分も含めて処理された。

\*移転価格税制：企業が親子会社間での取引を行う際に、仕入価格を高く設定することや販売価格を安くすることにより、所得を国際的に移転し、税負担を減少させる行為に対応するため、その原因となる関連者間取引について第三者との取引としてなされた価格（独立企業間価格）に修正して課税所得を決定するための税制

## 欧州

欧州：売上高41億円（前年同期比39.3%減）、営業利益12億円（同55.1%減）

英国：売上高12億円（前年同期比21.4%減）、営業利益2億円（同49.4%減）

消費環境が厳しく、減収減益となった。ライセンス収入は、主力のアパレル、玩具が苦戦したが企業プロモーションは伸長した。アジアでの成功モデルであるキャラクターの多様性、キャラクターカフェや企業の販促にキャラクターをライセンスする広告化権ライセンス（企業プロモーションライセンス）によるキャラクター露出の促進を進める一方で、サンリオの代理でライセンシーと交渉するエージェントと戦略会議を欧州拠点で開催し『ぐでたま』『ミスターメン リトルミス』を含めたキャラクターの多様化やブランド強化の戦略を共有し営業の強化を図っている。

## 北米

売上高54億円（前年同期比32.5%減）、営業利益6億円（同68.0%減）となった。

米国では、大手小売量販店でのハローキティライセンス商品の陳列スペース減少が続き減収減益となった。アパレル、家庭用品、玩具が低迷した。2015年11月以降、ハローキティに続くキャラクターとして『ぐでたま』が専門店で好評を得て、新たに専門店数社と年内の商品化で合意したが、収益貢献は2017年以降になるため『ハローキティ』の売上減少をカバーするまでには至らなかった。尚、ヤングアダルトをターゲットとしたブランド化粧品は好調であった。

## 南米

売上高12億円（前年同期比25.8%減）、営業利益5億円（同22.9%減）となった。

収益の半分を占めるメキシコに加え、ブラジル、ベネズエラ、コロンビア等経済、政治情勢が不安定な国でも減収減益となった。アルゼンチンは2014年7月の国債デフォルト（債務不履行）による海外送金停止処置に伴い現地代理店との取引を停止していたが、一部代理店との取引再開に伴い伸長した。ベネズエラでは経済・政治環境の悪化に伴い現地ビジネスを停止した。

## アジア

売上高141億円（前年同期比13.6%減）、営業利益62億円（同4.6%減）となった。

- ▶ 香港・東南アジアでは、前期第2四半期より日本企画商品の売上が本社扱いに移管したことに加え、大陸からの観光客のビザ発給制限により香港経済が低迷し、物販売上は減収となった。一方、ライセンス売上は家庭用品、アパレル、食品がタイ、シンガポール、マレーシアで伸長し、大手コンビニエンスストアでのキャンペーンに『ぐでたま』を採用した広告化権ライセンスが香港、タイで貢献した。地域全体では減収増益となった。
- ▶ 韓国では、経済不況による消費環境の悪化に伴う売上の減少に加え、物販販売代理店との年内契約終了が売上の減少を招き減収となった。家庭用品、文具、アパレルが不調であった一方、大手化粧品会社との『ぐでたま』のライセンス契約の貢献によりコスメ・化粧品が3倍強増加したほか、ゲーム・ソフトウェアも好調であった。利益面では、ライセンス営業体制の増員・事務所面積の増床やライセンスカンファレンス費用により販管費（人件費、使用資産費）が増加し、減益となった。
- ▶ 台湾では、文具・アクセサリーが低迷するも、アパレル、企業プロモーション、コスメ・化粧品が好調に推移した。『ぐでたま』人気が拡大し『ハローキティ』に次ぐ人気となった。『ぐでたま』のライセンス収入が前期比50%増加し収益に貢献した。

- ▶ 中国では、宝石・金業界の低迷により、KTL社からのアクセサリーカテゴリーやアパレル、食品の商品ライセンスが減少した一方で、家庭用品、靴、コスメ・化粧品、文具は2桁の増収となった。現地通貨ベースでは増収増益を確保した。懸案事項であったKTL社とのマスターライセンス契約の5年間の再契約が締結に至った。『ぐでたま』の中国本土での商標登録証の順調な獲得により、商品ライセンスを2017年春より開始する。

## 2017年3月期第3四半期業績

2017年3月期第3四半期（累計）業績は、売上高471億円（前年同期比14.4%減）、営業利益60億円（同42.3%減）、経常利益63億円（同40.6%減）、親会社株主に帰属する四半期純利益57億円（同26.9%減）となった。

売上高は、欧米両地域での商品ライセンス収入の減収を主因に、前年同期比減収となった。営業利益は、高利益率の商品ライセンスの減収影響から減益となった。経常利益は、営業利益の減益などを背景に、減益となった。親会社株主に帰属する四半期純利益は、経常利益の減益、投資有価証券売却益の減少などによって、減益となった。なお、過年度所得に対する更正の決定による法人税等還付税額11億円を計上した。

事業別では、国内事業は売上高359億円（前年同期比8.9%減）、営業損失8億円（前年同期は7億円の営業利益）、海外事業は売上高200億円（前年同期比24.2%減）、営業利益68億円（同29.4%減）となった。

### 国内\*

国内事業の内訳は、ライセンス事業が売上高73億円（前年同期比9.2%減）、営業利益51億円（同8.8%減）、国内物販が売上高150億円（同8.4%減）、営業利益9億円（同32.5%減）、テーマパーク事業が売上高62億円（同3.3%増）、営業利益0.5億円（前年同期は0.3億円の営業損失）となった。長引く不景気感からの節約志向により『モノ』から『コト』への消費動向の変動は物販にはネガティブに作用したが、テーマパークにはポジティブに作用した。

#### 国内ライセンス事業

天候不順による衣料関係の低迷や、デジタルコンテンツの一服感を主因に、前年同期比9.2%減収同8.8%営業減益となった。『I'm Doraemon』『リトルフォレストフェロオ（愛称めろお）』『リルリルフェアリル』等の、新キャラクター、ジョンソン&ジョンソンのベビーオイル、DHCのサプリメント、エテュセの洗顔商品、スキンケア等化粧品・医療品などが好調であった。一方、海外観光客の購買減少により『ハローキティ』が減収となった。交通関係、施設の空間装飾など新しい分野で企画プロモーションの強化を図っている。

#### 国内物販

昨年20周年を迎えた『ポムポムプリン』、今年15周年を迎えた『シナモロール』、『ぐでたま』が若年層に好評を博し収益に貢献した。しかし、国内の消費マインド低迷や、インバウンド需要の購買単価低下などを主因に、既存店売上（直営店および百貨店の同社直営店ショッパース）は、前年同期比93.4%となった。2016年10月に飲食コーナーを設けた複合型店舗（Hello Kitty Japan ダイバーシティ東京店）を増床オープンした。また、千葉県酒々井と埼玉県入間にサンリオアウトレットを出店した。シルバー層に向けた出店施策に取り組んでいる。

#### テーマパーク事業

サンリオピューロランドの好調が、ハーモニーランドにおける熊本地震の影響をカバーして、前年同期比3.3%増収となった。一方、利益面では、コスト増要因を増収効果でカバーして、営業損益は、前年同期の営業損失0.3億円から営業利益0.5億円に転じた。

ハーモニーランドの入場者数は329千人（前年同期比11.7%減）となった。2016年4月に発生した熊本地震の影響により、第1四半期の入場者数が前年同期比38.0%減と大きく落ち込んだ影響を受けた。ハーモニーランドの営業損益は、人件費、販売促進費、宣伝費等販管費の減少はあったものの、入場者の減少に伴う売上高の減少により減益となった。

サンリオピューロランドの入場者数は前年同期比105千人（13.1%増）増加の912千人となった。前期にスタートした男性出演者によるミュージカル「ちっちゃな英雄」やパレード「ミラクルギフトパレード」が好評を継続し、リピーターが増加した。この効果により、年間パスポート売上が前期比32%増加した。また、学生のネット割引を利用した入場者が前年同期比29.2%増加した。サンリオピューロランドの営業損益は、売上増による増益に対し、開園時間の延長による経費増に加え、前期のパレード新作等の減価償却費や屋根の補修等の修繕関係費用の発生はあったものの、営業利益を計上した（前年同期は営業損失）。

\*国内ライセンス事業および同物販が前年同期比減収となっている要因として、インバウンド消費傾向の変化（爆買いの終焉）に加え、国内の消費低迷があり、同社ではその背景として、以下の4点を指摘している。まず、皆十分に持っていてほしいものがないこと（高度成長期にあったような日本人の同質化願望がなくなったこと故の物欲低下も後押し）。第二に、スマートフォンなどで簡単にネットショッピングができるようになりわざわざ買い物に行かなくなったこと。第三に、レンタルの普及によりレンタルで用をなせる（買わなくてもすむ）こと。そして、第四に、携帯電話（スマートフォン）に可処分所得・時間を奪われていること、である。

一方、サンリオピューロランドが好調である背景については、同社は以下のような分析をしている。消費者は、ものを買わなくなった一方で、体験（コト）を共有する楽しみにはお金を使う。消費（お金の使い方）が変わってきたという。こうした潮流に加えて、サンリオピューロランドの入場料の値ごろ感\*\*や、幅広い年齢層向けショー・イベント\*\*\*などにより、顧客層の拡大やリピーターの増加をもたらしているとSR社では見ている。

\*\*パスポート平日大人（18歳以上）3,300円、同小人（3～17歳）2,500円；パスポート休日大人3,800円、同小人2,700円。競合のディズニーランドの場合、1デーパスポート大人（18歳以上）7,400円、同中人（12～17歳）6,400円、同小人（4～11歳）4,800円。また、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの場合、1デイスタジオ・パス大人（12歳以上）7,600円、同子供（4～11歳）5,100円。

\*\*\*ファミリー層（親子）、シニア層（孫と孫の祖父・祖母）、若い女性（友達同士）、デート層（二人）など、幅広い年齢層を対象としている。尚、2016年11月1日にNPO法人地域活性化センターが運営する「恋人の聖地」の1つにサンリオピューロランドが認定された（2017年2月28日現在、「恋人の聖地」140か所）。

## 海外

海外は、売上高200億円（前年同期比24.2%減）、営業利益68億円（同29.4%減）となった（相殺消去前、親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース）。

### 欧州

- ▷ 欧州：売上高36億円（前年同期比38.0%減）、営業利益11億円（同53.3%減）
- ▷ 英国：売上高9億円（前年同期比16.9%減）、営業利益2億円（同37.1%減）

消費環境が厳しく減収減益となった。主力のアパレル、玩具、化粧品が苦戦したが出版・映像は伸長した。アジアでの成功モデルであるキャラクターの多様性、キャラクターカフェや企業の販促にキャラクターをライセンスする広告化権ライセンス（企業プロモーションライセンス）によるキャラクター露出の促進を進める一方で、サンリオの代理でライセンシーと交渉するエージェントと戦略会議を欧州拠点で開催し『ぐでたま』『ミスターメン リトルミス』を含めたキャラクターの多様化やブランド強化の戦略を共有し営業の強化を図っている。

### 北米

売上高41億円（前年同期比31.9%減）、営業利益6億円（同58.4%減）となった。

米国では、大手小売量販店でのハローキティライセンス商品の陳列スペース減少が続き減収減益となった。アパレル、家庭用品、玩具が低迷した。2015年11月以降、ハローキティに続くキャラクターとして『ぐでたま』が専門店で好評を得て、新たに専門店数社と年内の商品化で合意したが、収益貢献は2017年以降になるため上期での『ハローキティ』の売上減少をカバーするまでには至らなかった。尚、ヤングアダルトをターゲットとしたブランド化粧品は好調であった。

## 南米

売上高9億円（前年同期比27.7%減）、営業利益4億円（同30.9%減）となった。

収益の半分を占めるメキシコに加え、ブラジル、ベネズエラ、コロンビア等経済、政治情勢が不安定な国でも減収減益となった。アルゼンチンは2014年7月の国債デフォルト（債務不履行）による海外送金停止処置に伴い現地代理店との取引を停止していたが、一部代理店との取引再開に伴い伸長した。ベネズエラでは経済・政治環境の悪化に伴い現地ビジネスを停止した。

## アジア

売上高102億円（前年同期比13.9%減）、営業利益45億円（同5.9%減）となった。

- 香港・東南アジアでは、前期第2四半期より日本企画商品の売上が本社扱いに移管したことに加え、大陸からの観光客のビザ発給制限により香港経済が低迷し、物販売上は減収となった。一方、ライセンス売上は家庭用品、アパレル、食品が香港、タイ、シンガポール、マレーシアで伸長した結果、地域全体では減収増益となった。
- 韓国では、経済不況による消費環境の悪化に伴う売上の減少に加え、物販販売代理店との年内契約終了が売上の減少を招き減収となった。家庭用品、文具、アパレルが不調であった一方、大手化粧品会社との『ぐでたま』のライセンス契約の貢献によりコスメ・化粧品が4倍強増加したほか、ゲーム・ソフトウェアも好調であった。利益面では、ライセンス営業体制の増員・事務所面積の増床やライセンスカンファレンス費用により販管費（人件費、使用資産費）が増加し、減益となった。
- 台湾では、『ぐでたま』人気が拡大し『ハローキティ』に次ぐ人気となった。ライセンシーも50社を獲得し収益に貢献した。
- 中国では、宝石・金業界の低迷により、KTL社からのアクセサリーカテゴリーやアパレル、食品の商品ライセンスが減少した一方で、家庭用品、靴、コスメ・化粧品、文具は2桁の増収となった。KTL社との契約更新に向けた経費等の増加もあったが、現地通貨ベースで増収増益を確保した。『ぐでたま』の中国本土での商標登録証の獲得により、商品ライセンスを2017年春より開始する。

## 2017年3月期第2四半期業績

2017年3月期第2四半期（累計）業績は、売上高314億円（前年同期比11.3%減）、営業利益38億円（同45.8%減）、経常利益37億円（同48.6%減）、親会社株主に帰属する四半期純利益38億円（同29.6%減）となった。

売上高は、欧米両地域での商品ライセンス収入が減収となった。営業利益は、高利益率の商品ライセンスの減収影響から減益となった。経常利益は、営業利益の減益に加え、為替差損3億円を計上したことから減益となった。親会社株主に帰属する四半期純利益は、経常利益の減益によって、減益となった。

事業別では、国内事業は売上高233億円（前年同期比5.0%減）、営業損失7億円（前年同期は0.9億円の営業利益）、海外事業は売上高134億円（前年同期比26.0%減）、営業利益45億円（同35.0%減）となった。

## 国内

国内事業の内訳は、ライセンス事業が売上高49億円（前年同期比4.3%減）、営業利益34億円（同2.8%減）、国内物販が売上高95億円（同5.9%減）、営業利益5億円（同22.4%減）、テーマパーク事業が売上高42億円（同0.6%増）、営業利益0.3億円（同73.1%減）となった。

### 国内ライセンス事業

天候不順による衣料関係の低迷や、デジタルコンテンツの一服感を主因に、前年同期比4.3%減収同2.8%営業減益となった。『I'm Doraemon』『リトルフォレストフェリオ（愛称めろお）』『リルリルフェアリル』等の、新キャラクターや、ジョンソン&ジョンソンのベビーオイル、DHCのサプリメント、エテュセの洗顔商品、スキンケア等化粧品・医療品などが好調であった。一方、海外観光客の購買減少により『ハローキティ』が減収となった。

### 国内物販

今年20周年を迎えた『ポムポムプリン』や来年15周年を迎える『シナモロール』や『ぐでたま』が若年層に好評を博し収益に貢献した。しかし、国内の消費マインド低迷や、インバウンド需要の購買単価低下などを主因に、既存店売上（直営店および百貨店の同社直営店ショップベース）は、前年同期比94.2%となった。2016年10月に飲食コーナーを設けた複合型店舗（Hello Kitty Japan ダイバーシティ東京店）を増床オープンした。また、千葉県酒々井と埼玉県入間にサンリオアウトレットを出店した。

### テーマパーク事業

サンリオピューロランドの好調が、ハーモニーランドにおける熊本地震の影響をカバーして、前年同期比0.6%増収となった。一方、利益面では、ハーモニーランドにおける入場者減による前年同期比減益の影響により、営業利益は前年同期比73.1%減益となるも、第1四半期の営業損失2億円から営業利益0.3億円に転じた。

ハーモニーランドの入場者数は208千人（前年同期比19.7%減）となった。2016年4月に発生した熊本地震の影響により、第1四半期の入場者数が前年同期比38.0%減と大きく落ち込んだ影響を受けた。ハーモニーランドの営業損益は、人件費、販売促進費、宣伝費等販管費の減少はあったものの、入場者の減少に伴う売上高の減少により減益となった。

サンリオピューロランドの入場者数は前年同期比58千人増加の606千人（前年同期比10.7%増）となった。前期にスタートした男性出演者によるミュージカル「ちっちゃな英雄」やパレード「ミラクルギフトパレード」が好評を継続し、リピーターが増加した。この効果により、年間パスポート売上が前期比27%増加した。また、学生のネット割引を利用した入場者が前年同期比34.6%増加した。更に、海外観光客も団体利用から個人利用に比率が変わりつつも4.6%増加した。サンリオピューロランドの営業損益は、売上増による増益に対し、開園時間の延長による経費増に加え、前期のパレード新作等の減価償却費や屋根の補修等の修繕関係費用の発生はあったものの、前年同期比増益となった。

## 海外

海外は、売上高134億円（前年同期比26.0%減）、営業利益45億円（同35.0%減）となった（相殺消去前、親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース）。

### 欧州

- ▷ 欧州：売上高22億円（前年同期比49.9%減）、営業利益8億円（同58.7%減）
- ▷ 英国：売上高6億円（前年同期比13.1%減）、営業利益1億円（同39.0%減）

消費環境が厳しく減収減益となった。主力のアパレル、玩具、化粧品が苦戦したが出版・映像は伸長した。年内の底打ちを目指し、アジアでの成功モデルであるキャラクターの多様性、キャラクターカフェや企業の販促にキャラクターをライセンスする広告化権ライセンス（企業プロモーションライセンス）によるキャラクター露出の促進を進める一方で、サンリオの代理でライセンシーと交渉するエージェントと戦略会議を欧州拠点で開催し『ぐでたま』『ミスターメン リトルミス』を含めたキャラクターの多様化やブランド強化の戦略を共有し営業の強化を図っている。

## 北米

売上高28億円（前年同期比31.3%減）、営業利益3億円（同71.0%減）となった。

米国では、大手小売量販店でのハローキティライセンス商品の陳列スペース減少が続く減収減益となった。アパレル、家庭用品、玩具が低迷した。2015年11月以降、ハローキティに続くキャラクターとして『ぐでたま』が専門店で好評を得て、新たに専門店数社と年内の商品化で合意したが、収益貢献は下期になるため上期での『ハローキティ』の売上減少をカバーするまでには至らなかった。

## 南米

売上高6億円（前年同期比27.8%減）、営業利益3億円（同21.9%減）となった。

収益の半分を占めるメキシコは前年同期比横ばいの売上高であったが、ブラジル、ベネズエラ、コロンビア等経済、政治情勢が不安定な国では同減収となった。アルゼンチンは2014年7月の国債デフォルト（債務不履行）による海外送金停止処置に伴い現地代理店との取引を停止していたが、一部代理店との取引再開に伴い伸長した。

## アジア

売上高70億円（前年同期比10.8%減）、営業利益30億円（同3.9%減）となった。

- 香港・東南アジアでは、前期第2四半期より日本企画商品の売上が本社扱いに移管したことに加え、大陸からの観光客のビザ発給制限により香港経済が低迷し、物販売上は減収となった。一方、ライセンス売上は家庭用品、アパレル、食品が香港、タイ、シンガポール、マレーシアで伸長した結果、地域全体では売上高は増加し、営業利益は前年並みを確保した。
- 韓国では、経済不況による消費環境の悪化に伴う売上の減少に加え、ライセンス営業体制の増員・事務所面積の増床により販管費（人件費、使用資産費）が増加し減益となった。
- 台湾では、『ぐでたま』人気が拡大し『ハローキティ』に次ぐ人気となった。ライセンシーも50社を獲得し収益に貢献した。
- 中国では、宝石・金業界の減少傾向によりアクセサリ、食品のKTL社からの商品ライセンス収入が減少したが、家庭用品、靴、コスメ・化粧品、文具は2桁の増収となった。KTL社との契約更新に向けた経費等の増加もあったが、現地通貨ベースで増収増益を確保した。『ぐでたま』の中国本土での商標登録証の獲得により年内に商品展開の予定で、収益の上積み进行を期待しているという。

## 2016年3月期通期業績

2016年3月期通期業績は、売上高724億円（前期比2.8%減）、営業利益126億円（同27.4%減）、経常利益131億円（同28.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益96億円（同25.0%減）となった。

売上高は、欧米両地域での商品ライセンス収入が減収となったが、好調な中国市場、日本国内市場の増収で一部カバーし、微減収となった。営業利益は、欧米での高利益率の商品ライセンスの減収影響をアジアや日本でのプロモーションライセンスや物販による増益影響でカバーしきれず減益となった。経常利益は、営業利益の減益に加え、為替差損1億円を計上したことから減益となった。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益8億円の計上と、高法人税率の欧米での利益が減少し、低法人税率のアジアでの利益が増加したことで法人税額の負担が23億円減少したことにより、減少幅が抑えられた。

事業別では、国内事業は売上高513億円（前期比4.6%増）、営業利益4億円（前期は0.9億円の営業損失）、海外事業は売上高346億円（前期比17.5%減）、営業利益122億円（同30.3%減）となった。

## 国内

国内事業の内訳は、ライセンス事業が売上高105億円（前期比3.3%増）、営業利益73億円（同5.6%増）、国内物販が売上高223億円（同6.2%増）、営業利益が19億円（同5.6%増）、テーマパーク事業が売上高77億円（同17.9%増）、営業損失1.9億円（前期は6.1億円の営業損失）となった。

### 国内ライセンス事業

天候不順による衣料関係の低迷はあったものの、デジタルコンテンツ、化粧品、医療の新業態への展開や、周年キャラクターや新キャラクターに加えウェットティッシュ、インスタントカメラ・チェキのヒット商品やライセンシーブランドとのコラボレーション、キャラクターカフェ、企業プロモーション等新たな分野へのキャラクター利用の拡大を図った結果、前期比で増収増益となった。

### 国内物販

インバウンド効果により都心店舗や関西心斎橋等の大都市圏店舗を中心に好調に売上をかさ上げした。一方、キャラクターは『ハローキティ』に加え『ぐでたま』、『ポムポムプリン』が人気であった。また、『ドラえもん』や『はらぺこあおむし』など他社キャラクターとのコラボレーション商品企画や「ローラアシュレイ」「LIZLISA（リズリサ）」「GODIVA」「サーティーワンアイスクリーム」「ルピシア」「FAUCHON」等、他社ブランドとのキャラクターコラボレーション商品の販売が好評で売上に貢献した。

これにより、インバウンドの寄与を受けない地方・郊外店舗の販売も伸長し、既存店売上高（直営店および百貨店の同社直営ショップベース）は、前期比7.5%増となった。EC事業も特設サイトの開設やモール店の催事への参加などにより前期比14.1%増と好調に推移した。

### テーマパーク事業

入場者数の増加によって増収となり、営業損失は前期比4億円の改善となった。

ハーモニーランドでは、2015年3月の全天候型パレード導入効果や北九州市と鹿児島市を結ぶ東九州自動車道の延伸効果に加え、ゴールデンウィーク、シルバーウィークの暦の良さなどにより、入場者数は465千人（前期比18.6%増）と72千人の増加となった。また、パレードエリアに屋根が設置されたことで雨天キャンセルが解消され、幼保団体を中心に集客増につながった。営業利益は修繕費や屋根・パレード更新に伴う販管費の増加に対し、売上の増加により増益となった。

サンリオピューロランドは、2013年の大型アトラクションSANRIO TOWN改装以降増加している若者層（20歳前後の女性層）をターゲットとした男性出演者によるミュージカル「ちっちゃな英雄」やハロウィンに代表されるコスプレイヤーが入場しやすい環境づくりに加え、『ポムポムプリン』『マイメロディ』『ぐでたま』等のキャラクター人気や、2015年

12月に8年ぶりにリニューアルしたパレード「ミラクルギフトパレード」の好評により年間パスポート利用者が58千人増加した結果、入場者数は1,053千人（前期比25.2%増、212千人増）となった。

## 海外

海外は、売上高346億円（前期比17.5%減）、営業利益122億円（同30.3%減）となった（相殺消去前、親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース）。

### 欧州

- ▷ 欧州：売上高67億円（前期比37.6%減）、営業利益26億円（同49.0%減）
- ▷ 英国：売上高16億円（前期比51.5%増）、営業利益5億円（同23.1%増）

消費環境が厳しく減収減益となった。欧州での主力地域の英国をはじめとした西ヨーロッパ諸国の不振を、中近東等の地域での増収では賄いきれなかった。ミラノ万国博覧会で日本館のハローキティ親善大使活動や、有名サッカークラブ・マスコットと『ハローキティ』のコラボレーション、ミュージックアーティストのコンサートへの出演といったマーケティング活動により露出の拡大に努め人気を高めたが、大手量販店での売場減少による減収を賄えなかった。一方で、『ミスターメン リトルミス』はM&A後4年が経過し、従来の書籍以外のアパレルへの商品ライセンスや地下鉄、ガソリンスタンド等へのプロモーションライセンスの展開が進み収益に寄与した。

### 北米

売上高80億円（前期比34.9%減）、営業利益20億円（同60.1%減）となった。

一昨年来の大手小売量販店でのエンターテインメントキャラクター商品の展開による、同社商品の陳列スペースの減少により減収減益となった。ハローキティに続くキャラクターとして『ぐでたま』が2015年11月より専門店で商品ライセンスを開始し好評を得ているが、『ハローキティ』の売上減少をカバーするまでには至らなかった。ライセンスショップの展開や商品ライセンスに加えカフェやイルミネーション等の広告化権ライセンス（企業プロモーションやサービス産業へのライセンス）により『ハローキティ』の露出を拡大し、商品ライセンスの拡大を図っている。

### 南米

売上高17億円（前期比34.5%減）、営業利益7億円（同41.3%減）となった。

主力地域のメキシコ、ブラジルが北米同様に他社との競争の激化に加え、経済の低迷によりトップライセンシーである靴とバッグが振るわなかった。メキシコの衛生用品や化粧品、チリのアパレルなど一部カテゴリーの伸長はあったが、全体では減収減益となった。

### アジア

売上高163億円（前期比8.9%増）、営業利益62億円（同12.5%増）となった。

中国、台湾は増収増益、香港は減収増益、韓国は増収減益となった。

- 香港は、前期まで香港子会社で行っていた中国大陸への輸出が上海子会社扱いに移管されたことに加え、欧米の経済低迷による輸出業務が減少し物販は減収となった。加えて、大陸からの観光客のピサ発給制限やタイでのテロなどで観光事業が打撃を受けた地域では、商品ライセンスが低迷したが、シンガポール郵便局の独立50周年記念商品やクリスマスのイルミネーション等娯楽イベント施設の装飾、『ぐでたま』『ハローキティ』『ポムポムプリン』のキャラクターカフェ等の広告化権ライセンスが登場しライセンス収入は増収であった。

- 台湾では、『ハローキティ』に加え『ぐでたま』が収益に貢献した。家庭用品、ノベルティ、文具、アクセサリーの категорияが伸び増収増益であった。
- 中国は、マスターライセンスのKTL社からのライセンス収入がアクセサリー関連、家庭用品、食品など全ての categoryにおいて伸長した。また、2015年7月にオープンした安吉（上海から車で2時間程）の現地資本運営テーマパークからのライセンス収入が収益貢献した。加えて、前期より香港子会社から移管された商品輸出業務が順調に推移した結果、販管費は増加したが、前期比2桁の増収増益となった。
- 韓国では、MERS（中東呼吸器症候群）の影響で中国を含めた海外観光客が減少し消費環境が低迷し、量販店の店頭売上が減少した。また、前期より進めているライセンス営業体制の増員により販管費（人件費）が増加し減益となった。

## 2015年3月期通期業績

2015年3月期通期業績は、売上高745億円（前年同期比3.2%減）、営業利益174億円（同16.9%減）、経常利益185億円（同8.2%減）、四半期純利益128億円（同0.0%増）となった。

同社は、40周年を迎えた『ハローキティ』を中心に主要キャラクターを一つのデザインとしたオールキャラクターのデザインや、SNS等新たな市場から生まれたキャラクター『ぐでたま』『KIRIMIちゃん』『SHOW BY ROCK!!』が従来のサンリオファンに加え、20代前後の若者の市場を広げた。しかし、欧米でのプロダクトライセンス事業の低迷をアジア地域の好調で補うまでは至らず3.2%の減収となった。

営業利益は、欧米ライセンス事業の低迷、為替の円安と国内売上高構成比の変化による原価率アップにより16.9%減益となった。経常利益は、9月以降の急激な円安による為替差益が6億円発生したため8.2%減にとどまり、当期純利益は、実効税率の低いアジア地域の利益の比率が高まったため横ばいとなった。

### 国内

売上高490億円（前期比1.4%増）、営業損失0.9億円（前期は4.7億円の営業利益）となった。

ライセンス事業が増収増益となったが、物販事業が減収減益となり、テーマパーク事業の営業損失が若干拡大した。また、退職給付費用の増加による本社コストの増加により、国内全体では、増収ながら営業損失となった。

#### 国内物販

売上高210億円（同1.9%減）、営業利益が18億円、（同14.6%減）となった。

国内物販事業は消費税増税や天候不順の影響によって苦戦したが、海外ツーリストの来店増や新キャラクターの『KIRIMIちゃん』、『ぐでたま』が好評であった。既存店売上高は前期比93.2%となった。

#### 国内ライセンス事業

売上高101億円（前期比7.3%増）、営業利益69億円（同6.2%増）となった。

国内ライセンス事業では、新キャラクターの『ぐでたま』が無料携帯通話のスタンプを始め、衣料品、携帯小物、キャラクターカフェに拡大し収益に貢献した。2014年11月に40周年を迎えたハローキティの記念デザインやアパレルブランドとコラボレーションしたマイメロディのアパレル・小物雑貨が人気を博した。また、大手SPAが『ミスターメン』を採用し収益に貢献した。キャラクターカフェは、2015年に40周年を迎える『マイメロディ』、『リトルツインスターズ』、『ミスターメンリトルミス』、『ポムポムプリン』がライセンス獲得や商品販売に貢献した。

## テーマパーク事業

売上高66億円（同4.0%増）、営業損失6億円（前期は5億円の営業損失）となった。

テーマパーク事業は、ハーモニーランドでは天候不順や施設工事、それに伴うパレードの休演などにより、入場者数は392千人（前期比5.3%減、同21千人減）となった。営業利益に関しては、入場者数の減少にともなう減収をカバーできず減益となった。

ピューロランドでは、2014年4月より入場料金の値下げを行い有料入場者数の増加を図った。また、各種イベントの開催に加え海外観光客対策として免税販売を開始するなどの施策を行った結果、入場者数は841千人（前期比6.1%増、同48千人増）となった。営業損失は、夏休み対策の広告宣伝費と人件費の増加により減益となった。

## その他事業

その他事業は、他社コンテンツの特注商品の販売とロボットレンタル事業やレストラン部門、2014年11月封切の映画『くるみ割り人形』の広告費などにより減収減益となった。

## 海外

海外は、売上高419億円（前期比7.6%減）、営業利益175億円（同14.5%減）となった（相殺消去前、親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース）。

## 欧州

売上高108億円（前期比16.8%減）、営業利益52億円（同21.2%減）、現地通貨ベースでは売上高55百万ユーロ（同22.2%減）、営業利益16百万ユーロ（同30.3%減）となった。

消費環境の厳しいなかで、欧州地域での主力の英国を筆頭とした西ヨーロッパ諸国の不振を、中近東等の地域での増収では賄いきれず減収となった。

## 北米

売上高123億円（前期比26.1%減）、営業利益50億円（同42.4%減）、現地通貨ベースでは売上高85百万ドル（同30.9%減）、営業利益17百万ドル（同58.2%減）となった。

米国では、年初の寒波の影響に加え、映画配給会社によるエンターテインメントキャラクター商品を大手小売量販店で商品陳列棚を確保することで映画の広告宣伝とする戦略により、同社商品陳列棚のシェアが減少し減収減益となった。

## 南米

売上高26億円（前期比2.5%増）、営業利益12億円（同6.2%減）となった。

アルゼンチン政府の債務不履行対策の海外送金規制に伴うライセンシー契約解除による減収を好調なメキシコと持ち直し傾向のブラジルの靴、アパレル、デパートディストリビューター等のライセンス収入の好調によりカバーし、増収となった。営業利益は、不採算のカフェの退店など、経費の見直しを行ったが、ハローキティ40周年等の販促費計上による販管費が予算を上回り減益となった。

## アジア

売上高150億円（前期比22.3%増）、営業利益55億円（同55.6%増）となった。

- 香港は、タイ、香港、マレーシアの金融機関でのクレジットカードを含む企業プロモーションやクリスマスのイルミネーション等娯楽イベント施設の装飾、キャラクターカフェ等の広告化権ライセンスが登場し収益に貢献した。
- 韓国は、大手量販店の不調やプライベートブランド化による靴、食料品、玩具、家電用品等のカテゴリーのプロダクトライセンスが低調に推移した。また、大型フェリー事故以降の催事自粛によりホテルのハローキティルームやカフェレストランなどのライセンスも低調であったが、円安効果により増収微減益となった。
- 台湾は、コンビニエンスストア向けノベルティやハローキティ40周年限定商品のプロモーションイベントに加え、ドラッグストア向けキャンペーンが引続き好調に推移した。カテゴリーでは、衣料品が苦戦したが、家庭用品や玩具のライセンスが伸び、増収増益となった。台湾では、日本同様に海外観光客の増加により観光、娯楽、外食市場が拡大し、カフェや空港でのお土産店のライセンスが好調に推移し、収益に貢献した。また、新キャラクター『ぐでたま』の人气が高くコンビニエンスストアなど7社のライセンシーが採用し収益に貢献した。
- 中国は、靴のライセンスが3倍に増加するなど、マスターライセンス契約先であるKTL社（香港のLi&Fungグループ）からの収入がアクセサリー関連、食品、家庭用品など全カテゴリーにおいて伸長した。キャラクターカフェや香港子会社から移管した商品販売が順調に推移した結果、販管費は増加したが増収増益となった。

## 2015年3月期通期決算説明会要旨

出席者：辻社長、江森常務、福嶋常務、鳩山常務、中谷常務、宮内常務、辻執行役員（6月25日の株主総会で取締役就任予定）

### 江森常務による決算概要説明

#### 2015年3月期実績

売上高は前期比3.2%減、うち海外は同7.6%減、国内は同1.4%増収。営業利益は海外の苦戦により同16.9%減。しかし、営業外損益、特別損益で為替差損益の改善と税負担の軽減などの効果があり、当期純利益は同微増となった。

事業別には海外が欧米で苦戦。国内の物販では消費税増税の影響を受けた。本社コストも増加して全体では減益となった。しかしながら、国内のライセンス事業ではLINEのスタンプ、コンビニ、医薬業界、金融業界との取引が好調で増益となった。

海外では欧州、北米、南米では減益だった。しかし、アジアの増益で一部をカバー。アジアでは現地法人のある4地域（香港、台湾、韓国、中国）が好調であり、2桁増益となった。

#### 2016年3月期業績計画

売上高は前期比1.1%増、営業利益同2.7%減、当期純利益同10.2%減を計画している。為替レートなどを現行レートで評価すると営業外損益と特別損益の影響によって当期純利益の増益が見込まれる計画。

事業別には海外で減益の見通しだが、国内は全部門で増益となる見通し。国内の増益要因は、インバウンド効果、新キャラクター（『ぐでたま』、『KIRIMIちゃん』）の人气、『マイメロディ』、『リトルツインスターズ』40周年企画の効果があげられる。海外では引き続き欧州、北米南米では減益見通しだが、アジアがカバーをする見通し。アジアの現地法人がある4地域、中でも中国の伸びは目覚ましい。

## 戦略課題

現在注力している欧米の業績底入れの目途がつき次第、新中期経営計画を発表する。また、他社のキャラクターとのコラボレーションなどについては案件次第で対応していく。経営体制の方向感に関しては、昨年来、各事業部門長へ権限委譲のうえ、その力量と適正を見極めているところであり、早期に新経営体制を固めていく。

海外部門の役員体制に関しては、従来の役員に加えて、米州、アジアの副担当として次回株主総会で取締役就任予定の辻友子氏が担当する。特にアジアの4つの現地法人を束ねていくことを考えている。また、海外企画ということで海外の現場を本社からサポート、コントロールする役割として岸村取締役を加える。

## 福嶋常務による国内事業についてのプレゼンテーション

### 物販事業直営店

2015年3月期は消費税で苦戦した。しかし、今年の4～5月の2ヵ月だが、主要19店舗で前年同期比130%となった。昨年来、好立地で楽しい売場を作るということで出退店を繰り返している。ある大手量販店では集客効果で良い数字を稼ぐことができた。『ぐでたま』、『KIRIMIちゃん』など、ベーシックキャラクター以外の従来にないユーモアのあるキャラクターが貢献した。また、インバウンドが貢献した。

### 新キャラクター

『ぐでたま』、『SHOW BY ROCK!!』（2015年4月放送開始）、『KIRIMIちゃん』などのサンリオに従来はなかったキャラクターの展開を求める要請があった。2014年から始めたが、2015年の2～3月から数字に貢献している。『SHOW BY ROCK!!』に関しては、2016年3月期に反映される。地方は数字が良くないが、よく見ながら出店退店を考えていく。

### 国内大手量販店

国内大手量販店では、前年同期比プラスで推移している。改装などによってエスカレーターやエレベーターの前などの良い売場になった。地方の量販店だとインバウンドの貢献がないという懸念もあるが、2015年12月から売場だけではないセールスプロモーション、集客キャンペーンを始めている。キャラクターショー、女子トイレ、授乳室、セルフレジなどでキャラクターを使って数字を伸ばしている。

### 流通関係

コンビニエンスストア関係は右肩上がりの数字になっている。コンビニエンスストアは、この5年で売上高、利益は倍になっている。キャラクターのコンテンツを当社でプレゼンテーションをしながら使ってもらっている。従来は雑貨の商品化だけだったが、現在ではコンビニエンスストア向け売上高の35%は他社コンテンツである。

### ライセンス関係

商品化に関して一番貢献したのは新キャラクターである。3年前にイギリスの『ミスターメン』というキャラクターを購入。海外では貢献しており、日本でも専門店で売れている。また、『ぐでたま』、『KIRIMIちゃん』が貢献している。

デジタルライセンスが一番収益に貢献している。LINEのスタンプで『ぐでたま』が2015年11月及び12月、2ヵ月連続で1位になった。1企業で50種類以上のキャラクターを取り扱っている同業他社は他にない。『おさるのもんきち』などのサンリオの古いキャラクターまで支持を得ている。

プロモーションライセンスに関しては、特にキャラクターを使った広告宣伝は前年から今年にかけて「TAX-FREE」のキャラクターに『ハローキティ』が採用されている。さらに、外国人向けにWi-Fiが使えるというキャンペーンのキャラクターに『マイメロディ』が採用された。ある百貨店で「インバウンド・キャンペーン」として割引セールスプロモーションに採用され、3万円以上の購入で『ハローキティ』のバッグ贈呈というキャンペーンが好評だった。

昨年好評だったキャラクターカフェで11店舗を展開。様々な量販店に入っている。さらに、金融機関と بانکカフェをコラボレーションで展開した。

空間ビジネスでは『ハローキティ』デザインの女性のお風呂を手掛けた。温泉の他にもホテルにも採用された。また、競争が激しい歯医者者が差別化のために『マイメロディ』や『ハローキティ』を採用している。

金融機関のサービスに対するプロモーション、様々な店舗のサービスやカードで採用されている。生保、銀行、証券、クレジットカードで合計26社となった。地方の新聞社でも『ハローキティ』が採用されている。

クリーニング業界でも成果が出ている。また、殺風景なコインランドリーにキャラクターデザインをつけて楽しんでもらっている。費用対効果で数値も伸びている。

衣料品専門店において、スーツ購入時に『ハローキティ』の皿をプレゼントするキャンペーンで評価を受けている。また、ゴルフ業界でも『ハローキティ』のゴルフカートが43台に採用された。

サンリオは売場と商品を基本としてやってきた企業である。それに楽しいセールスプロモーションとキャラクターショopp、空間的要素を提供している。こういう形で総合的にできる企業は他にない。これらの成功例を海外でも広げていきたい。

### 辻執行役員の海外事業についてのプレゼンテーション

海外事業の戦略として、以下の5つの方針によって、事業の拡大と安定、理念の達成を目指していく。

- **マーケティング活動**：マーケットに適切にキャラクターを露出することでキャラクターの認知を上げ、親しみやすい存在に変えていく。
- **物販事業**：海外は全て同じ経済環境、ビジネス環境ではない。キャラクタービジネスの浸透度において、ステージがある。キャラクター認知の進んでいない国、黎明期の段階では物販事業はサンリオの強みとなる。
- **商品化権ビジネス**：様々なカテゴリー、流通に細かく入っていくことにより、収益を高め、認知を確実なものにしていく。
- **広告化権ビジネス、空間ライセンス事業の拡大**：キャラクターが認知された市場において、キャラクターを使った空間ライセンス事業は大きな可能性を持っている。
- **社会貢献活動**：サンリオは「ビジネスの拡大」はもとより、「世界中の皆が仲良く助け合っていく」を企業理念に掲げている。

各方針の具体的な事例は以下の通りである。

#### **マーケティング活動**

動員力のある集客イベントとして、昨年米国で実施された「HELLO KITTY CON2014」では3万人のファンを動員して北米におけるファン層の拡大に貢献した。米国以外でも様々な集客イベントを開催している。香港では夏の恒例のイベントとして昨年は5万人を動員した。台湾では「ハローキティ 40周年Exhibition」を2カ所で行い30万人の動員に成功。参加型のイベントとして、台湾では「ハローキティマラソン大会」も開催した。

雑誌とのピクニックイベントを、『マイメロディ』と『リトルツインスターズ』など、『ハローキティ』以外のキャラクターを中心に開催した。参加型のイベントを開催することによって、キャラクターを顧客の身近な存在にしている。イタリア・サッカーチームACミランとのコラボレーション、世界的な人気シンガーとのコラボレーション、また、2015年5月から始まったイタリア・ミラノ万博では日本館の特別大使として『ハローキティ』が任命された。

その他にも全米とカナダなど35都市でサンリオキャラクターによるライブショーが実施される予定である。2015年10月からはロンドンでもオールキャラクターによるライブショーを計画している。このように『ハローキティ』以外のキャラクターの認知拡大に努めている。

### 物販事業

物販事業では各国の現地代理店の協力のもとに現地資本でのフランチャイズ化による計画的な出店を進めている。サンリオの世界観を発信する場として、また、サンリオの企業理念のメッセージ役として物販事業を進めている。昨年カンボジアにオープンした量販店や、韓国の量販店など、有名な商業施設に出店している。イギリスの量販店でも『ハローキティ』のコーナーが拡張された。

### 商品化権ビジネス

同ビジネスは現在、当社の柱となっているビジネスである。品質、オーバーエクスポージャーに留意しながら開発を進めている。世界的にバリューのあるメーカーとのダブルネームは重要な施策である。ヘッドフォンメーカー、ストリートファッションメーカー、シューズメーカーなど、多数のダブルネームがある。

### 広告化権ビジネス

同ビジネスの代表事例としては、エバー航空のハローキティジェットがあげられる。既に、ハローキティジェットは8航路を飛んでいるが、2015年6月に新たにヒューストン便が就航する。このジェット機は今年40周年を迎えた『マイメロディ』と『リトルツインスターズ』がメインデザインとなっている。

### カフェ、レストラン事業、広告化権・ライセンス事業

同ビジネスは多くのマーケットの支持を受けて多店舗化している。キャラクター空間を顧客に体感してもらえると同時に、ライセンス収益の増加にもつながる。このような広告化権・ライセンスビジネスはバッピングセンター、ロープウェイのようなインフラ事業まで拡大している。香港ではビル1棟を使ったイルミネーション広告、中国ではカラオケルームなど、多くのカテゴリーに進出している。当社の独自性のある広告化権・ライセンス事業の提案は、ホテル事業やスパ事業、そしてテーマパーク事業でも世界中で拡大を続けている。

広告化権ライセンス事業でも、中心となるのが広告ノベルティの分野である。例えば、台湾のドラッグストアの『ぐでたま』のキャンペーン。韓国のアイスクリーム、マレーシアの石油会社、香港の家電ストアの『たあ坊』のキャンペーンなど、多数行っている。

多岐にわたるビジネスを成功させるためには各国、各パートナーとの信頼が不可欠となっている。当社では各地域、子会社でライセンス説明会を大規模に実施し、パートナー企業とのコミュニケーションを図っている。

### 企業理恵念を広める活動

サンリオは「人は一人では生きていけない。スモールギフト、ビッグスマイル。世界中のみんなが仲良く、助け合って生きていく」ということを企業理念として掲げている。そのような世界の実現のために、その一助として各国で慰問活動や運動への参加を通じて、社会貢献を行っている。「キャラクターを通じて世界中の皆が仲良くできたら。」これが海外においても当社の共通の願いである。

## 鳩山常務によるサンリオの新展開についてのプレゼンテーション

### 欧州事業

欧州は2016年3月期の第4四半期で底打ちするという計画である。第1四半期は計画に対してプラスで推移しているが、前年同期比ではマイナスとなりそうである。まだ斑模様であり、復活している地域と厳しい地域がある。主要国に関しては、未だ厳しい。一方、イスラエル、東欧、アフリカの一部地域、『ミスターメン』など新しく取り組んでいる事業に関しては、順調に推移している。ただし、それらは規模が小さいので、全体の状況としては厳しいが、第4四半期に向けて2015年3月期から取り組んでいる施策の効果が数字に出てくれることを期待している。

### サンリオの新展開

欧米では競争環境が激化している。特に、映画やアニメーションなどの大型のコンテンツが台頭している。これらは中長期の現象となっている。ワーナー・ブラザーズやディズニーなどは2018年から2020年くらいまでの映画公開日まで公表している。また、メジャースタジオでも年間25本くらいの制作を発表している。うちの約半分がアニメーションやコンテンツでライセンスも伴うような商品になっている。これらは短期的な現象ではなく、今後しばらく継続しそうな環境の変化と考えている。こうした中で小型作品よりも大型作品の需要が強い。欧米などの競合が年間3,000億円の制作費、3,000億円のマーケティングコストをかけているマーケットで苦戦している。

一方、中国では割り当てなどで影響が小さい。日本やアジアはハリウッド型のコンテンツが浸透しにくい環境もあるものの、グローバルでは競合が激化している地域もあるため、映画、アニメーション事業への参入という形で対応することを考えている。

北米に全世界の映画、アニメーション事業を統括していく。仮称だがサンリオピクチャーズエンターテインメントという会社の設立を準備中であり、2015年6月には設立したいと考えている。『ハローキティ』、『ミスターメン』などサンリオのキャラクターを集約して、サンリオのコンテンツを映像化して制作、配給まで手掛けたい。さらには関連のマーチャンダイジング、デジタルから派生するIPやゲームなどを狙っていきたい。それと同時に知名度がある『ハローキティ』をタレントとして出演させることも考えている。初めはサンリオのキャラクターである『ミスターメン』などのIPを活用していくが、場合によっては他社のIPを扱うことも検討している。

こちらの方は社内ベンチャーとしてやって主催者も株式を持ち、事業を推進していくような形態で進めていくことを考えている。映画は小さい形で進めていくが、場合によっては段階的に第2の資本や資金調達、ファンドも活用して大型の事業をやっていききたいと考えている。第一弾としては既に公表している『ミスターメン』を20世紀フォックスとテスト的に始める。辻社長、全社の全面的なバックアップでのスタートを検討している。

## 辻社長によるプレゼンテーション

サンリオは2015年の8月で満55年を迎える。親子兄弟、友達同士が世界中の人と仲良くなることを合言葉に、仲良くなるためには小さな贈り物を作って送りあうような社会を作れば良いと考えた。これが「スモールギフト、ビッグスマイル」というサンリオのギフトビジネスである。贈り物にはかわいいものが多いということで、『ハローキティ』、『マイメロディ』、『リトルツインスターズ』、『シナモロール』というキャラクターを作って、日本だけでなく、アジア、アメリカ、欧州など130カ国に拠点を作った。さらに、そのキャラクターに言葉を添えることを考えて、グリーティングカードに「ありがとう」などの言葉を備えて贈るビジネスを作った。

最近では贈り物だけでなく、キャラクターが電車、バス、航空機、郵便切手、電報、クレジットカードなどにも使われるようになった。サッカー、ホテル、カフェ、テーマパーク、教育、行政など、ミラノ万博の特別大使にまで任命されている。

世界では様々な企業が事業を展開しているが、多くのキャラクターを持ったソーシャルコミュニケーションギフトカードビジネスというものは、これまでの55年間に類似企業が一つも現れなかった。

サンリオは世界中の人が仲良くなってほしい、助け合ってほしいということを目的としている企業である。大半の企業は収益を上げ、シェアを拡大することを目的とする。サンリオは助け合うことは収益を上げることよりも重要であるという経営理念に基づき、それを55年間実行してきた世界に類を見ない企業であると考えている。収益を拡大し、配当を高くして自社株買いを行うという考え方もあるが、当社はもっと皆に喜んでもらいたいというビジネスに徹していることを理解されたい。収益を上げる以上のことを実行している企業が日本にあるということを理解して欲しい。

## 質疑応答

### キャッシュの使い途とROEについて

ROEに関しては、今期の当期利益ベースでは17%弱の着地であろう。2016年3月期に入っただけの状況だが、国内物販事業では既存店売上高で104%台、ライセンスも前年の反動を心配していたが、堅調なスタートを切っている。また、テーマパークも4月の入場者数は計画比で7ポイント増、前年同期比では31ポイント増となっている。国内に関しては、想定以上に良い数字が出ていると思っている。

海外に関しては、第1四半期において欧州では1億円程度の計画比プラスという状況になっている。まずは当期利益を引き上げてROEを高めたいと思っている。それだけでは不十分な面もあるので、自社株買いは適宜検討したい。

### 中国戦略とLi & Fung Groupへのマスターライセンスについて

中国の景気は2015年と2016年は若干弱いと予想しているが、世界的には比較的高い水準を見込んでいる。提携先のLi & Fung Groupに関しては2016年に更改の時期を迎えるが、先方と話し合いを続けている。

### 新キャラクターによる社内でのカニバリゼーションについて

国内のキャラクターの中で、『ハローキティ』の割合は若干減少し、一方で『ぐでたま』、『KIRIMIちゃん』、それ以外にも新しいキャラクターが増加している。そのバランスに関しては良いと思っている。『ハローキティ』の場合は年代で様々な見方があり、ファミリーの顧客には人気があるが、中高校生になるとファッションに目覚め、一旦『ハローキティ』から離れる傾向にあるが、母親となりまたハローキティに戻ってきてくれるなどがある。

当社は中高生にもう一度サンリオの顧客になって欲しいという思いがあった。中高生がかわいいということだけではなく、違った趣向のキャラクターであれば興味を持つと考えて3年前に食べ物キャラクターの案を作った。その1位が『KIRIMIちゃん』、2位が『ぐでたま』だった。

### アメリカの映画事業に関して

企画段階なのであまり説明できない。基本的にはグローバルにハリウッド級の映画を考えていきたい。アメリカの映画の制作費は平均100億円を超え、宣伝費も100億円を超え、合計で200億円の規模である。これを当社が100%自社でファイナンスすることはない。資金調達は行いやすい状況になっているため、借入金ではなく、ファンドの形式などを検討している。パートナーとしてはグローバルな配給を持っているハリウッドのスタジオが現実的であろう。

### 大型コンテンツの台頭によるリスクについて

辻社長を中心に物販の強化、差別化を進めていく。従来のサンリオを取り戻す施策を考えている。国内のものを海外に出していくことによってサンリオらしいものを欧米において強化していくのがコアな戦略となっている。その上で新展開に関しては、短期的にはウェブコンテンツ、流通にフォーカスするようなアニメーション、中長期的には大型のコンテンツ

で違う土俵でも戦っていく準備をすることを考えている。決して3~5年待つということではなく、2016年3月期からの施策をチームでやっていく。

#### 経営体制の方向感と海外担当役員の役割について

海外担当役員に関しては、米州は従来に続いて辻社長が所管をする。これまで鳩山常務が現地で担当してきたが、鳩山常務は欧州の挺入れ、再編という大きなテーマがあるため、取締役就任予定の辻友子氏が加わり強化を図る。アジアは辻社長が担当してきたが、4つの現地法人を取りまとめていく。従来以上に伸びている市場ということもあり、副担当として辻友子氏が従事する。海外企画に関しては、東京で海外全域をサポートし、充実させる必要性が出てきたので、岸村取締役が担当する。

#### 事業に使うキャッシュアウトと株主還元について

映画に関しては、原則は外部調達で考えている。バランスシートからキャッシュを出すことは念頭になく、出ても額は大きくない。資金需要はあまり考えておらず、出店計画に伴う運転資金需要は計画に織り込まれている。配当政策と自社株買いに関しては現時点で公表できるものはないが、企業として考えて施策を打っていく。

### 2014年3月期通期業績

2014年3月期における連結売上高（累計）は、770億円（前年比3.7%増）、同営業利益は210億円（同4.1%増）、経常利益は202億円（同2.7%増）、純利益は128億円（同2.1%増）となった。通期会社予想に対しては売上高で計画通りであったが、営業利益は4.9%下振れて着地した。

セグメント別では、海外事業は売上高454億円（前年比13.9%増）、営業利益205億円（同8.8%増）に対し、国内事業は売上高484億円（同0.2%増）、営業利益5億円（同64.0%減）となった。

国内事業の内訳は、ライセンス事業が売上高95億円（前年比0.9%減）、営業利益65億円（同3.3%減）、国内物販が売上高215億円（同1.1%増）、営業利益が21億円、（同1.9%増）、テーマパーク事業の売上高は63億円（同3.5%増）、営業損失が5億円（前年5億円の営業損失）となっている。

国内事業については、ライセンス事業が衣料品やお土産品等の主要なライセンシーの在庫調整により低迷した。しかしながら、外食産業やコンビニエンスストアのキャンペーンなど、企業プロモーション向けのライセンスは好調に推移した。同社は、大手企業や海外に進出する国内企業のプロモーション向けライセンスに注力したとしている。第4四半期（1~3月期）売上高は、前年同期のハードルが低いこともあり17%増と大きく伸長した。

国内物販事業では、ハローキティをはじめマイメロディ、リトルツインスターズなど既存キャラクターの衣料品やバッグ、そして、プチギフトを中心とした大人向け商品が伸びた。さらに都心部の店舗を中心に海外ツーリストの来店が増加、また3月には消費税増税前の購買寄与もあった。キャラクター面では、新キャラクター『ぼんぼんりぼん』が女兒に人気を博した。なお、既存店売上（直営店および百貨店の当社直営ショップベース）は、前年比1.3%増となった。第4四半期（1~3月期）の既存店売上高は、1月が3%増、2月が3%減、3月は8%増であった。

テーマパーク事業は、サンリオピューロランドでは、開園以来の大型改装により導入した新アトラクション「SANRIO TOWN」の効果等により館内売上高が増加したが、館外イベント収入分を親会社へ移管したことにより売上高は45億円（前年比1.7%増）とほぼ前年並みとなった。また、館外イベントの移管により売上原価が減少した一方で、「SANRIO TOWN」、新パレードの導入費用やCM広告費用等の販管費が増加し、営業損失は5.4億円（前年は5.5億円の営業損失）となった。客単価は入場料が2,017円（前年1,748円）、物販1,847円（同1,702円）と伸び、4,697円（同4,274円）となった。

その他、国内事業では、本社コストセンター経費として83億円が発生している（同76億円の経費）。

海外では（相殺消去前、親会社へ支払うマスターライセンス料を各地域の子会社へ戻したベース）、欧州は南欧などの財政危機に苦しんできたユーロ圏が不安定ながらも、経済成長がプラスに転じるなど沈滞から脱する気配が見えた。このような環境において、一部大口ライセンシーの在庫調整が続く、依然として新たなデザインによるライセンス商品の投入に至らない状況が続いた。結果、現地通貨ベースのライセンス売上高は20.2%減となったが、円安により売上高138億円（前年比1.5%減）、営業利益69億円（同5.3%減）となった。

北米は、大手量販店チェーンストア向けのライセンスが前年並みに推移し、新たなチャネルとしては大手ドラッグストア向けや中堅チェーンストアのカナダ進出店舗向けなどが伸びた。また、カテゴリーでは、スポーツ用品チェーンストア向けバイクが好調だったことに加え、玩具、スポーツ用品、食品が好調に推移した。結果、米国子会社の現地通貨ベースのライセンス売上高は2.6%の増収となった。円安効果により円ベースでは売上高167億円（同17.7%増）、営業利益は87億円（同14.9%増）で着地した。

南米は、ブラジルで経済状況の悪化や他社キャラクターとの競合が激しくなったことにより前年比で減収となったが、メキシコ、アルゼンチン、チリなどラテン地域においてライセンスが大幅に伸びたことから、南米子会社のライセンス売上高は現地通貨ベースで11.3%の増収となった。円安効果により円ベースでは、売上高26億円（同22.4%増）、営業利益13億円（同22.6%増）となった。

アジアでは、中国は、主に純金アクセサリーのライセンスが大きく伸びた。主力カテゴリーは、アクセサリー、食品、家庭用品が4割を占めるまで成長し利益貢献した。また、マスターライセンシーによる新規契約も60社以上と順調に伸びた。韓国では、マスターライセンス契約から直接契約への変更による効果と、日用品、文具、アパレルなどのライセンスが伸びた。台湾では、コンビニエンスストア等へのライセンスが好調なうえに、ファッション、玩具カテゴリーの新規ライセンシー効果があった。香港では、外食チェーン店や携帯電話のプロモーションが好調で、前期に大きく貢献したマレーシアテーマパーク開園による特需的売上分をカバーした。一方で、北米地域の物販販売代理店の業績が悪化したことから、回収懸念先の売上債権に対する貸倒引当金繰入額を7億円計上した。

結果、アジア全域で売上高123億円（同27.7%増）、営業利益37億円（同24.6%増）となった。

海外の為替レートに関しては、期中（1月-12月）平均レートはUSD=97.11円（前年79.93円）、EUR=129.34円（同103.25円）となった。

下記は、5月21日に開催された決算説明会の要旨となる。

### 江森常務による2014年3月期決算業績の概要

営業利益は中期経営計画を1年前倒しで達成し、過去3年間最高益を更新中。

売上総利益は高収益なライセンス売上高の増加により対前年比で7.9%伸びた。

販管費は、売掛引当、法務、コンサル等手数料、海外人件費等の上昇により10.5%増加。結果、営業利益は4.1%増となった。また、当期純利益は税負担が増加し（要因は、前期計上の特別損失の改善及び有税引当増、高税率の国内・米国における所得増、税務上の繰欠減など）、2.1%増に留まった。

国内ライセンスは、菓子・食品・雑貨・文具等が牽引し下期に前年同期比3.9%増益と底打を打った。

国内物販は、既存店売上高が前年比1%増と、2010年3月期以来4期ぶりの前年比超えとなった。

海外の地域別では、欧州、香港の苦戦を、北米やその他アジアの伸びが相殺し増益となった。欧州は中東や東欧では業績を伸ばしたが、主要国におけるライセンス取引が苦戦した。北米では、大手量販店との取引が伸び、玩具、寝具、食品が牽引した。香港においては、取引先の貸倒引当金が増加したため、減益となったがライセンス取引は二桁増となった。

### 2015年3月期の業績計画

引続き、増収増益計画である。為替に関しては、米ドル100円（前年比3%円安）・ユーロ135円同（4%円安）の前提となる。販売管理費は、ハローキティ40周年の宣伝・販促費増、戦略及び法務等手数料増、退職給付費用増（制度変更等）やSPL改装費用増等により、前年比3.6%増加を見込んでいる。

国内ライセンス、物販はハローキティ40周年の効果を見込み増益を計画している。物販においては既存店売上高予想を3%増とし、同時に出店効果も寄与するとしている。テーマパークでは、ピューロランドの改装効果や広告宣伝効果により客数は11%増を見込む。また、土産やサービスの充実を図り客単価も13%増を想定しており、赤字幅は半減する計画である。

海外は、米州が減益だが、アジアは二桁増益、欧州は業績回復とし、海外全体では増益を見込んでいる。欧州は現地のライセンス取引は減少傾向が続くとみているが、マイナス幅の縮小と円安効果により、1.2%の増益を見込む。北米では、主要な流通業との取引が伸び悩むとみているうえ、40周年記念に伴う各種企画プロジェクトの経費負担が膨らむ。アジアでは、各地域ライセンス取引や物販取引が増加する。香港においては、貸倒引当負担がなくなることから大幅増益となり、アジア全体では41.7%の増益を見込んでいる。

2015年3月期の配当は普通配当80円（前年、普通配当60円、ハローキティ40周年の記念配当20円）、配当性向49%の計画となる。

### 山口執行役員による2015年3月期のテーマ

ライセンスビジネスにシフトして高成長してきたが、このままデザインを貸すだけで、未来永劫成長しうるのかという危機感は持っている。ライセンスビジネス主体で持続的成長のためには、ブランディングが不可欠であり、それを店舗発信でプロダクトセールビジネスを活性化させていきたい。

#### ①店舗展開

- ▷ やみくもに店舗を増やすのではない
- ▷ フランチャイズ展開や、国内店舗の改装
- ▷ ライセンスとプロダクトセールビジネスの成長とシナジー効果

#### ②ライセンスの高度化

- ▷ 欧米における空間ライセンス（サービス産業：銀行カード・公共機関・ホテルなど）の展開。現在は商品ライセンスが中心。
- ▷ 販売措置、プロモーションライセンス（欧米における販売促進活動に活用）
- ▷ 日本企業の海外進出のサポート、国際ライセンス強化：日本企業の海外進出の際に、ブランドが確立されていない企業に対して、同社ブランドの活用を促す。2015年3月期より注力しており、ラインから広がるビジネスを模索中

### ③イギリス、韓国、マレーシア、上海等におけるテーマパークの開業

### ④事業ポートフォリオの適正化による成長戦略

- ▷ キャラクターの開発・育成・投資（様々な視点、市場からキャラクターを育成）
- ▷ M&A、事業アライアンスを視野に入れた成長（中長期的な方向性）

### ⑤その他

- ▷ 地元資本による複合ショッップの展開（アジアでも積極な展開を予定）
- ▷ キャラクターの活性化：キャラクター大賞等による新キャラクターの掘り起し
- ▷ 社会貢献：関係会社Nalによる子宮頸がん予防プロジェクト（関係会社Nalの代表小巻氏が国連本部で官民パートナーシップを通じた若者のエンパワーメント活用事例について講演をする予定）
- ▷ 物販ビジネス：プチギフト、B to B to Cの形態で企業の広告宣伝活用（会社名、商品名を入れたギフトなど）
- ▷ グリーティングカード：全国2000局の郵便局における同社キャラクター商品の販売など、郵便事業と連携した両社にメリットのある事業の構築
- ▷ テーマパークビジネス：事業ポートフォリオの多様化（KIRIMIちゃん、ぐでたま、SHOW BY ROCKなど、正統派のみならず様々な視点でキャラクターを育成）
- ▷ 映画『くるみ割り人形』：「人を信じる心」「思いやり」「助け合う気持ち」を映画を通じて伝えたい。2014年秋に3D映画の公開予定
- ▷ M&Aによるキャラクターの方向性：Mr. Menの大手ブランドとのコラボ
- ▷ 株主還元：配当性向20%、配当80円。更なる積極的な株主還元を目指す
- ▷ 経営体制：社外取締役4名を迎え、万全なサポート体制を構築中

## 辻社長によるプレゼンテーション

各方面から、次期社長についての問い合わせが多いが、当面のところ社長交代の予定はない。以下に、サンリオの事業領域ごとの責任者と現状を紹介したい。

### 国内物販事業：宮内氏

直営店210店舗を運営、昨年は増収増益。

外国人旅行者が想像以上の売上を出しており、外国人旅行者に対する売上高が前年比5倍の店舗もあり、現在外国人旅行者向けの商品強化を行っている。少子高齢化に対応すべく、幅広い年齢層で楽しめる商品や企画を導入している。今後は新たな店舗デザインを作って行きたい。

### 広告ライセンス事業：福嶋氏

商品だけではなく、広告としてキャラクターを使用する事業を4年ほど前から販促企画として提供。現在の売上高は国内のみで50億円ほどで、今後は海外にも展開していきたい。コンビニエンスストアで販売している商品は、純粋なサンリオ商品ではなく、コンビニエンスストアと共同で開発している。現在コンビニエンスストアにおける売上高は35億円程度。コングも共同での企画・開発により、商品ラインアップの拡大を図る。

### ライセンス事業：下村氏

中期：現在ライセンシーの見直しを実行中。既存のライセンシー500社の中から有名グローバル企業を中心に関係性の強化を図る。LINEのスタンプなど、SNSの可能性を更に追求したい。

長期：人員の配置等、組織の再編を行っていききたい。ライセンシーに営業をかけるだけではなく、流通等、更に先のステップをライセンシーと一緒に考える取り組みを実施する。中・長期を通してブランド価値を高めるのがテーマのひとつ。

### デザイン関係：崎山氏

ハローキティは2000年頃から本格的にグローバルキャラクターとして育ってきた。同様のタイミングでマイメロ、リトルツインスターズにも挺入れを行った。現在、これらの2キャラクターについても、グローバルキャラクターとして販売するため準備中。各国のチームと共同で開発中。

### グリーティングカード事業：清水氏

市場規模は120億円。シェアはサンリオが35%、他社が10%前後となる。郵便局での同社商品の販売を開始し、今後も市場シェアを高めていきたい。ICチップ入り、ポップアップ、レーザーカット、ハニカムの各種のテクニカルなカードなどが人気。特に海外では珍しく注目を集めやすい。グリーティングカードに関しては、プロパティに頼るのではなく、技術面での勝負を考えている。グリーティングカードはサンリオが展開するソーシャル・コミュニケーション・ビジネスの中核商品。

### EC事業：千村氏

順調に成長しており、2014年3月期に売上が10億円を突破。直販（5億円）、楽天、アマゾンとの連携により業績を伸ばしている。

### 経理関係：中谷氏

財務基盤強化に努めていきたい。ROEを20%前後に維持し、資本・経営効率をあげていきたい。

### 海外関係：鳩山氏（常務取締役、海外事業担当）

欧州は売上高が8四半期連続で2桁減。2015年3月期第4四半期に減収を止めるよう計画を進めている。

### アメリカ事業：福田氏（全社改革室部長が代理で報告）

12月、1月の寒波が影響し、前年比で若干売上が減少した。流通、流通ライセンス、ライセンスを柱にしている。全米2位の大手ドラッグストアCVS Pharmacyの7,000店舗にて事業を開始。カンザス州に本社を置くUMB Bankとクレジットカードで提携。ライセンスではMLBの30チームと提携を開始する。

### 中国事業：川井氏

売上の伸びは順調だが、経済の規模に見合った数字は出ていない。現地ライセンシーのリーファン社との関係は良好。近い将来にオープン予定の各地のテーマパークとの商談も順調に進んでいる。レジャーブームの波に乗れば大きなチャンスになる。一人っ子政策の緩和が起こしているベビーブームに期待している。エンターテインメント、物販、ライセンスの各事業をバランス良く展開していきたい。現在の店舗数は130店舗で、2015年3月期末に150店舗を計画。

### 香港・シンガポール・タイ事業：キャロリン氏

香港においてラーメン店とコラボ。ハローキティ以外のキャラクターの展開が香港における主なミッション。4月に香港吉野家において『たあ坊』のキャンペーンを開始。好反応により既に第二弾へ向けてプロジェクトを進めている。新興国ではこれまでライセンスに集中していたが、認知度の上昇に伴いプロモーション活動にもキャラクターを活用していく（郵便局やショッピングセンターのキャンペーンにおけるキャラクターの採用など）。

**台湾：ソフィア氏**

台湾では今後、4500店舗を持つセブンイレブンとの提携を拡大していく。その他のCVSとも提携する。観光地との提携も良好であり、今後も他の公的機関等と協力を進めていく（例としてはマラソン大会のスポンサーとなり、ハローキティを使用するなど）。

**韓国：平林氏**

160～170社のライセンスが存在する。今後はライセンスの質もより重視していく。チェジュ島でのテーマパークを開業し、中国からの観光客を含め集客も伸びている。今後も夏のピークシーズンに期待する。また「ハローキティカフェ」も各地で展開中。

## 損益計算書

| 損益計算書<br>(百万円) | 07年3月期<br>連結 | 08年3月期<br>連結 | 09年3月期<br>連結 | 10年3月期<br>連結 | 11年3月期<br>連結 | 12年3月期<br>連結 | 13年3月期<br>連結 | 14年3月期<br>連結 | 15年3月期<br>連結 | 16年3月期<br>連結 | 17年3月期<br>連結 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高            | 96,670       | 93,916       | 69,767       | 73,875       | 76,624       | 74,954       | 74,233       | 77,009       | 74,562       | 72,476       | 62,695       |
| 前年比            | -2.3%        | -2.8%        | -25.7%       | 5.9%         | 3.7%         | -2.2%        | -1.0%        | 3.7%         | -3.2%        | -2.8%        | -13.5%       |
| 売上原価           | 57,961       | 54,662       | 32,079       | 33,127       | 30,513       | 26,831       | 24,797       | 23,654       | 24,003       | 25,156       | 22,211       |
| 売上総利益          | 38,709       | 39,254       | 37,688       | 40,747       | 46,111       | 48,122       | 49,435       | 53,355       | 50,558       | 47,320       | 40,483       |
| 前年比            | -4.0%        | 1.4%         | -4.0%        | 8.1%         | 13.2%        | 4.4%         | 2.7%         | 7.9%         | -5.2%        | -6.4%        | -14.4%       |
| 売上総利益率         | 40.0%        | 41.8%        | 54.0%        | 55.2%        | 60.2%        | 64.2%        | 66.6%        | 69.3%        | 67.8%        | 65.3%        | 64.6%        |
| 返品調整引当金繰入額     | 36           |              | 25           | 13           |              | 6            |              |              |              | 14           | 13           |
| 返品調整引当金戻入額     |              | 37           |              |              | 56           |              | 19           | 4            | 4            |              |              |
| 差引売上総利益        | 38,673       | 39,292       | 37,663       | 40,734       | 46,168       | 48,116       | 49,454       | 53,359       | 50,562       | 47,306       | 40,470       |
| 販売費及び一般管理費     | 32,451       | 32,677       | 31,088       | 31,445       | 31,171       | 29,210       | 29,255       | 32,340       | 33,094       | 34,631       | 33,566       |
| 売上高販管費比率       | 33.6%        | 34.8%        | 44.6%        | 42.6%        | 40.7%        | 39.0%        | 39.4%        | 42.0%        | 44.4%        | 47.8%        | 53.5%        |
| 営業利益           | 6,222        | 6,614        | 6,575        | 9,289        | 14,996       | 18,906       | 20,198       | 21,019       | 17,468       | 12,675       | 6,904        |
| 前年比            | -14.9%       | 6.3%         | -0.6%        | 41.3%        | 61.4%        | 26.1%        | 6.8%         | 4.1%         | -16.9%       | -27.4%       | -45.5%       |
| 営業利益率          | 6.4%         | 7.0%         | 9.4%         | 12.6%        | 19.6%        | 25.2%        | 27.2%        | 27.3%        | 23.4%        | 17.5%        | 11.0%        |
| 営業外収益          | 771          | 706          | 811          | 648          | 620          | 1,016        | 714          | 890          | 1,587        | 1,242        | 927          |
| 営業外費用          | 1,418        | 2,057        | 1,431        | 1,688        | 2,229        | 1,554        | 1,266        | 1,729        | 530          | 738          | 577          |
| 経常利益           | 5,575        | 5,263        | 5,954        | 8,249        | 13,387       | 18,368       | 19,646       | 20,180       | 18,525       | 13,178       | 7,255        |
| 前年比            | -13.5%       | -5.6%        | 13.1%        | 38.5%        | 62.3%        | 37.2%        | 7.0%         | 2.7%         | -8.2%        | -28.9%       | -44.9%       |
| 経常利益率          | 5.8%         | 5.6%         | 8.5%         | 11.2%        | 17.5%        | 24.5%        | 26.5%        | 26.2%        | 24.8%        | 18.2%        | 11.6%        |
| 特別利益           | 1,005        | 437          | 16           | 8            | 451          | 119          | 157          | 387          | 1,235        | 856          | 756          |
| 特別損失           | 620          | 1,532        | 3,476        | 1,313        | 1,676        | 453          | 1,122        | 58           | 359          | 199          | 101          |
| 法人税等           | 1,816        | 3,069        | 3,978        | 2,558        | 2,766        | 3,637        | 6,120        | 7,673        | 6,558        | 4,185        | 1,391        |
| 税率             | 30.5%        | 73.6%        | 159.5%       | 36.8%        | 22.7%        | 20.2%        | 32.8%        | 37.4%        | 33.8%        | 30.2%        | 17.6%        |
| 少数株主利益         | -6           | -15          | 11           | 13           | 16           | 17           | 24           | 31           | 38           | 41           | 42           |
| 当期純利益          | 4,150        | 1,114        | -1,495       | 4,373        | 9,380        | 14,378       | 12,536       | 12,802       | 12,804       | 9,609        | 6,475        |
| 前年比            | -45.5%       | -73.2%       | -            | -            | 114.5%       | 53.3%        | -12.8%       | 2.1%         | 0.0%         | -25.0%       | -32.6%       |
| 利益率            | 4.3%         | 1.2%         | -2.1%        | 5.9%         | 12.2%        | 19.2%        | 16.9%        | 16.6%        | 17.2%        | 13.3%        | 10.3%        |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## 過去の実績

1991年3月期以降、1980年代後半のバブル期に行った株式投資により多額の損失を計上した。2000年代に入っても苦境が続いたが、2003年3月期の有価証券整理損152億円の計上で株式投資の整理が完了、更に2005年3月期のテーマパーク事業に関する減損損失の計上（約209億円）を経て、多額の特損計上は一段落した。

本業では、1990年代以降は、国内消費の低迷を受けた百貨店や量販店の販売不振により、営業利益は、黒字は確保するが伸び悩みが続いた。2000年代後半からライセンス事業の強化を徐々に展開し、欧州企業とのライセンス契約を拡大させ、成長戦略に踏み込んだ。

## 過去の会社予想と実績の差異

2009年3月期は、金融危機が業績に影響し、期初予想を下回ったものの、以降は経営の舵が収益性、ライセンス事業ヘシフトされ期初予想を上回っている。コスト削減が見込みより大きかったことから、売上の上振れ幅（金額）よりも利益の上振れ幅（金額）が大きい点は注目に値しよう。（2011年3月期売上は計画比54億円増に対して、営業利益は同60億円増、2012年3月期の売上は計画比11億円増に対して、営業利益は同37億円増、2013年3月期は、売上高は未達も営業利益は期初予想を上回った）。2014年3月期は、北米輸出取引先への貸倒引当金7億円を営業費用に計上したことなどから、期初予想を若干ながら下回った。2015年3月期および2016年3月期は、米国における競争環境の激化、欧米市場でのライセンス事業の回復の遅れにより、売上高、利益が期初予想を下回った。2017年3月期は、それらの理由に加えて、インバウンド需要縮小および国内消費低迷を背景とする国内ライセンスおよび物販事業の低迷により、売上高、利益が期初予想を下回った。

| 期初会社予想と実績<br>(百万円) | 07年3月期<br>連結  | 08年3月期<br>連結  | 09年3月期<br>連結   | 10年3月期<br>連結 | 11年3月期<br>連結 | 12年3月期<br>連結 | 13 年3月期<br>連結 | 14 年3月期<br>連結 | 15年3月期<br>連結  | 16年3月期<br>連結  | 17年3月期<br>連結  |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 売上高 (期初予想)         | 100,400       | 98,826        | 72,122         | 69,977       | 71,203       | 73,826       | 74,700        | 79,700        | 79,600        | 75,400        | 71,900        |
| 売上高 (実績)           | 96,670        | 93,916        | 69,767         | 73,875       | 76,624       | 74,954       | 74,233        | 77,009        | 74,562        | 72,476        | 62,695        |
| <b>期初会予と実績の格差</b>  | <b>-3.7%</b>  | <b>-5.0%</b>  | <b>-3.3%</b>   | <b>5.6%</b>  | <b>7.6%</b>  | <b>1.5%</b>  | <b>-0.6%</b>  | <b>-3.4%</b>  | <b>-6.3%</b>  | <b>-3.9%</b>  | <b>-12.8%</b> |
| 営業利益 (期初予想)        | 8,800         | 6,922         | 7,685          | 6,585        | 9,000        | 15,157       | 19,100        | 21,500        | 22,000        | 17,000        | 12,400        |
| 営業利益 (実績)          | 6,222         | 6,614         | 6,575          | 9,289        | 14,996       | 18,906       | 20,198        | 21,019        | 17,468        | 12,675        | 6,904         |
| <b>期初会予と実績の格差</b>  | <b>-29.3%</b> | <b>-4.4%</b>  | <b>-14.4%</b>  | <b>41.1%</b> | <b>66.6%</b> | <b>24.7%</b> | <b>5.7%</b>   | <b>-2.2%</b>  | <b>-20.6%</b> | <b>-25.4%</b> | <b>-44.3%</b> |
| 経常利益 (期初予想)        | 7,900         | 6,063         | 6,918          | 5,783        | 7,970        | 14,079       | 18,200        | 21,400        | 22,200        | 17,100        | 12,700        |
| 経常利益 (実績)          | 5,575         | 5,263         | 5,954          | 8,249        | 13,387       | 18,368       | 19,646        | 20,180        | 18,525        | 13,178        | 7,255         |
| <b>期初会予と実績の格差</b>  | <b>-29.4%</b> | <b>-13.2%</b> | <b>-13.9%</b>  | <b>42.6%</b> | <b>68.0%</b> | <b>30.5%</b> | <b>7.9%</b>   | <b>-5.7%</b>  | <b>-16.6%</b> | <b>-22.9%</b> | <b>-42.9%</b> |
| 当期利益 (期初予想)        | 4,900         | 3,486         | 3,755          | 4,798        | 4,726        | 10,730       | 12,200        | 13,300        | 14,400        | 11,500        | 10,000        |
| 当期利益 (実績)          | 4,150         | 1,114         | -1,495         | 4,373        | 9,380        | 14,378       | 12,536        | 12,802        | 12,804        | 9,609         | 6,475         |
| <b>期初会予と実績の格差</b>  | <b>-15.3%</b> | <b>-68.0%</b> | <b>-139.8%</b> | <b>-8.9%</b> | <b>98.5%</b> | <b>34.0%</b> | <b>2.8%</b>   | <b>-3.7%</b>  | <b>-11.1%</b> | <b>-16.4%</b> | <b>-35.3%</b> |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## 貸借対照表

| 貸借対照表<br>(百万円)    | 07年3月期<br>連結  | 08年3月期<br>連結  | 09年3月期<br>連結  | 10年3月期<br>連結  | 11年3月期<br>連結  | 12年3月期<br>連結  | 13年3月期<br>連結  | 14年3月期<br>連結   | 15年3月期<br>連結   | 16年3月期<br>連結   | 17年3月期<br>連結   |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>資産</b>         |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |
| 現金・預金             | 16,797        | 12,968        | 13,891        | 18,562        | 21,133        | 25,893        | 35,627        | 52,265         | 54,816         | 41,080         | 41,172         |
| 売掛金               | 12,832        | 13,121        | 9,431         | 11,019        | 10,412        | 9,949         | 10,752        | 12,770         | 11,567         | 9,433          | 7,698          |
| たな卸資産             | 5,692         | 5,303         | 5,018         | 4,729         | 3,649         | 3,116         | 3,110         | 3,544          | 3,916          | 4,300          | 4,306          |
| 貸倒引当金             | -242          | -268          | -72           | -131          | -455          | -107          | -92           | -82            | -133           | -186           | -192           |
| その他               | 486           | 374           | 2,716         | 4,531         | 5,107         | 5,158         | 6,275         | 3,741          | 4,145          | 3,130          | 3,311          |
| <b>流動資産合計</b>     | <b>39,540</b> | <b>35,338</b> | <b>30,984</b> | <b>38,710</b> | <b>39,846</b> | <b>44,009</b> | <b>55,672</b> | <b>72,238</b>  | <b>74,311</b>  | <b>57,757</b>  | <b>56,295</b>  |
| 建物                | 10,330        | 9,559         | 7,372         | 7,771         | 7,178         | 6,515         | 6,400         | 7,289          | 7,137          | 6,909          | 6,692          |
| 機器                | 855           | 945           | 542           | 449           | 343           | 234           | 157           | 217            | 194            | 192            | 178            |
| 土地                | 11,599        | 11,397        | 11,290        | 11,308        | 10,816        | 10,571        | 10,035        | 10,290         | 10,009         | 9,878          | 9,819          |
| リース資産             | -             | -             | 356           | 339           | 370           | 439           | 650           | 1,284          | 1,565          | 1,112          | 1,148          |
| 建設仮勘定             | 69            | 168           | 17            | 24            | 1             | 4             | 13            | 14             | 12             | 2              | 30             |
| その他の固定資産          | 570           | 648           | 486           | 463           | 452           | 315           | 391           | 528            | 657            | 649            | 670            |
| <b>有形固定資産合計</b>   | <b>23,423</b> | <b>22,718</b> | <b>20,063</b> | <b>20,353</b> | <b>19,161</b> | <b>18,078</b> | <b>17,648</b> | <b>19,022</b>  | <b>18,891</b>  | <b>18,744</b>  | <b>18,539</b>  |
| <b>投資その他の資産合計</b> | <b>32,970</b> | <b>30,418</b> | <b>27,536</b> | <b>26,131</b> | <b>24,221</b> | <b>22,650</b> | <b>19,989</b> | <b>21,359</b>  | <b>23,569</b>  | <b>24,060</b>  | <b>21,711</b>  |
| <b>無形固定資産合計</b>   | <b>259</b>    | <b>456</b>    | <b>448</b>    | <b>493</b>    | <b>338</b>    | <b>3,869</b>  | <b>4,000</b>  | <b>4,865</b>   | <b>5,254</b>   | <b>5,200</b>   | <b>4,715</b>   |
| <b>固定資産合計</b>     | <b>56,652</b> | <b>53,592</b> | <b>48,052</b> | <b>46,977</b> | <b>43,720</b> | <b>44,598</b> | <b>41,638</b> | <b>45,248</b>  | <b>47,714</b>  | <b>48,006</b>  | <b>44,967</b>  |
| 社債発行費             | 55            | 39            | 51            | 74            | 96            | 141           | 115           | 98             | 97             | 62             | 49             |
| <b>繰延資産合計</b>     | <b>55</b>     | <b>39</b>     | <b>51</b>     | <b>74</b>     | <b>96</b>     | <b>141</b>    | <b>115</b>    | <b>98</b>      | <b>97</b>      | <b>62</b>      | <b>49</b>      |
| <b>資産合計</b>       | <b>96,253</b> | <b>88,971</b> | <b>79,087</b> | <b>85,765</b> | <b>83,662</b> | <b>88,748</b> | <b>97,425</b> | <b>117,585</b> | <b>122,124</b> | <b>105,826</b> | <b>101,312</b> |
| <b>負債</b>         |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |
| 買掛金               | 11,614        | 8,478         | 6,453         | 7,732         | 6,566         | 4,486         | 4,481         | 4,658          | 4,821          | 5,019          | 3,911          |
| 短期有利子負債           | 21,127        | 23,660        | 19,109        | 17,636        | 21,425        | 17,112        | 11,852        | 11,777         | 10,828         | 7,069          | 10,591         |
| リース債務             |               |               | 196           | 227           | 177           | 169           | 217           | 223            | 265            | 316            | 309            |
| 未払い法人税等           | 430           | 805           | 677           | 1,136         | 1,000         | 859           | 1,168         | 740            | 2,715          | 998            | 919            |
| 賞与引当金             | 374           | 422           | 370           | 365           | 370           | 370           | 395           | 456            | 483            | 510            | 501            |
| その他               | 4,783         | 4,885         | 4,157         | 5,127         | 5,217         | 5,630         | 6,764         | 11,432         | 10,259         | 9,107          | 8,589          |
| <b>流動負債合計</b>     | <b>38,328</b> | <b>38,250</b> | <b>30,962</b> | <b>32,223</b> | <b>34,755</b> | <b>28,626</b> | <b>24,879</b> | <b>29,288</b>  | <b>29,373</b>  | <b>23,022</b>  | <b>24,824</b>  |
| 長期有利子負債           | 14,151        | 9,116         | 12,734        | 13,378        | 10,508        | 13,544        | 14,261        | 14,059         | 14,261         | 12,741         | 10,255         |
| リース債務             |               |               | 304           | 263           | 290           | 328           | 477           | 493            | 681            | 890            | 922            |
| 退職給付に係る負債         | 6,509         | 6,816         | 6,884         | 6,963         | 6,779         | 6,286         | 6,011         | 9,522          | 9,435          | 12,161         | 9,844          |
| その他               | 1,079         | 1,792         | 1,356         | 1,341         | 2,138         | 2,885         | 2,814         | 2,339          | 2,104          | 2,278          | 2,408          |
| <b>固定負債合計</b>     | <b>21,739</b> | <b>17,724</b> | <b>21,278</b> | <b>21,945</b> | <b>19,715</b> | <b>23,043</b> | <b>23,563</b> | <b>26,413</b>  | <b>26,481</b>  | <b>28,070</b>  | <b>23,429</b>  |
| <b>負債合計</b>       | <b>60,067</b> | <b>55,974</b> | <b>52,240</b> | <b>54,168</b> | <b>54,470</b> | <b>51,669</b> | <b>48,443</b> | <b>55,701</b>  | <b>55,855</b>  | <b>51,092</b>  | <b>48,253</b>  |
| <b>純資産</b>        |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |
| 資本金               | 14,999        | 14,999        | 14,999        | 14,999        | 10,000        | 10,000        | 10,000        | 10,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         |
| 資本剰余金             | 10,095        | 10,095        | 10,095        | 8,732         | 6,147         | 3,476         | 3,418         | 3,423          | 3,423          | 3,423          | 3,423          |
| 利益剰余金             | 12,657        | 12,034        | 9,189         | 13,478        | 20,953        | 32,624        | 41,186        | 49,140         | 53,087         | 55,950         | 55,638         |
| 自己株式              | -960          | -954          | -954          | -954          | -637          | -1,034        | -1,884        | -1,882         | -4,800         | -11,789        | -11,789        |
| その他有価証券評価差額金      | 459           | -839          | -1,893        | -563          | -973          | -381          | 507           | 787            | 1,145          | -369           | -106           |
| 繰延ヘッジ損益           | -56           | -92           | -51           | -45           | -21           | -1            | 15            | 6              | 13             | -39            | -5             |
| 為替換算調整勘定          | -1,042        | -2,260        | -4,563        | -4,083        | -6,310        | -7,688        | -4,465        | 2,922          | 5,643          | 2,458          | -549           |
| 少数株主持分            | 30            | 13            | 22            | 30            | 36            | 52            | 85            | 67             | 121            | 164            | 204            |
| <b>純資産合計</b>      | <b>36,182</b> | <b>32,996</b> | <b>26,844</b> | <b>31,594</b> | <b>29,195</b> | <b>37,078</b> | <b>48,982</b> | <b>61,883</b>  | <b>66,269</b>  | <b>54,733</b>  | <b>53,058</b>  |
| 運転資金              | 6,910         | 9,946         | 7,996         | 8,016         | 7,495         | 8,579         | 9,381         | 11,656         | 10,662         | 8,714          | 8,093          |
| 有利子負債合計           | 35,279        | 32,776        | 31,843        | 31,014        | 31,933        | 30,656        | 26,113        | 25,836         | 25,089         | 19,810         | 20,846         |
| ネット・デット           | 18,482        | 19,808        | 17,952        | 12,452        | 10,800        | 4,763         | -9,514        | -26,429        | -29,727        | -21,270        | -20,326        |

出所：会社データよりSR社作成

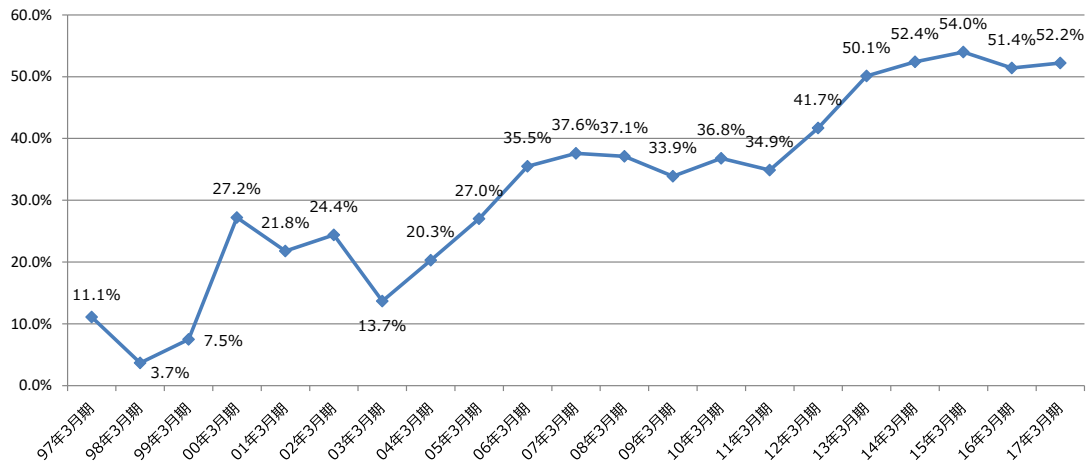
\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## 自己資本

同社は1980年代後半に積極的に株式投資に関わったことにより、1990年代には多額の損失を計上することになった。バブル経済崩壊後の業績低迷も相俟って、1990年代後半には2,000億円近くの有利子負債があった。2003年3月期に有価証券整理損として152億円を計上、また2004年には、テーマパーク事業を減損処理（サンリオピューロランド174億円、ハーモニーランド35億円）し、同社の損失処理は一段落した。この減損に伴い資本増強策として、2005年3月に優先株式195億円と普通株式5億円の、計200億円の増資を行った。ただし、後述するように優先株については全額償還済である。

その後、同社の業績は2000年代半ばから安定し、更にライセンス事業の推進により2010年3月期より改善した。2016年3月期末時点の有利子負債は198億円、有利子負債と現金及び現金同等物の差額であるネットキャッシュが212億円と財務内容は改善している。

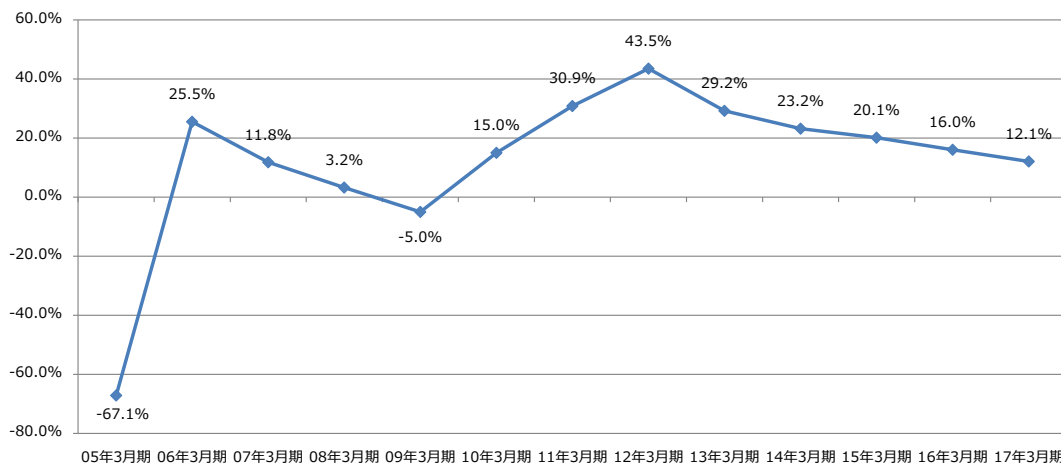
## 自己資本比率の推移



出所：会社データよりSR社作成

自己資本比率が手厚くなってきたにも関わらず、2016年3月期においてROEは16.0%と高水準を維持している。

## ROEの推移



出所：会社データよりSR社作成

## 優先株式

同社は、2005年3月にA種優先株95億円（95万株）、B種優先株100億円（100万株）、普通株5億円（5万株）を発行し計200億円調達した。A種は三菱UFJ証券、B種は東京三菱UFJ銀行（90万株）、みずほコーポレート銀行（10万株）が引き受けた。以下の経緯により、2011年10月にB種優先株の償還が終了した。また普通株5億円（5万株）は、三菱商事を引受先として発行した。三菱商事は一部を市場で売却した。

- 2010年9月、B種優先株式60,000株が普通株式916,870株に転換。
- 2010年10月（同年7月発表）、B種優先株式94万株のうち、40万株を消却。プレミアムなどを含めた取得額約43億円は手元資金でまかった。
- 2011年5月（同年2月発表）、B種優先株式54万株のうち30万株を、自己資金を充当し消却。取得価額の総額は32億6500万円。
- 2011年10月（同年7月発表）、B種優先株式24万株について自己資金を充当し消却、全優先株を償還した。取得価額の総額は26億800万円。

A種優先株に関しては、段階的に普通株に転換され流通していったが、結果としてセガサミーホールディングス（東証1部6460）に渡ったと推察される。これがきっかけとなり、2007年4月に同社とセガサミー社との包括的業務提携につながった。

## 在庫管理

同社の在庫レベルは、減少傾向にある。棚卸資産は2007年3月期末の57億円から2016年3月期末の43億円にまで削減されている。これには2つの改善要因があったと考えられる。

一つは、ライセンス事業の拡大である。改めて述べる必要もないかもしれないが、ライセンス事業では同社は在庫を持たない。

もう一つは、百貨店における取引形態である「消化（百貨店の売上時に仕入が計上）」は同社の在庫だが、百貨店の常設消化店は2009年3月期に131店舗であったが、2016年3月期には93店舗にまで減少した。同社では、在庫リスクを避ける方針に転換されており、この傾向は今後も続くと考えられる。

## キャッシュフロー計算書

同社は、大きな設備投資の要らないビジネス形態となっている。従って、フリーキャッシュフローが潤沢で、キャッシュが積み上がりやすい。また、前述の通り在庫レベルが縮小傾向にあるため、運転資本も減少し、営業キャッシュフローにプラスに寄与している。

| キャッシュフロー計算書<br>(百万円)    | 07年3月期<br>連結 | 08年3月期<br>連結  | 09年3月期<br>連結 | 10年3月期<br>連結 | 11年3月期<br>連結  | 12年3月期<br>連結  | 13年3月期<br>連結  | 14年3月期<br>連結  | 15年3月期<br>連結  | 16年3月期<br>連結  | 17年3月期<br>連結  |
|-------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 営業活動によるキャッシュフロー (1)     | 5,658        | 3,810         | 6,898        | 8,428        | 13,211        | 14,820        | 17,085        | 17,448        | 14,438        | 10,011        | 7,037         |
| 投資活動によるキャッシュフロー (2)     | -349         | -2,396        | -2,038       | -1,559       | -2,120        | 2,005         | -485          | -8,651        | -7,818        | -6,398        | 8,736         |
| <b>FCF (1+2)</b>        | <b>5,309</b> | <b>1,414</b>  | <b>4,860</b> | <b>6,869</b> | <b>11,091</b> | <b>16,825</b> | <b>16,600</b> | <b>8,797</b>  | <b>6,620</b>  | <b>3,613</b>  | <b>15,773</b> |
| 財務活動によるキャッシュフロー         | -4,795       | -3,858        | -2,559       | -2,483       | -8,554        | -10,313       | -9,651        | -5,417        | -11,921       | -19,582       | -6,111        |
| 減価償却費及びのれん償却費 (A)       | 1,366        | 1,546         | 1,603        | 1,384        | 1,321         | 1,216         | 1,307         | 1,486         | 1,562         | 1,716         | 1,696         |
| 設備投資 (B)                | -1,085       | -1,495        | -1,131       | -1,711       | -843          | -310          | -720          | -1,391        | -645          | -1,229        | -741          |
| 運転資金増減 (C)              | 1,418        | 3,036         | -1,950       | 20           | -521          | 1,084         | 802           | 2,275         | -994          | -1,948        | -621          |
| <b>単純FCF (NI+A+B-C)</b> | <b>3,013</b> | <b>-1,871</b> | <b>927</b>   | <b>4,026</b> | <b>10,379</b> | <b>14,200</b> | <b>12,321</b> | <b>10,622</b> | <b>14,715</b> | <b>12,044</b> | <b>8,051</b>  |

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

## その他情報

### 沿革

| 年月       |                                                                                               |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1960年8月  | ソーシャル・コミュニケーション・ビジネスの確立を目指し、(株)山梨シルクセンター(現同社)を東京都千代田区に設立。                                     |
| 1962年    | オリジナルデザイン第1号「いちご」を開発、ギフト商品を発売。                                                                |
| 1966年8月  | 詩集「愛する歌」発行。出版物の企画・販売業務開始。                                                                     |
| 1969年12月 | グリーティングカードの企画販売業務を開始。                                                                         |
| 1971年12月 | 東京・新宿アドホックビルに直営店「ギフトゲート」第1号店オープン。                                                             |
| 1973年4月  | 社名を株式会社サンリオと改称。東京都品川区西五反田に本社移転。                                                               |
| 1973年6月  | 東京・五反田TOCビルに、レストラン第1号「サンリオ・サロン」をオープン。                                                         |
| 1973年10月 | サンリオグリーティング(株)と合併。映画製作事業開始。                                                                   |
| 1974年    | 『ハローキティ』『パティ&ジミー』のキャラクターを開発。                                                                  |
| 1974年12月 | 米国ハリウッドにSanrio Film Corporation of America(現Sanrio,Inc.)を設立。                                  |
| 1974年12月 | 米国内で映画製作・配給業務開始。                                                                              |
| 1975年3月  | 『ハローキティ』第1号商品プチパス発売。                                                                          |
| 1975年4月  | 「いちご新聞」創刊。                                                                                    |
| 1975年8月  | アニメーション映画第1作『ちいさなジャンボ』公開。                                                                     |
| 1975年    | 『リトルツインスターズ』、『マイメロディ』のキャラクターを開発。                                                              |
| 1976年4月  | オリジナル・キャラクターの使用許諾業務開始。                                                                        |
| 1978年4月  | 映画『愛のファミリー』が米アカデミー賞長編ドキュメンタリー部門を受賞。                                                           |
| 1978年7月  | 映画『キタキツネ物語』をロードショー公開。                                                                         |
| 1980年5月  | ヨーロッパ市場の拡大のため、ドイツ・ハンブルグに駐在員事務所(現Sanrio G.m.b.H.)を設立。                                          |
| 1982年4月  | 東京証券取引所市場第二部に上場。                                                                              |
| 1984年1月  | 東京証券取引所市場第一部に指定替。                                                                             |
| 1985年10月 | テレビアニメーション第1作『夢の星のボタンノーズ』を放送開始。                                                               |
| 1987年1月  | 東京都品川区大崎に本社移転。                                                                                |
| 1987年1月  | サンリオピューロランドの運営会社(株)サンリオ・コミュニケーション・ワールド(現(株)サンリオエンターテインメント)設立。                                 |
| 1988年10月 | 大分県速見郡日出町の株式会社ハーモニーランド(現(株)サンリオエンターテインメント)設立に参加。                                              |
| 1990年4月  | (株)サンリオファースト設立。                                                                               |
| 1990年12月 | 東京都多摩市にテーマパーク「サンリオピューロランド」をオープン。                                                              |
| 1991年4月  | 大分県速見郡日出町のテーマパーク「ハーモニーランド」オープン。                                                               |
| 2009年7月  | テーマパーク事業統合のため株式会社サンリオエンターテインメント設立。                                                            |
| 2011年5月  | 中国・浙江銀潤休閒旅遊開発有限公司とライセンス契約を締結し、「ハローキティパーク(仮称)」の建設を発表。                                          |
| 2011年12月 | 英国にSanrio Global Ltd.(現・連結子会社)及びSanrio UK Finance Ltd.(現・連結子会社)を設立し、欧州で人気のキャラクター『Mr. Men』を買収。 |
| 2012年1月  | 中国市場におけるマスターライセンス契約をKT社(香港)及び、KT上海社と締結。                                                       |
| 2015年6月  | 米国ウィルミントンにSanrio Media & Pictures Entertainment,Inc.(現・連結子会社)を設立いたしました。                       |

## 大株主

| 大株主上位10名                  | 所有株式数の割合 |
|---------------------------|----------|
| セガサミーホールディングス             | 10.6%    |
| 清川商事株式会社                  | 7.5%     |
| 光南商事株式会社                  | 5.2%     |
| 三菱東京UFJ銀行                 | 4.3%     |
| 三井住友銀行                    | 4.3%     |
| 辻 信太郎                     | 2.9%     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 2.9%     |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）   | 2.1%     |
| 株式会社みずほ銀行                 | 2.1%     |
| 辻 友子                      | 1.9%     |
| 日本生命保険相互会社                | 1.5%     |

出所：会社データよりSR社作成  
2017年3月末現在

## 株主還元

配当については配当性向30%以上を基本方針としている。また、2017年3月期よりDOE（株主資本配当率）を株主還元の指標として導入し、DOE10%を目標とする。2018年3月期については、第2四半期末配当40円、期末配当40円の年80円の配当を計画している。

## ニュース&トピックス

### 2017年2月

2017年2月1日、同社は子会社の中国市場におけるマスターライセンス契約更新について発表した。

同社は、子会社 Sanrio (Shanghai) International Trade Co.,（以下、サンリオ上海）が、KT Licensing Ltd.（本社：香港、以下：KT社）および、KT Licensing (Shanghai) Ltd.（本社：上海、以下：KT上海社）と、2012年1月に締結した同社が所有するキャラクターの中国（但し、香港、マカオを除く）におけるマスターライセンスを更新した。

#### 概要 契約（更新）

- 契約締結日：2017年1月31日
- 契約期間：2017年2月1日～2021年12月31日（59か月）
- ミニマムギャランティー：RMB 1,002,200,000（59か月間）（16,636百万円：1RMB=16.60円として日本円に換算した場合の参考金額）
- 対象キャラクター（17）：ハローキティ、マイメロディ、シナモロール、けろけろけろっぴ、コロコロクリリン、パッパつ丸、みんなのたあ坊、クロミ、リトルツインスターズ、チャーミーキティ、おさるのもんきち、アヒルのペックル、ポチャッコ、ポムポムプリン、シンカンセン、チョコキャット、シュガーバニーズ

#### 目的

中国は今後も成長が見込める市場であり、KTL社との商品ライセンスに関してマスターライセンス契約を更新し中国市場の安定した収益の獲得を目指すため。

当該契約更新により、KTL社及びKTL上海社はサンリオキャラクターのデザインされた商品を中国において製造・販売、および他社へライセンスする独占的実施権を継続所有する。一方、サンリオ上海はKTL社及びKTL上海社より当該契約締結によりKTL社及びKTL上海社がこの契約により得られる商品の製造・販売に一定料率を乗じた金額、およびロイヤルティの一定割合の支払いを引き続き受けることになる。

## トップマネジメント

代表取締役社長の辻信太郎氏は、サンリオの創設者であり、日本にキャラクタービジネスを誕生させ、成功に導いた。1927年生まれ、1949年に山梨県庁に入庁。1958年に山梨県庁を退職し、サンリオの前身である、(株)山梨シルクセンターを設立。1973年に、商号を株式会社サンリオに変更した。現在の辻社長の役割は、グループとしての事業を統括し、全社的な戦略を立案することにあるが、サンリオ作品の原作や脚本などのクリエイティブな業務にも関わっている。日本文芸家協会・日本ペンクラブ会員。

専務取締役の江森進氏（1949年生まれ）は、経営企画室、広報・IR室などを担当している。三菱銀行（現三菱東京UFJ銀行）の出身であり、同社には、2000年6月に入社している。同社入社当時から、経営企画室長として、マネジメントに関わっており、2002年に常務取締役就任。2016年に専務取締役就任。

専務取締役の福嶋一芳氏（1952年生まれ）は、企画営業本部長を担当している。1977年同社入社、2000年に同社取締役となる。その後ライセンス事業部長を経て、2010年より企画営業本部長となり、2013年に常務取締役に就任。2016年に専務取締役就任。

## 従業員

2017年3月時点で、サンリオ・グループ全体の従業員数は、3,794名、うち1,326名が正社員、臨時従業員数は2,468名である。

## ところで

社名のサンリオは、スペイン語のSan Rioに由来している。Sanは地名にSan FranciscoやSan Diegoとあるように、英語のSaint (St. )、日本語の「聖なる」という意味であり、Rioは川沿いの街の地名にRio de JaneiroやRio Grandeとあるように日本語の「河」という意味である。すなわち、Sanrioとは、「聖なる河」を表す言葉である。

文明の発祥が大河のほとりにあったように、文化を興す河となることを願ってつけたというものであり、代表取締役社長辻氏の言葉を借りると、「其処に集まる人びとがお互いに思いやりを持ち、仲良く暮らせるコミュニティを作りたいという願いをこめて運営し、世界中に流れる河のように世界のすみずみにまで仲良しの輪、友情の輪を広げてゆきたい」としている。

一方で、異なる説もある。「サンリオ」は、「サンリ」と「オ」の組み合わせで、サンリは山梨の音読み。その後にオをつけたのは、なんとなくゴロがよかったからという説もある。『宝石』という雑誌の1980年7月号のインタビューで、辻社長がそうに答えている。

## 企業概要

| 企業正式名称                                                                                                  | 本社所在地                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 株式会社サンリオ                                                                                                | 141-8603<br>東京都品川区大崎1丁目11-1<br>ゲートシティ大崎ウエストタワー                                                                |
| 代表電話番号                                                                                                  | 上場市場                                                                                                          |
| 03-3779-8111                                                                                            | 東証1部                                                                                                          |
| 設立年月日                                                                                                   | 上場年月日                                                                                                         |
| 1949年4月23日                                                                                              | 1982年4月23日                                                                                                    |
| HP                                                                                                      | 決算月                                                                                                           |
| <a href="http://www.sanrio.co.jp/corporate/index.html">http://www.sanrio.co.jp/corporate/index.html</a> | 3月                                                                                                            |
| IRコンタクト                                                                                                 | IRページ                                                                                                         |
| -                                                                                                       | <a href="http://www.sanrio.co.jp/corporate/ir/index.html">http://www.sanrio.co.jp/corporate/ir/index.html</a> |

株式会社シェアードリサーチは今までにない画期的な形で日本企業の基本データや分析レポートのプラットフォーム提供を目指しています。さらに、徹底した分析のもとに顧客企業のレポートを掲載し随時更新しています。SR社の現在のレポートカバレッジは以下の通りです。

|                      |                         |                       |
|----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 株式会社アイスタイル           | ケネディクス株式会社              | ナノキャリア株式会社            |
| あい ホールディングス株式会社      | 株式会社ゲームカード・ジョイコホールディングス | 日医工株式会社               |
| 株式会社アクセル             | 株式会社ココカラファイン            | 日進工具株式会社              |
| アクリーティブ株式会社          | コムシスホールディングス株式会社        | 日清紡ホールディングス株式会社       |
| アコーディア・ゴルフ・トラスト      | サトーホールディングス株式会社         | 日本エマージェンシーアシスタンス株式会社  |
| 株式会社アジュバンコスメジャパン     | 株式会社サニックス               | 日本KFCホールディングス株式会社     |
| アズビル株式会社             | サンバイオ株式会社               | 日本駐車場開発株式会社           |
| アズワン株式会社             | 株式会社サンリオ                | ネットワンシステムズ株式会社        |
| 株式会社アダストリア           | 株式会社ザッパラス               | 伯東株式会社                |
| アニコムホールディングス株式会社     | シップヘルスケアホールディングス株式会社    | 株式会社ハビネット             |
| 株式会社アバマンショップホールディングス | シンバイオ製薬株式会社             | 株式会社ハーツユナイテッドグループ     |
| アンジェス株式会社            | 株式会社シーアールイー             | 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ |
| アンリツ株式会社             | 株式会社ジンズ                 | 株式会社ビジョン              |
| アース製薬株式会社            | Jトラスト株式会社               | ビジョン株式会社              |
| アーツパークホールディングス株式会社   | ジャパンベストレスキューシステム株式会社    | フィールズ株式会社             |
| 株式会社RVH              | GCA株式会社                 | 株式会社フェローテックホールディングス   |
| 株式会社イエローハット          | スター・マイカ株式会社             | 藤田観光株式会社              |
| イオンディライト株式会社         | 株式会社スノーピーク              | フリービット株式会社            |
| 株式会社イグニス             | 株式会社スリー・ディー・マトリックス      | フリーユ株式会社              |
| 伊藤忠エネクス株式会社          | 株式会社セリア                 | 株式会社ベネフィット・ワン         |
| 株式会社IDOM             | 株式会社セレス                 | 株式会社ペルパーク             |
| 株式会社インテリジェント ウェイブ    | ソースネクスト株式会社             | 株式会社VOYAGE GROUP      |
| 株式会社インフォマート          | 株式会社高島屋                 | 松井証券株式会社              |
| 株式会社イチチーム            | タキヒヨー株式会社               | 株式会社 三城ホールディングス       |
| 株式会社エス・エム・エス         | 株式会社多摩川ホールディングス         | 株式会社ミライト・ホールディングス     |
| SBSホールディングス株式会社      | 株式会社ダイセキ                | 株式会社ミルボン              |
| エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社     | 中国塗料株式会社                | 株式会社メガネスーパー           |
| 株式会社FPG              | 株式会社チヨダ                 | 株式会社メディネット            |
| エレコム株式会社             | 株式会社ティア                 | ユシロ化学工業株式会社           |
| エン・ジャパン株式会社          | 株式会社TKC                 | 株式会社夢真ホールディングス        |
| 沖電気工業株式会社            | DIC株式会社                 | 株式会社ユウグレナ             |
| 株式会社小野測器             | デジタルアーツ株式会社             | 株式会社ラウンドワン            |
| 株式会社オンワードホールディングス    | 株式会社デジタルガレージ            | 株式会社ラクーン              |
| 株式会社オークファン           | 株式会社TOKAIホールディングス       | 株式会社ラック               |
| 亀田製菓株式会社             | 株式会社ドリームインキュベータ         | リゾートトラスト株式会社          |
| カルナバイオサイエンス株式会社      | 株式会社ドンキホーテホールディングス      | 株式会社良品計画              |
| キャノンマーケティングジャパン株式会社  | 株式会社トライステージ             | レーザーテック株式会社           |
| 株式会社クリーク・アンド・リバー社    | 内外トランスライン株式会社           | 株式会社ワイヤレスゲート          |
| グランディハウス株式会社         | 長瀬産業株式会社                |                       |

※投資運用先銘柄に関するレポートをご希望の場合は、弊社にレポート作成を受託するよう各企業に働きかけることをお勧めいたします。また、弊社に直接レポート作成をご依頼頂くことも可能です。

## ディスクレーマー

本レポートは、情報提供のみを目的としております。投資に関する意見や判断を提供するものでも、投資の勧誘や推奨を意図したものではありません。SR Inc.は、本レポートに記載されたデータの信憑性や解釈については、明示された場合と黙示の場合の両方につき、一切の保証を行わないものとします。SR Inc.は本レポートの使用により発生した損害について一切の責任を負いません。

本レポートの著作権、ならびに本レポートとその他Shared Researchレポートの派生品の作成および利用についての権利は、SR Inc.に帰属します。本レポートは、個人目的の使用においては複製および修正が許されていますが、配布・転送その他の利用は本レポートの著作権侵害に該当し、固く禁じられています。

SR Inc.の役員および従業員は、SR Inc.の調査レポートで対象としている企業の発行する有価証券に関して何らかの取引を行っており、または将来行う可能性があります。そのため、SR Inc.の役員および従業員は、該当企業に対し、本レポートの客観性に影響を与える利害を有する可能性があることに留意ください。

## 金融商品取引法に基づく表示

本レポートの対象となる企業への投資または同企業が発行する有価証券への投資についての判断につながる意見が本レポートに含まれている場合、その意見は、同企業からSR Inc.への対価の支払と引き換えに盛り込まれたものであるか、同企業とSR Inc.の間に存在する当該対価の受け取りについての約束に基づいたものです。

## 連絡先

株式会社シェアードリサーチ／Shared Research Inc.

東京都文京区千駄木3-31-12

HP: <http://www.sharedresearch.jp>

TEL : (03)5834-8787

Email: [info@sharedresearch.jp](mailto:info@sharedresearch.jp)