



平成 30 年 5 月 11 日

各 位

会 社 名 株式会社 サンリオ  
代表者名の 代表取締役 辻 信太郎  
役職氏名 社 長  
(コード番号 8136 東証第 1 部)  
問合せ先 専務取締役 江 森 進  
電話番号 03 (3779) 8058

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、この度 2021 年 3 月期を最終年度とする 3 ヶ年の中期経営計画『Marketing Innovation Project 2021』を策定しましたのでお知らせいたします。

当社は、利益の追求のみでは会社は持続しない、“ソーシャルコミュニケーションギフトビジネス”の会社として、すべてのステークホルダーに価値を提供しつつ社会貢献をしていきたいと考えています。しかしながら、当社においては、2014 年度をピークに、減収減益が続いており、海外事業では、2017 年度中に見込んでおりました欧米の底打ちが遅れていることに加え、国内事業も、好調なテーマパーク事業や、インバウンド需要にも支えられ回復傾向にありますが、現在の営業利益では、ステークホルダーに十分な価値を提供するには足りていません。

このような状況を打破し、全社的な戦略立案、実行管理のマーケティング機能を確立させ、顧客の求める商品・サービスを提供していくことにより業績を回復し、“ソーシャルコミュニケーションギフトビジネス”の会社として戦略的なグローバル企業に変革することを目指すべく、中期経営計画を策定いたしました。

<中期経営計画『Marketing Innovation Project 2021』の概要>

### 1. 実施期間

2019 年 3 月期から 2021 年 3 月期（3 ヶ年）

### 2. 基本方針

“ソーシャルコミュニケーションギフトビジネス”の会社として戦略的なグローバル企業に変革する

### 3. 会社方針と戦略

(1) マーケティング機能を顧客軸で徹底的に強化する

#### ① マーケティング機能の強化・再整備

- ・マーケティング本部を新設し、旧メディア部の組織、業務を引き継ぐとともに、新たに外部より招聘したマーケティング本部長を配し、ブランド戦略、調査分析、店舗体験デザインを統括させる

#### ② ハローキティの再活性化

- ・ファーストキャラクター、ファーストキティ  
ユーザーが最初に触れるキャラクターとなるべく、乳幼児向けの商品強化、及びプロモーションを行う
- ・ハローキティの「大人向けアクション」として、大人が普段使いできるハローキティ商品、サービスの開発

#### ③ ハローキティだけに頼らない、セカンドキャラクターを育成すべく、戦略的マーケティング投資を行う

(2) サンリオの戦略的アニメ・ゲーム事業確立

①アニメ・ゲーム発のコンテンツ創出と組織の再構築

- ・多様なターゲットの開拓へ向け、新規コンテンツのインキュベーションセンターとなるべく、アニメ・デジタル事業部を新設する

②事業横断によるビジネスの拡大

- ・国内外におけるサンリオグループの強みを生かし、全社横断のプロジェクトとしてビジネスを推進する

③継続的な投資の予算化と安定市場の育成

- ・安定的なコンテンツ創出と継続的なビジネス展開を図る為、中長期的な投資予算の策定と、定期的なモニタリングプロセスの整備を行う

(3) 事業戦略の抜本的な見直しを図る

①顧客接点としての物販事業の再構築

- ・店舗、EC、テーマパークにおける楽しい思い出、「サンリオ体験」機会の創出、「サンリオ体験」の強化によるロイヤルカスタマー（優良顧客）の創出
- ・顧客データベース（店舗・EC・テーマパーク等のお客様情報）の一元化、POS情報の整備により、顧客志向の商品の提供を実現
- ・これらの顧客体験を通じたサンリオファンの育成を、ライセンスビジネスによる収益の回収につなげる

②成長領域である中国市場への注力、及び米州構造改革と欧州伸長策

各地域共通戦略として、アパレル、食品、コスメ、日用品カテゴリーの強化と、キャラクターポートフォリオの拡大を推進するとともに、地域別戦略を実行する

i アジア主要戦略

○中国ビジネスの拡大

- ・マスターライセンスとの連携強化によるグローバル企業とのビジネス拡大
- ・ハローキティ以外のキャラクターの強化
- ・広告化権ビジネスの強化
- ・eコマースの強化

○東南アジアビジネスの拡大

- ・ポテンシャルの高い、インドネシア、フィリピン、タイ、シンガポール、マレーシアへの営業強化

ii 米州主要戦略

○サンリオインクのリストラクチャリングの実施

- ・米国子会社 Sanrio Inc. (カリフォルニア州 サウスフランシスコ市) の現本社事務所、及び併設する倉庫・配送センターを平成30年末までに閉鎖、ロサンゼルス事務所と統合。倉庫は第三者に業務委託、事務所業務はロサンゼルス事務所に移管。現本社事務所、及び併設する倉庫の従業員を対象に人員削減を行うことにより経費の削減を図る

○北米 販売面の拡大

- ・ライセンスと協力したマーケティング投資により、主要リテラーにてショッピングインショップの販売面の確保・拡大

○中・南米ターゲット拡大

- ・ハイターゲット層へのライセンス拡大

iii 欧州主要戦略

○新規市場開拓

- ・開拓余地の大きいエリアである中近東、インド、ロシア、東欧、中国（ミスターメンリトルミス）への営業促進

○主要カテゴリーの拡大

- ・アパレルに加えて食品・家庭用品の売上増強

○広告化権の拡大

- (4) 選択と集中による戦略的な投資を行う  
上記、各基本戦略に沿って選択的投資を行っていく

4. 2021年3月期数値目標（連結）  
営業利益100億円、ROE10%以上

5. 株主還元策

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要事項と考えております。今後も、財務面での健全性、将来の成長のための投資といったものを継続維持しながら、安定配当としてDOE（株主資本配当率）5%、連結業績連動として配当性向60%を基礎とした、長期的に安定した、且つ連結利益水準に見合った配当の実施を目指してまいります。

以上