

2026年3月期通期

# 決算説明資料

株式会社サンリオ | 2026年6月23日

当社元常務取締役の不適切な報酬受給の疑いに関する  
特別調査委員会の調査結果および再発防止策に関するご説明

## 特別調査委員会の調査により認定された事実および業績影響

今回の当社元常務取締役の不適切な報酬受給にかかる事案(以下、本事案)により、株主・投資家の皆さまをはじめ、取引先および関係者の皆さまには、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

今後、本事案を真摯に受け止め、信頼回復に向け、サンリオグループ全体における再発防止策の徹底とガバナンス強化に取り組んでまいります。

## 特別調査委員会の調査により認定された事実および業績影響

### 認定された事実

- 当該元常務取締役が、サンリオ本社の指名・報酬諮問委員会にて決定された報酬とは別に、複数年度にわたり、CEOを兼任していた米国子会社(Sanrio Inc.)から経済的利益を受領していた
- 内容はCOLA(生活費調整)Bonus等で、総額はUS\$1,682,018(約252,302,700円※)にのぼる
- 上記給付に際しては、当該米国子会社において求められる取締役会又は報酬委員会による正式な承認手続が十分に履行されず、経営幹部による非公式な協議等に基づいていた。サンリオ本社に対する事前承認取得又は体系的な報告も実施されていなかった
- 当該米国子会社においては、当該取締役以外の役員(当時)に対しても、正式な承認手続が十分に履行されないまま、同様のCOLA Bonusが支給されていた
- 当該米国子会社の経営幹部の意思決定過程について、サンリオ本社や当該米国子会社による内部統制からの回避・逸脱が認められる
- 米国子会社及びその他子会社において、他に類似する事象は特段検出されなかった

### 業績影響

- 当該取締役に給付された経済的利益については、それぞれの事業年度において当該米国子会社の費用として計上済み
- 現時点では、当社連結業績や当該米国子会社の業績に虚偽は確認されていない
- 2027年3月期においては、本事案に係る調査費用等が発生するが、その影響は軽微となる見込み

※ 1US\$=150 円にて換算

## 本事案の原因にかかるとの認識

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

### 個人 レベル

- 当該取締役および関係する米国子会社役員による、COLA制度が報酬に該当しないと解釈に依拠した**主観的な正当化**
- 当該役員間での上記解釈の共有による、**内部統制手続を回避する理論的根拠の形成**
- 取締役としての自己の報酬に関する注意および報告に対する**期待の認識の不足**

### 制度 レベル

- 海外子会社を含めたグループ全体の**報酬管理に関するルールの不明確性**
- 当該米国子会社において取締役会承認や報酬委員会による審議等が制度上予定されていたにもかかわらず、その**運用方法や責任主体が明確でなく、実務において活用されない状況が存在**

### 組織 レベル

- 当該米国子会社の報酬決定において、取締役会や報酬委員会といった正式な会議体の実質的な関与がなく、**経営幹部の裁量に基づく決定の容易性**
- 当該米国子会社における追加的報酬についてサンリオ本社に報告・承認する仕組みが存在せず、**報酬運用がサンリオ本社の統制外で進行する余地が存在。組織内では是正される機会が限定的**

## 本事案を踏まえた当社の対応①

### 1. 過年度の有価証券報告書の「役員ごとの連結報酬等の総額」の訂正

- 当該取締役の報酬金額について、過年度の有価証券報告書の上記項目に追記すべき金額の集計・精査が完了次第、速やかに有価証券報告書の訂正報告書を提出

### 2. 当該取締役および主な役員に係る対応

- 当該取締役 : 辞任
- 代表取締役社長 : 月例報酬の30%(3か月)返納
- 専務取締役 : 月例報酬の10%(1か月)返納
- 当該米国子会社の元役員 : 本事案における関与の内容を踏まえ、適切な対応を検討

## 本事案を踏まえた当社の対応②:再発防止策

### 3. 本事案を重大な事態と認識し、特別調査委員会による提言を真摯に受け止め、グループ全体のガバナンス強化に向けて、以下の再発防止策を推進

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

# 2026年3月期業績





## サマリー

- 売上高1,940億円(YoY+33.9%)、調整後営業利益784億円(YoY+41.0%)。5期連続の増収増益で、いずれも過去最高を更新
- 日本ではライセンシーのプロモーションやオウンドメディアでの継続的な露出が奏功、中国は店舗網拡大、欧州はファストファッション向けの拡大が業績拡大へ寄与。
- 27/3期業績予想は、売上高2,298億円(YoY+18.4%)、調整後営業利益888億円(YoY+13.2%)とし、引き続き強い成長を見込む

## 26/3期決算概要(日本:25年4月-26年3月、海外:25年1月-12月)

国内 物販事業	営業利益* YoY +51%	サンリオオリジナル商品の戦略的な展開に加え、自動発注システムの精度向上、レジ台数増加などの基盤強化を進め、在庫コントロールの高度化およびオペレーション改善を実現。 Q4では、2025年12月にオープンした原宿店、東京ストリート店含む既存店の売上拡大が寄与
国内 ライセンス 事業	営業利益* YoY +64%	ブランド力のあるライセンシーとの取り組みを軸に、顧客ニーズに沿った商品が継続的に供給され、当社キャラクターが常に話題を集める状態を維持。アパレル、飲食など幅広い業界でライセンス拡大、複数キャラクターの起用やクライアントによるプロモーション展開等が継続的な業績拡大に寄与
アジア	貢献利益 YoY +58%	中国では玩具カテゴリを中心に人気ブランドのライセンシーと供給網の拡大により、ライセンスが拡大。また、店舗網拡大の物販事業が大幅に伸長。 その他のアジア地域も複数キャラクターの人気向上により増収
米州	貢献利益 YoY +1.4%	特に玩具、アパレルカテゴリが業績拡大に寄与。27/3期以降の持続的成長に向けたマーケティング投資が前年比増加。下期は、関税影響による厳しい市場環境下でも、シーズンイベントをフックにした独自企画などで大型ライセンシーとの連携強化が奏功し、貢献利益は前期並みを確保
欧州	貢献利益 YoY +113%	大手グローバルファストファッションブランドと複数キャラクター起用の取り組みを継続し、アパレルカテゴリが業績拡大に寄与。 Q4単独では戦略的なマーケティング投資など販管費が大幅に増加も、来期以降の堅調な成長を見通す

注) 金額表示単位未満切り捨て、%表示単位以下四捨五入。  
表中の国内物販事業および国内ライセンス事業の営業利益は、間接部門の経費配賦前の値。

決算に関するよくあるご質問を、Q&A形式でまとめておりますのでご参照ください ▶ P.25



## 26/3期通期連結経営成績

単位:百万円

連結(PL)	25/3期	26/3期	増減率
	通期	通期	通期
売上高	144,904	194,088	+33.9%
売上総利益	109,899	150,062	+36.5%
売上総利益率	75.8%	77.3%	+1.5pt
営業利益	51,806	77,859	+50.3%
営業利益率	35.8%	40.1%	+4.3pt
調整後営業利益	55,644	78,453	+41.0%
EBITDA	54,107	80,731	+49.2%
EBITDAマージン	37.3%	41.6%	+4.3pt
経常利益	53,453	79,335	+48.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	41,731	54,608	+30.9%
ROE	48.6%	41.6%	△7.0pt
EPS(円 ※1株当たり当期純利益)	35.32	45.33	+10.01
配当金(円)	53	69	+16
配当性向	30.0%	30.4%	+0.4pt
総還元性向	30.1%	58.3%	+28.2pt

注) 百万円未満切り捨て

当社は、2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して「1株当たり当期純利益」を算定しております。



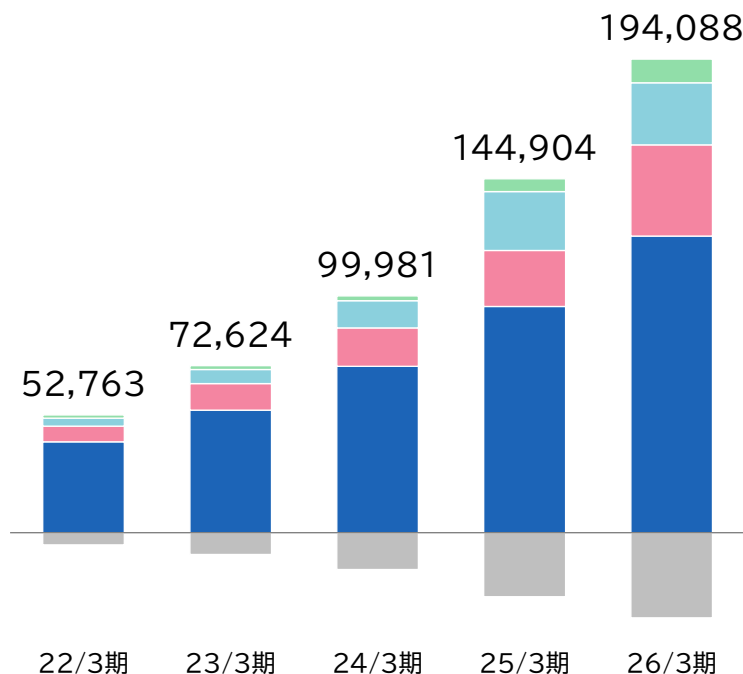
## 業績推移(売上高・地域別貢献利益)

売上高、貢献利益は5期連続の増収増益で、ともに過去最高を更新。  
日本・中国における複数キャラクターの認知度向上を背景に、  
ライセンス・物販の両事業が業績を牽引

## 売上高

単位:百万円

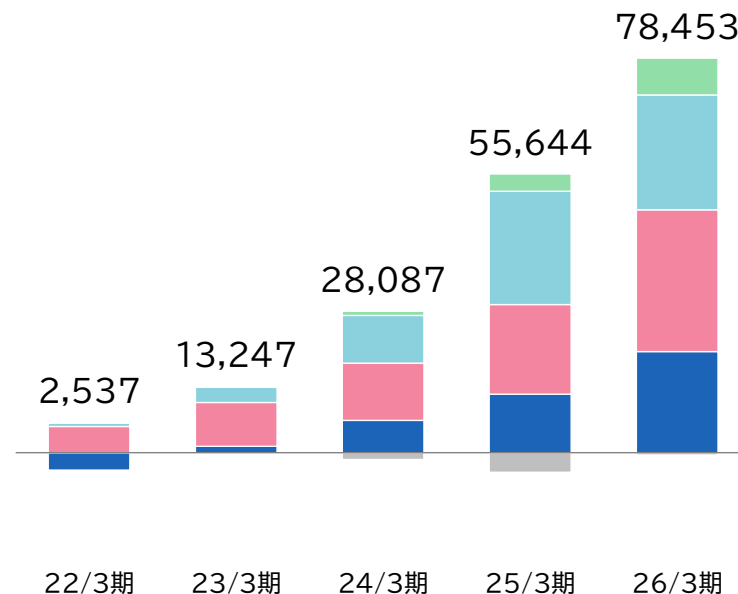
■ 日本 ■ アジア ■ 米州 ■ 欧州 ■ 調整



## 貢献利益

単位:百万円

■ 日本 ■ アジア ■ 米州 ■ 欧州 ■ 調整



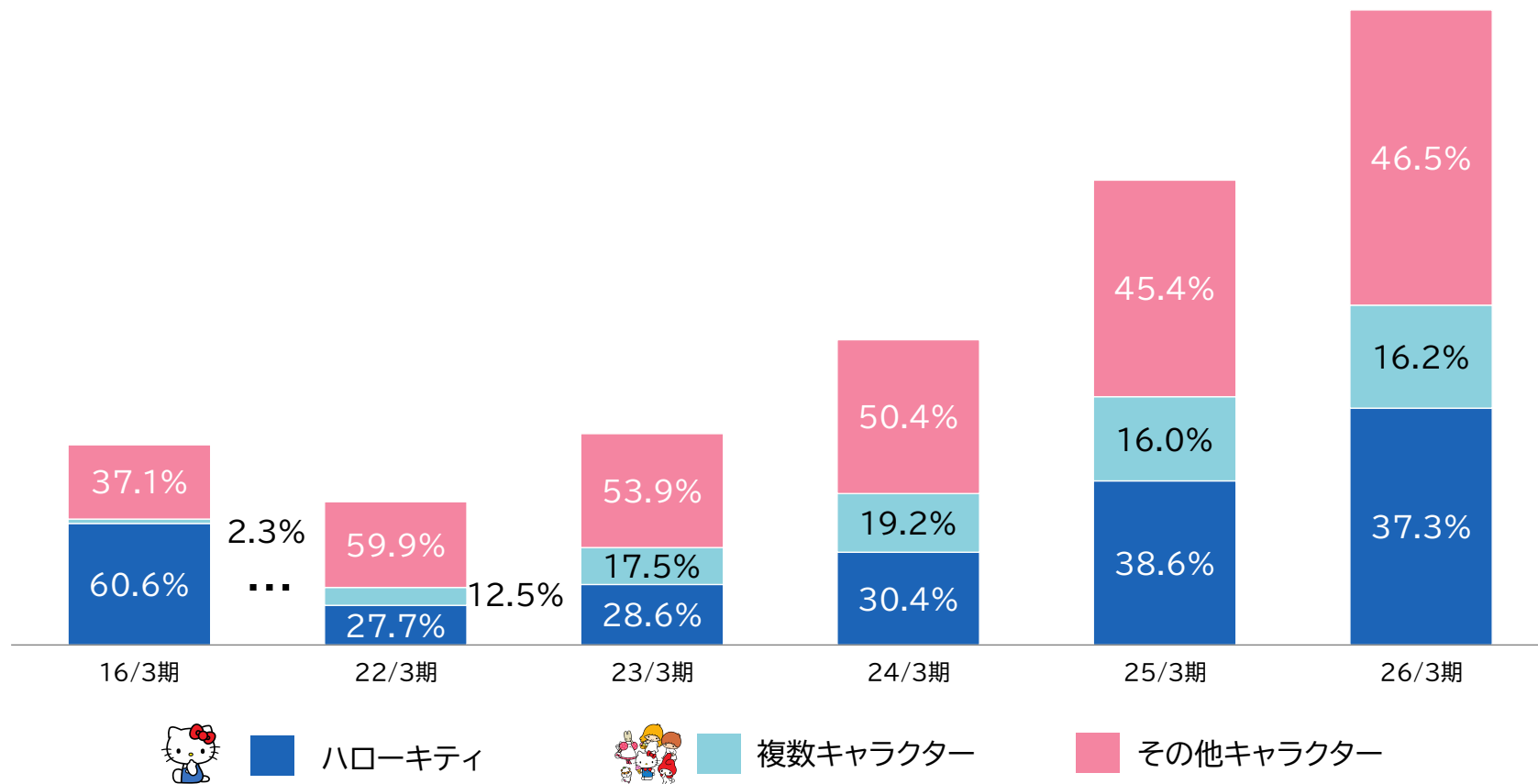
注) 百万円未満切り捨て

貢献利益: 海外個社の営業損益に売上原価(本社へのロイヤリティ支払い額)を加算して算出。一方、日本は海外地域からのロイヤリティ収入を減算し算出  
海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して対応の額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い、それを親会社は売上高として計上しています。海外事業の実質的な価値創造額を見るために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としています。2023年3月期以降に一部算出方法を変更しています



## キャラクターポートフォリオの推移

キャラクターポートフォリオ戦略の継続的な強化により、『ハローキティ』に次ぐキャラクターの起用が加速し、幅広いキャラクターが業績の成長に貢献



注)キャラクターの構成比率は、国内外の物販事業およびライセンス事業の売上総利益をもとに算出。2025年3月期のデータについて遡及的に修正表示。



## 26/3期セグメント数値(売上高/ロイヤリティ売上高/調整後営業利益/貢献利益)

単位:百万円

	25/3期	26/3期	増減率
売上高	144,904	194,088	+33.9%
日本	113,009	148,250	+31.2%
欧州	6,383	11,721	+83.6%
米州(北米・南米)	29,461	31,062	+5.4%
アジア	28,003	45,539	+62.6%
調整	△ 31,953	△ 42,486	-
(内ロイヤリティ売上高)	70,738	96,424	+36.3%
日本	45,368	62,767	+38.4%
欧州	6,110	11,392	+86.4%
米州(北米・南米)	26,707	28,226	+5.7%
アジア	18,077	25,670	+42.0%
調整	△ 25,525	△ 31,632	-
調整後営業利益	55,644	78,453	+41.0%
日本	36,602	53,843	+47.1%
欧州	1,600	2,328	+45.5%
米州(北米・南米)	10,955	10,494	△4.2%
アジア	9,068	15,515	+71.1%
調整	△ 2,581	△ 3,728	-
貢献利益	55,644	78,453	+41.0%
日本	11,722	20,234	+72.6%
欧州	3,450	7,360	+113.3%
米州(北米・南米)	22,646	22,967	+1.4%
アジア	17,900	28,313	+58.2%
調整	△ 75	△ 422	-

注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入



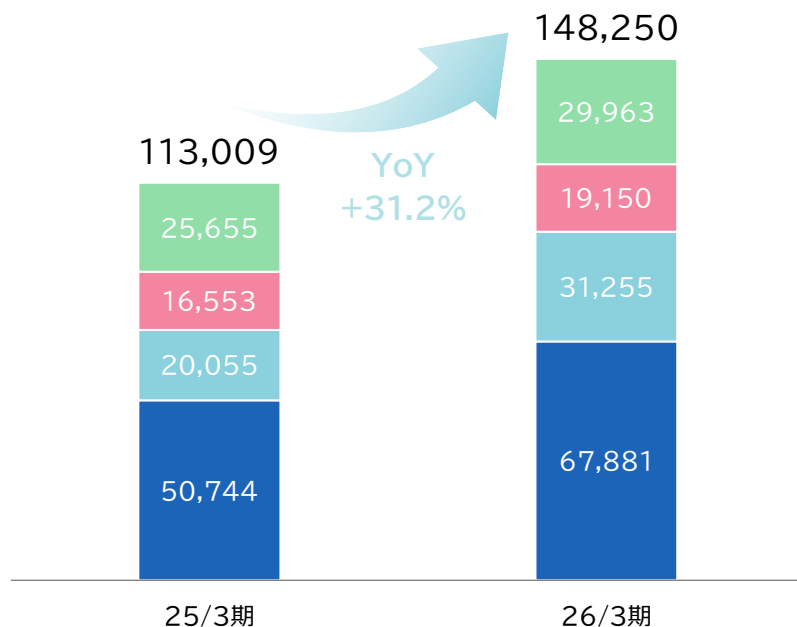
## 26/3期日本セグメント実績(売上高・貢献利益)

25年12月原宿旗艦店オープンによるサンリオキャラクターの価値体験向上やオリジナル商品の戦略展開、複数キャラクター活用の進展を背景に、国内物販・ライセンス両事業が大幅な増収増益

### 売上高

単位:百万円

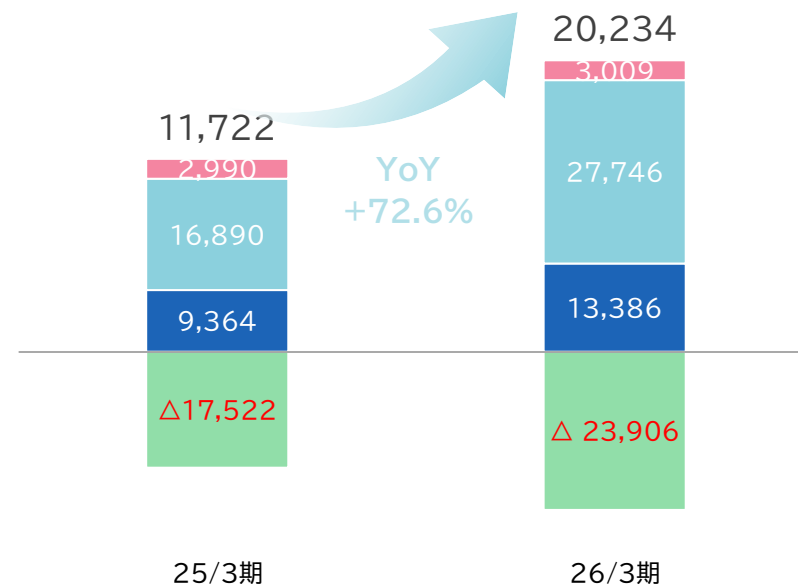
■物販 ■ロイヤリティ ■サンリオエンターテイメント ■その他



### 貢献利益

単位:百万円

■物販 ■ロイヤリティ ■サンリオエンターテイメント ■その他



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入

売上高は報告セグメントの売上高

「その他」には、本社コスト、海外子会社から本社に支払われたマスターライセンス料の控除分、国内連結子会社も含む



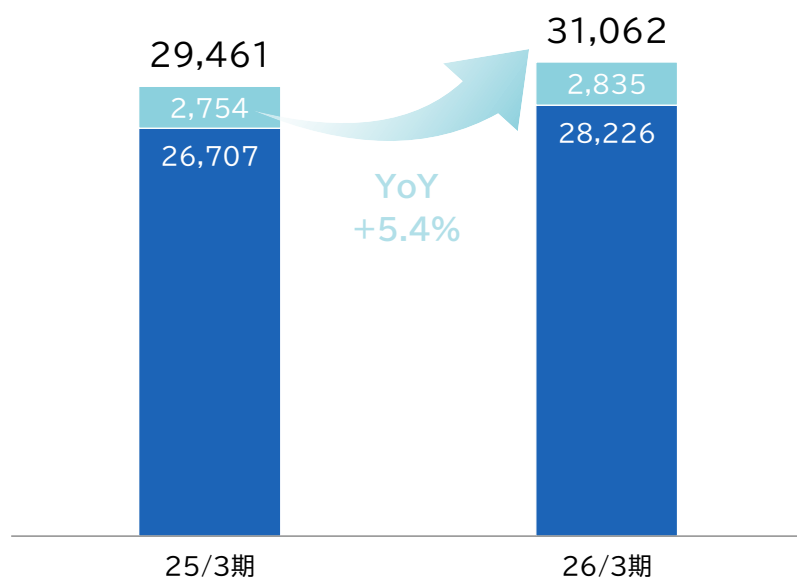
## 北米・南米セグメント(売上高・貢献利益)

米国関税の影響によりライセンスの一部で生産・出荷の遅延・停止が発生し、業績の伸びは鈍化したものの、ブランドモメンタムは引き続き好調に推移。

### 売上高

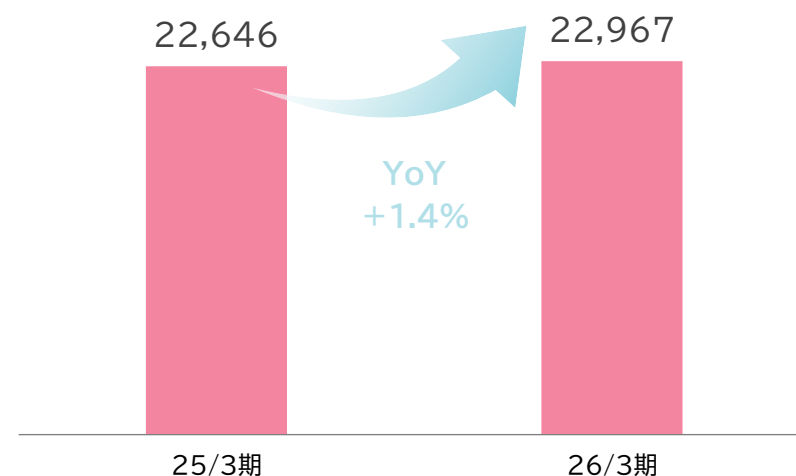
単位:百万円

■ロイヤリティ ■物販その他



### 貢献利益

単位:百万円



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入。



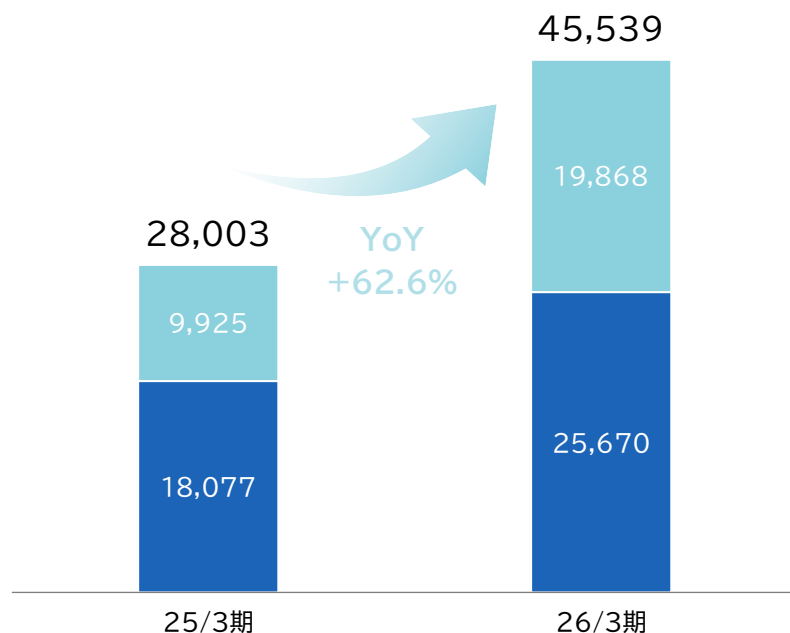
## アジアセグメント(売上高・貢献利益)

中国では一級都市(※1)を中心に新規・既存店ともに好調に推移。玩具を中心とした商品化ライセンスも引き続き好調で、Alifishの販促が相乗効果に貢献。

### 売上高

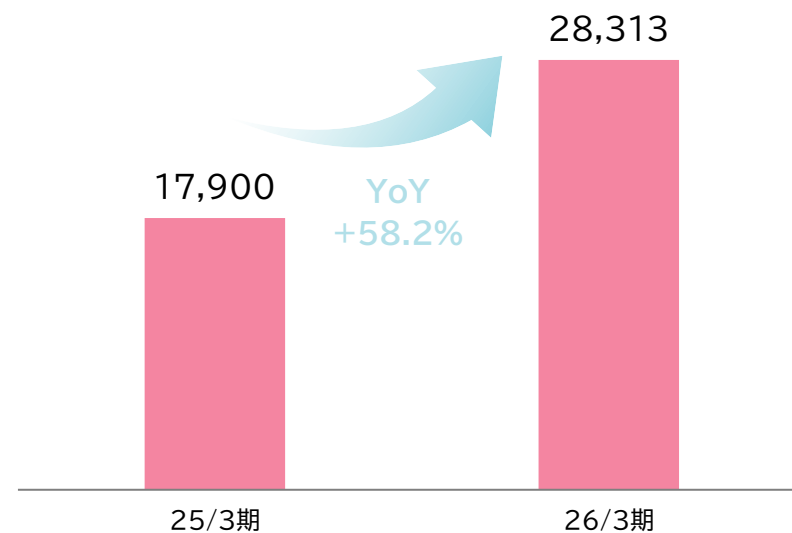
単位:百万円

■ロイヤリティ ■物販その他



### 貢献利益

単位:百万円



注1) 一級都市とは、経済規模、インフラ、人口、国際的影響力のすべてにおいて中国国内トップクラスであり、一般的に北京、上海、広州、深圳の4都市を指す

注2) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入。

注3) 25年12月末にエイバックス(株)が保有するSANRIO SOUTHEAST ASIA PTE. LTD.(以下、SSEA)の株式30%相当を取得し、100%子会社として計上。



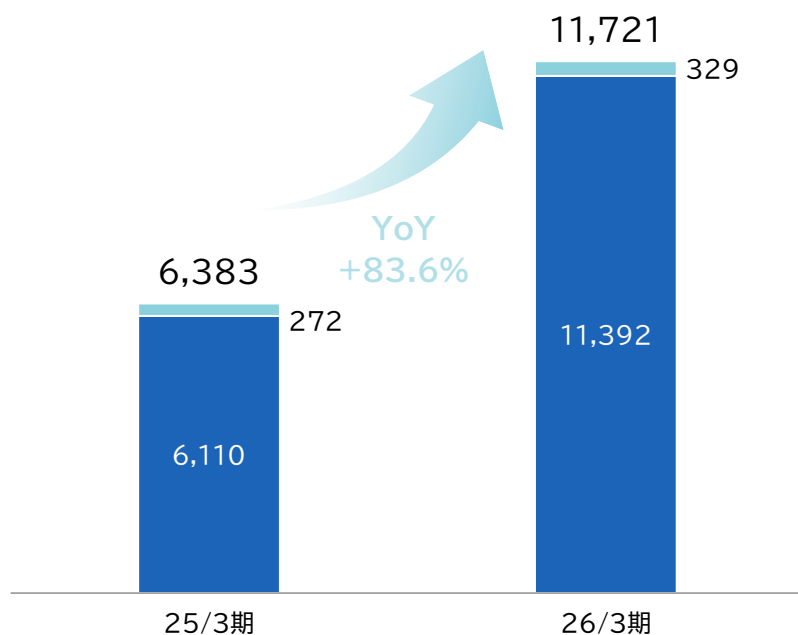
## 欧州セグメント(売上高・貢献利益)

グローバルファストファッションブランドを中心にアパレルが業績に寄与。  
オンライン・オフライン双方で複数キャラクターとの接点を拡充したことによる認知  
拡大を背景に、複数キャラクターの起用が継続的に進展。

### 売上高

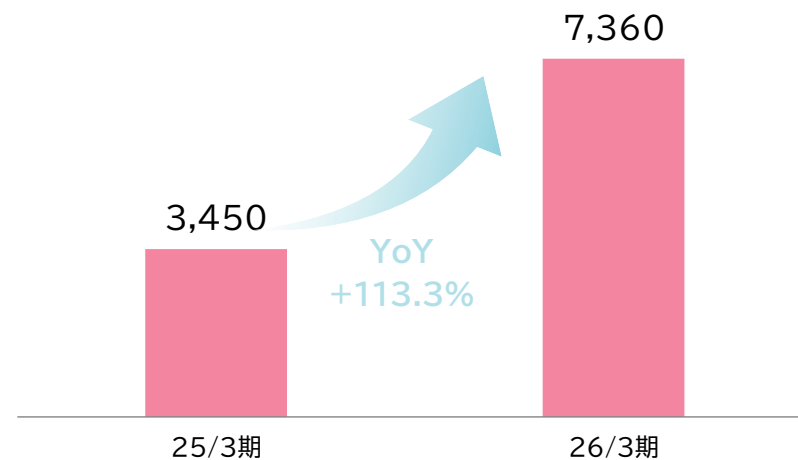
単位:百万円

■ロイヤリティ ■物販その他



### 貢献利益

単位:百万円



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入。

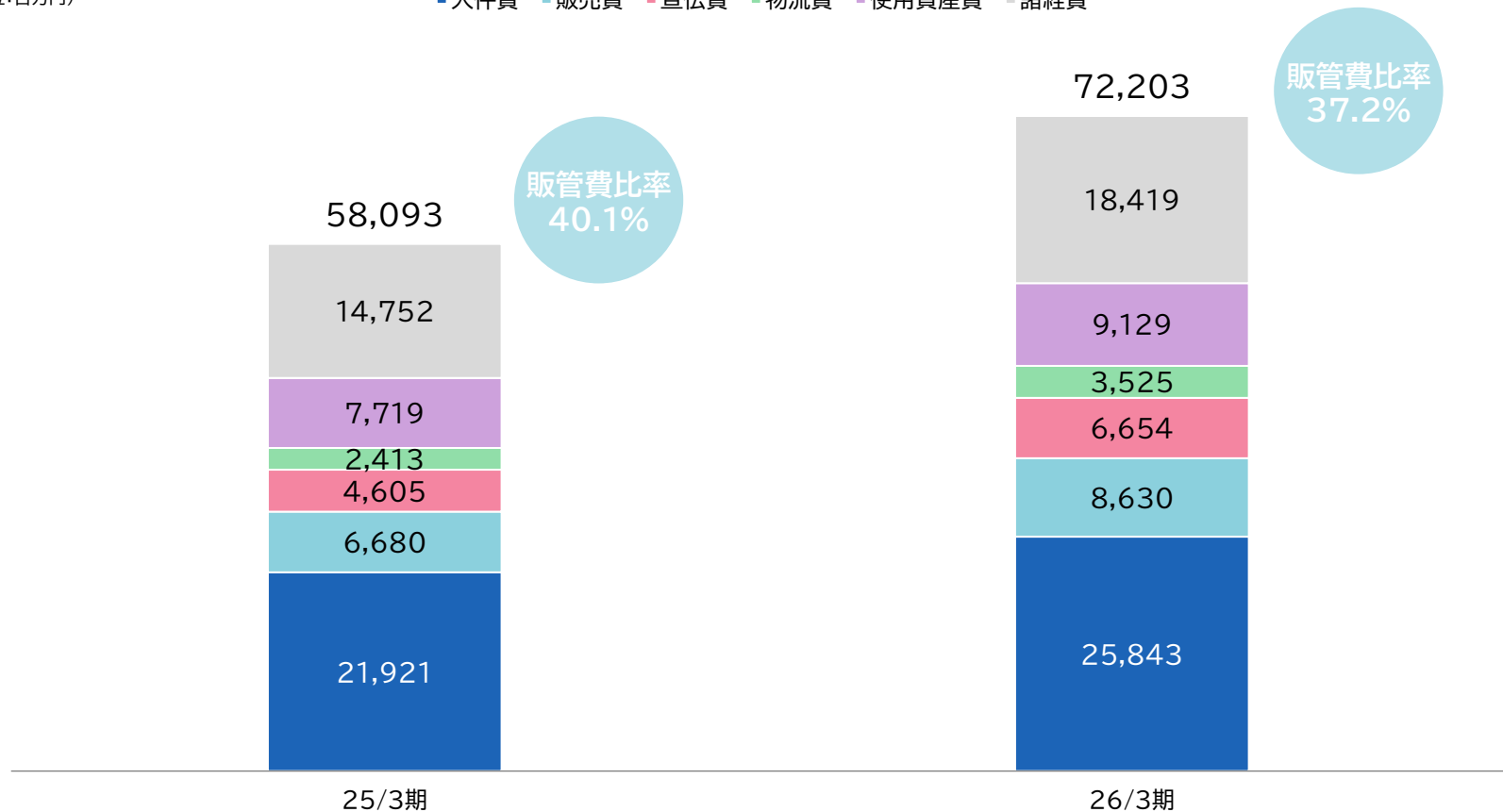


## 連結販管費の推移

売上高に対する販管費比率は、中長期的な成長に資する一定の水準を維持。  
特に、Q4は、事業基盤の拡大のための人件費の増加に加え、グローバルでのキャラクター露出強化を目的とした戦略的なマーケティング投資を実施。27/3期以降の利益成長につなげる。

(単位:百万円)

■人件費 ■販売費 ■宣伝費 ■物流費 ■使用資産費 ■諸経費



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入。



## 連結貸借対照表

単位:百万円

	25/3期	26/3期	増減	YoY	増減要因
流動資産	151,698	168,567	+16,868	+11.1%	
現金及び預金	118,976	125,433	+6,456	+5.4%	「売掛金」27億円増、「商品及び製品」39億円増など
その他流動資産	32,721	43,133	+10,411	+31.8%	
固定資産	50,707	66,117	+15,410	+30.4%	
政策保有株式	6,671	7,379	+708	+10.6%	
資産合計	202,406	234,684	+32,277	+15.9%	
流動負債	49,277	51,393	+2,115	+4.3%	
固定負債	45,521	27,319	△18,201	△40.0%	「転換社債型新株予約権付社債」210億円減、「長短借入金及び社債(1年内償還予定社債を含む)」52億円減など
(有利子負債)	40,291	13,938	△26,352	△65.4%	
負債合計	94,798	78,713	△16,085	△17.0%	
純資産	107,608	155,971	+48,363	+44.9%	「利益剰余金」391億円増
負債・純資産合計	202,406	234,684	+32,277	+15.9%	
ネットキャッシュ	78,685	111,495	+32,809	+41.7%	
自己資本比率	52.9%	66.4%	13.5pt	—	
政策保有株式/純資産	6.2%	4.7%	△1.5pt	—	

注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入  
 政策保有株は非上場株含む。有利子負債に転換社債型新株予約権付社債を含む。  
 ネットキャッシュ = 現金及び預金 - 有利子負債

# 2027年3月期見通し



Sawrio



## 27/3期通期連結業績見通し(連結P/L)

グローバルで構築してきた事業基盤を背景に、ブランドのモメンタムをさらに加速させ6期連続となる増収増益および過去最高益更新を目指す

単位:百万円

連結(PL)	26/3期	27/3期予想	増減率
	通期	通期	通期
売上高	194,088	229,800	+18.4%
売上総利益	150,062	178,600	+19.0%
売上総利益率	77.3%	77.7%	+0.4pt
営業利益	77,859	89,500	+15.0%
営業利益率	40.1%	38.9%	△1.2pt
調整後営業利益	78,453	88,800	+13.2%
経常利益	79,335	90,200	+13.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	54,608	63,800	+16.8%

注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入

為替前提	26/3期実績	27/3期前提
米ドル/円	150円/USD	155円/USD
ユーロ/円	169円/EUR	185円/EUR
人民元/円	20.9円/CNY	22.5円/CNY

※ 主要な為替前提として、米ドル/円、ユーロ/円、人民元/円を記載



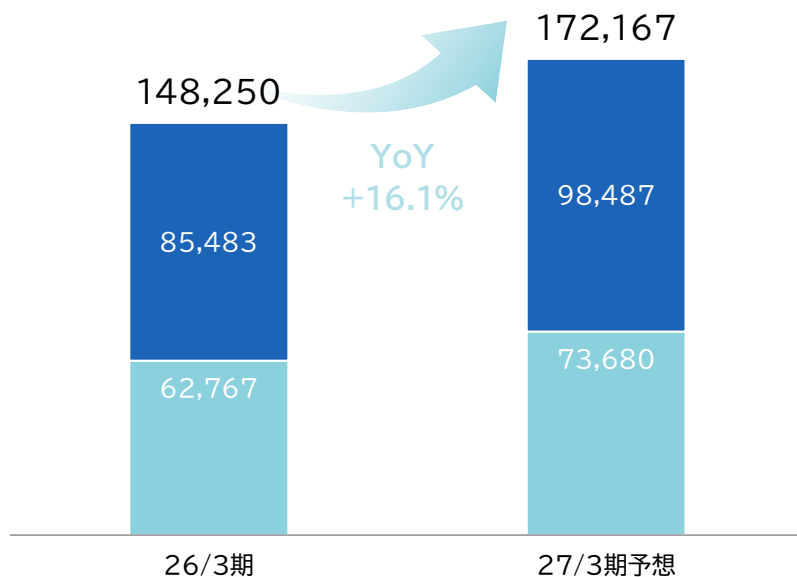
## 27/3期 日本セグメント見通し(売上高・貢献利益)

グローバルでのキャラクター露出拡大のための投資を日本本社で計上する影響や事業基盤の強化のための人件費増などにより、貢献利益は弱含むものの、売上高の拡大が示す通り、物販事業で高集客エリアの売上伸長と店舗運営の効率化が進むとともに、ライセンス事業も好調モメンタムが継続し、事業は確かな成長軌道を描く見込み

### 売上高

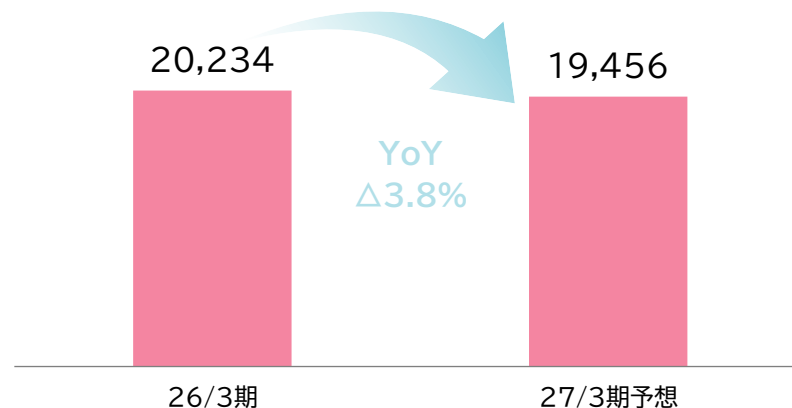
単位:百万円

■ロイヤリティ ■物販その他



### 貢献利益

単位:百万円



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入



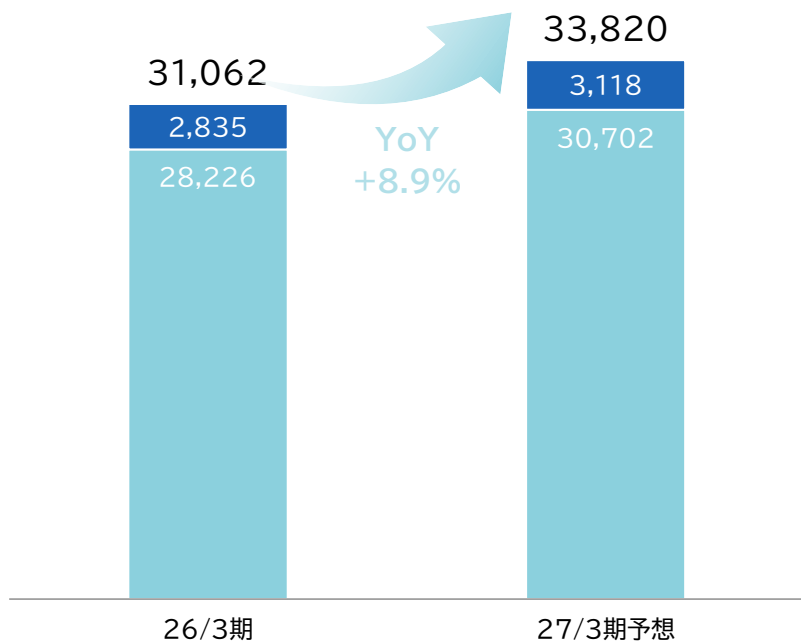
## 27/3期 北米・南米セグメント見通し(売上高・貢献利益)

既存の主要カテゴリ(アパレル、玩具等)の成長を継続的に拡大し、新規領域にも参入。関税影響が継続する見通しや事業基盤強化・拡大のための費用増の一方で、28/3期以降の成長に向けた複数の新規案件は着実に進捗中

### 売上高

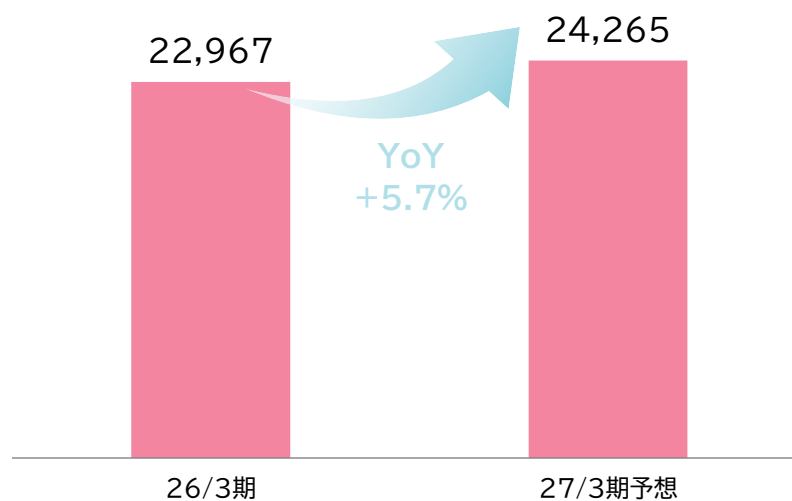
単位:百万円

■ロイヤリティ ■物販その他



### 貢献利益

単位:百万円



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入



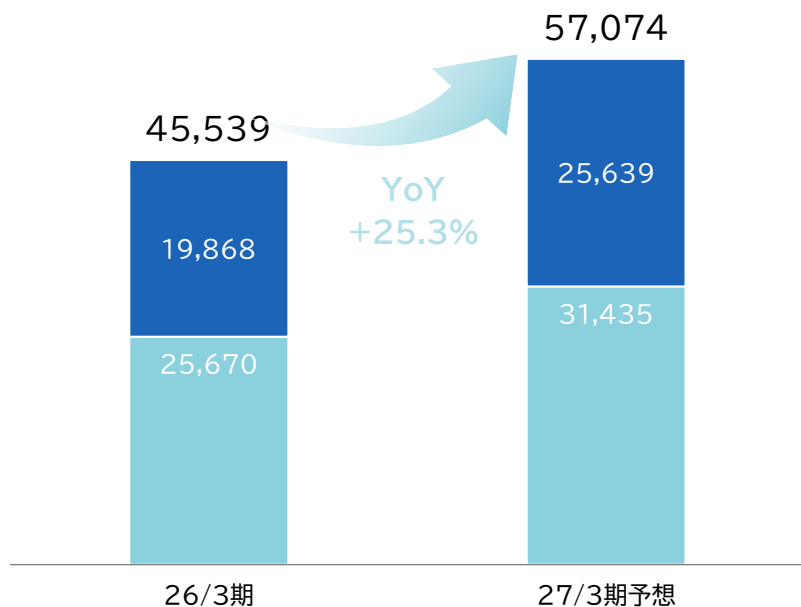
## 27/3期 アジアセグメント見通し(売上高・貢献利益)

中国では、玩具、アパレル、FMCG(日用消費財)カテゴリの強化によりライセンス事業が引き続き堅調に推移する見通し。加えて、物販事業においてはTier1~Tier2都市を中心に約20店舗の新規出店を予定しており、物販事業の拡大がライセンス事業の成長につながるビジネスモデルが着実に進展する見通し。

### 売上高

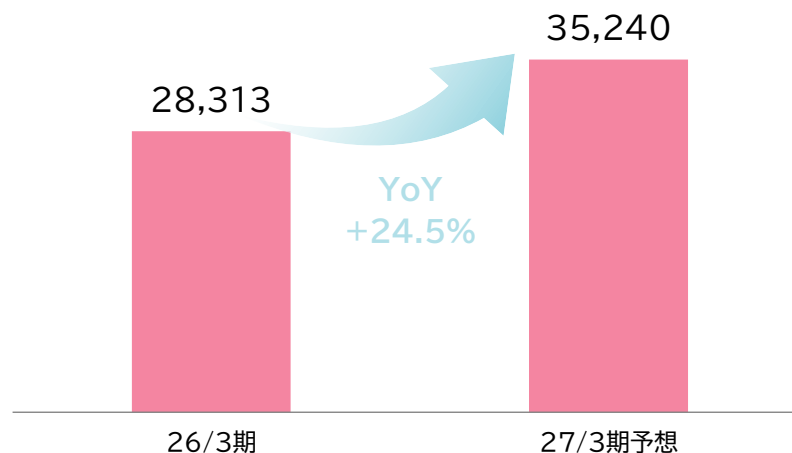
単位:百万円

■ロイヤリティ ■物販その他



### 貢献利益

単位:百万円



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入



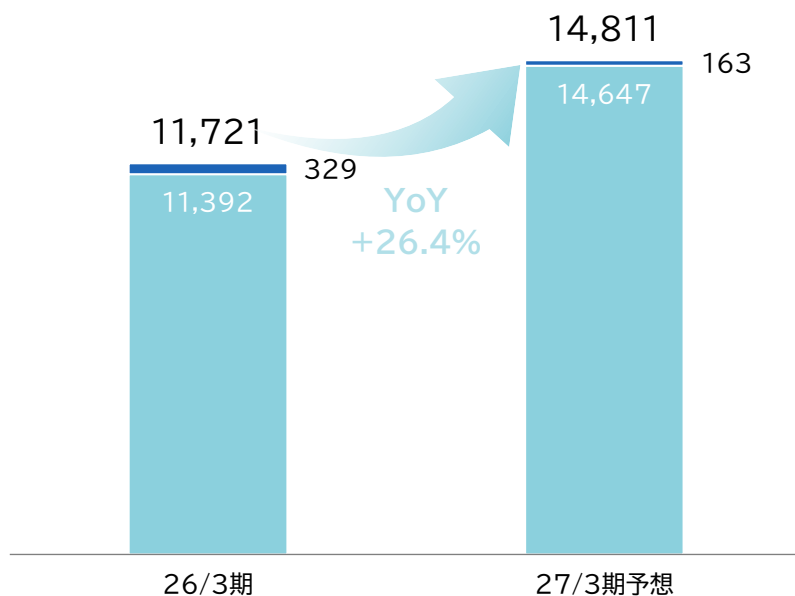
## 27/3期 欧州セグメント見通し(売上高・貢献利益)

グローバルファストファッションブランドを中心にアパレルが業績に寄与。ライセンスによる複数キャラクター展開を加速するとともに、スポーツコラボやカフェ等のリアル接点を拡充し、体験価値を伴う顧客接点のさらなる拡大を推進

### 売上高

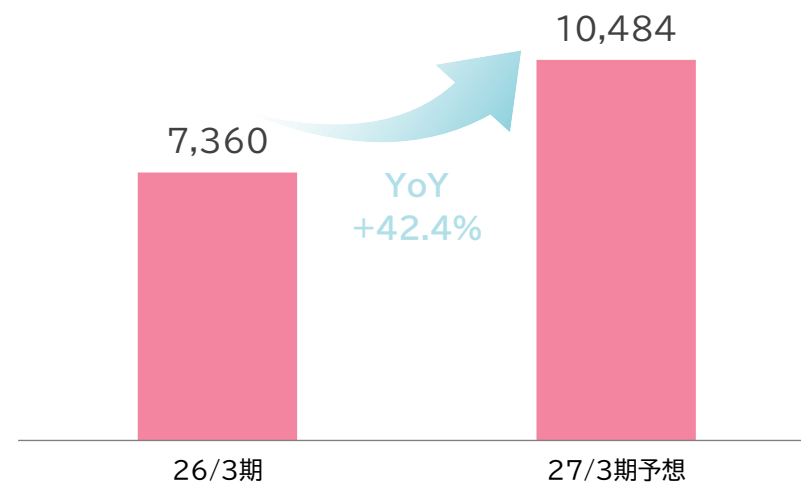
単位:百万円

■ロイヤリティ ■物販その他



### 貢献利益

単位:百万円



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入



## 決算に関するQ&A

**Q1****株主還元の方針は？****A1**

- 当社は、安定的かつ継続的な配当を株主還元の基本方針とし、財務ポリシーとして配当性向30%以上を目安としております。加えて、中期経営計画(～27/3期)における成長投資枠(500億円以上)の進捗や投資機会を総合的に勘案したうえで、魅力的な案件が十分に見いだされない場合には、最大300億円の株主還元も重要な選択肢として検討してまいります。
- 当社はこれまでも一貫して株価を重要な経営指標の一つとして位置づけており、長期ビジョン(～35/3期)においても時価総額5兆円の達成を掲げています。株価向上の本質は中長期的な業績成長にあると考えておりますが、足元においては、公表しております不適切事案に対する再発防止策を着実に実行し、投資家の皆様からの信頼回復につなげていくことが重要であると考えております。
- 今後のキャピタルアロケーションにおいても、当社は引き続き成長投資を最優先とする方針に変わりはありません。一方で、投資実行後も十分なネットキャッシュ水準や純資産水準を維持できる堅牢な財務基盤を前提として、それを上回る資本については、株価水準や投資機会、事業環境を総合的に見極めながら、機動的な自己株取得を検討してまいります。成長投資と株主還元の最適なバランスを追求することが、中長期的な企業価値向上につながると考えております。

**Q2****短期的な業績と中長期的な成長のどちらを重視しているのでしょうか。****A2**

- 当社は、単年度業績を着実に伸長させながら、中長期的な成長も同時に実現していく経営を進めています。
- 27年3月期の単年度業績については、売上高の最大化と事業効率化を通じて、成長と収益性の最大化に取り組んでおります。同時に、長期ビジョンの達成と中長期の持続的成長を確固たるものとするためには、当社の価値の源泉であるサンリオIPのブランドマーケティング強化、ゲーム事業等の顧客接点拡大のための投資、グローバルな組織体制の構築などの戦略投資が重要と認識しております。
- 戦略投資を抑制すれば、単年度においてより高い利益水準を実現できるポテンシャルがあると認識しておりますが、上記の通り、中長期の持続的成長を確実なものにするために、両者のバランスとして、今期の営業利益は約15%の成長を見込んでいます。



## 決算に関するQ&amp;A

Q3

## 中期経営計画のアップデートの方針について

A3

- 中期経営計画に基づいた開示は27/3期を最後とし、今後は長期ビジョンの達成に向けた施策の進捗を開示することといたしました。
- 当社は現在、2027年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画を進めているところですが、事業環境が日々変化する中でも事業基盤が着実に進み、毎年、最終年度の目標値を引き上げてまいりました。
- 当社としては、今後も変化がいつそう速くそして著しくなると思われる事業環境下においては、中期的な経営計画の策定をとりやめ、長期視点である2035年3月期を最終年度とする「長期ビジョン」(2025年5月公表)の実現と持続的な成長を達成すべく、より柔軟かつ機動的な戦略と施策の実行に注力してまいります。
- 「長期ビジョン」のゴールや施策の進捗状況については、社内で適切に検証するとともに、年度決算公表のタイミングに合わせて開示してまいります。

Q4

## ゲーム事業の売上高と利益について、今期の見通しにどのくらい織り込んでいるのか？

A4

- 事業の初期段階である今年度は一定のコストを見込んでおり、収益貢献は限定的となる見通しです。
- 2026年4月21日、当社は自社ブランド「Sanrio Games」の立ち上げと、第1弾タイトルとして「サンリオパーティーランド」を公表。Nintendo SwitchおよびSwitch 2向けタイトルとして、2026年秋にグローバルで発売予定です。また、2027年3月期末までに2作品目のリリースを予定しております。初期段階では一定のコストを見込んでおり、初年度である今期における収益貢献は限定的となる見通しです。
- 今後は、ゲーム事業を物販、ライセンス、テーマパークなど既存事業と連携させることで、デジタルとリアルの両面において顧客がサンリオキャラクターと触れ合う機会を創出し、長期的には複数タイトルの展開(3年間で10タイトル程度)を通じて、持続的な成長と収益への貢献を目指します。



## 決算に関するQ&amp;A

Q5

中東情勢について、業績に対する影響と今後の見通し

A5

- 現時点では、外部環境の変化が当社業績に与える影響は限定的であると認識しておりますが、今後の動向については引き続き注視してまいります。
- 中東情勢を巡る影響については、当社の物販事業およびライセンス事業の一部において、原材料価格の上昇や資材調達環境の変化が生じている可能性があるかと認識しております。このような環境下において、当社キャラクター商品については、一定程度の価格転嫁による収益確保が可能である一方、そうした対応が必要動向に与える影響については慎重に見極めていく必要があると考えております。
- また、当社およびライセンシー双方において、コスト上昇を背景とした商品戦略や契約条件の見直しが行われる可能性もあり、これらが当社の収益に対して影響を及ぼす可能性があります。そのため、外部環境の変化を継続的に注視するとともに、必要に応じて商品ポートフォリオ、契約設計、流通の最適化等を検討してまいります。

Q6

AIの普及により、サンリオの業績に対する影響はあるのか。

A6

- AIの普及自体が当社の業績に直接的な影響を与えるとは考えておりません。
- 一方で、当社は引き続きクリエイターの権利を尊重する立場から、創作活動の中核を担う領域においてAIを活用する方針は採っておりません。その上で、AIについては、業務効率の向上や顧客体験の高度化に資する可能性のある技術として注視しており、すでに一部の業務において導入しています。短期的な収益化を目的とするものではなく、ブランド価値を最優先に、中長期的な付加価値向上につながる形での活用を慎重に検討していく考えです。

# 長期ビジョン、中期経営計画の 進捗について





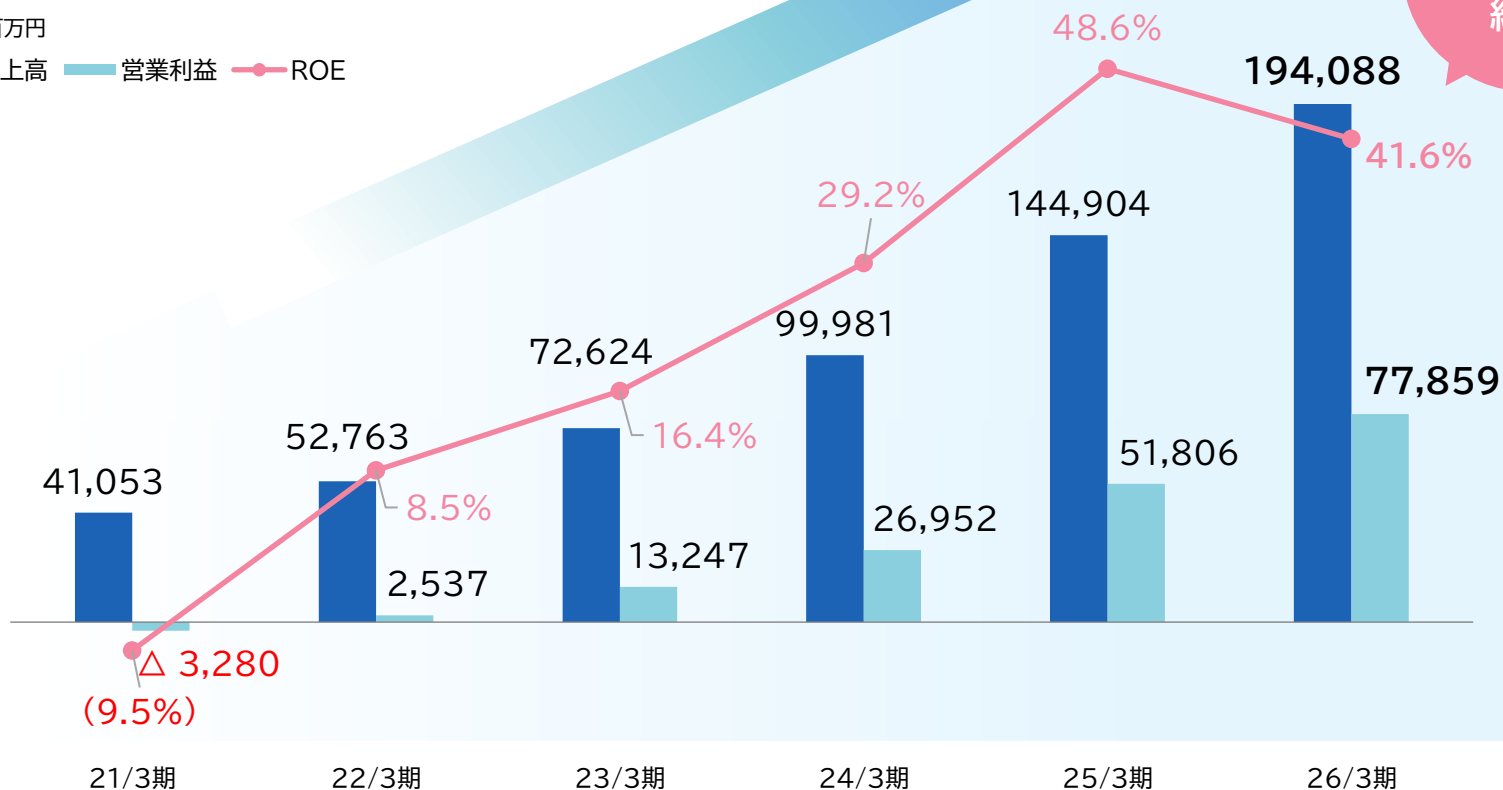
売上高、営業利益が5期連続の増収増益で、いずれも過去最高を更新

2026/3期 売上高・営業利益ともに

# 過去最高を更新

単位:百万円

■ 売上高 ■ 営業利益 ● ROE



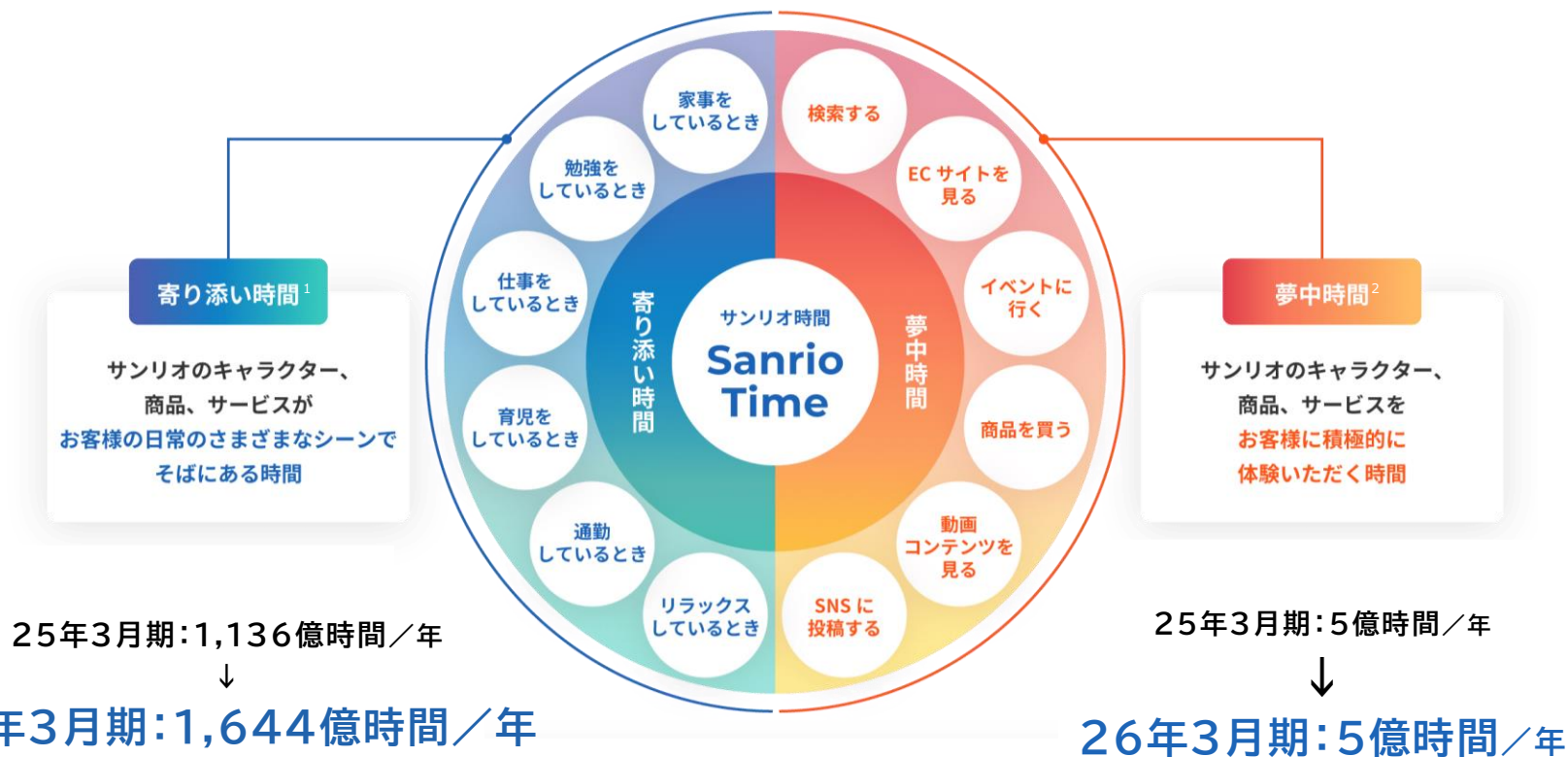
ROEは  
高水準を  
維持

注) 百万円未満切り捨て



## サンリオ時間

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

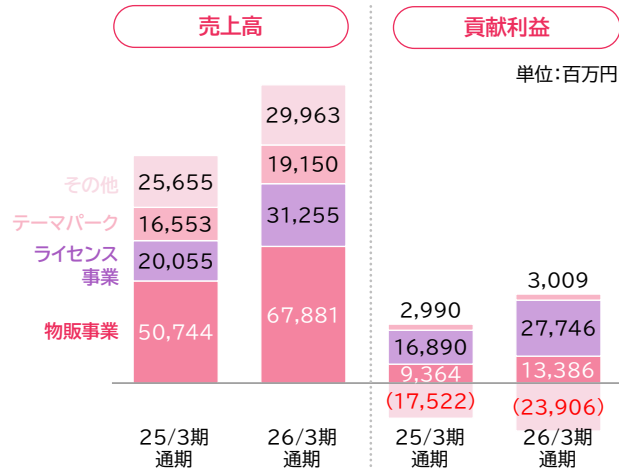


注1) 寄り添い時間 = 年間販売個数にカテゴリごとの単位時間を乗じて算出  
 注2) 夢中時間 = 検索時間や主要リアル接点滞在時間、主要デジタル接点滞在時間を総計

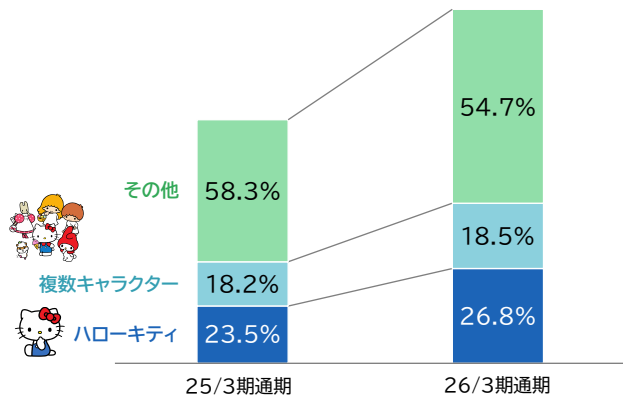


## 26/3期実績(日本)

オウンドメディアを通じたマーケティングとライセンスによるプロモーションが相乗効果を発揮し、日本事業全体の売上高と利益が加速



### 日本のキャラクターポートフォリオ※



注) キャラクターの構成比率は、サンリオ本社(物販事業およびライセンス事業)の売上総利益をもとに算出

### 物販

店舗における顧客体験価値の向上施策に加え、**消費者需要を補えた商品展開、在庫精度の向上により、安定的な売上成長と効率性向上を実現**



### ライセンス

ブランド力の高いライセンスにおける商品化及び販促へのサンリオキャラクター起用がさらに進捗し、業績拡大



### テーマパーク

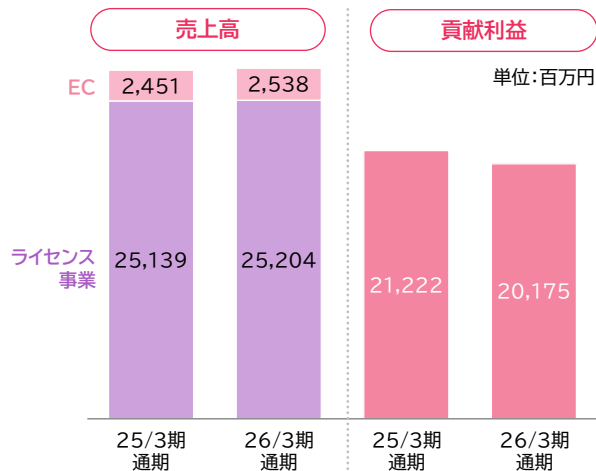
パレードリニューアルや多彩なイベント・商品展開により体験価値が向上し、**売上高・営業利益ともに過去最高**





## 26/3期実績(北米)

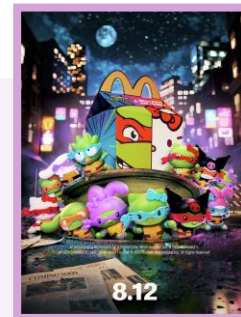
米国関税政策による逆風の市場環境下でも、自社マーケティングの強化によりサンリオキャラクターのビジビリティが高まり、toB/toCで認知・鮮度向上



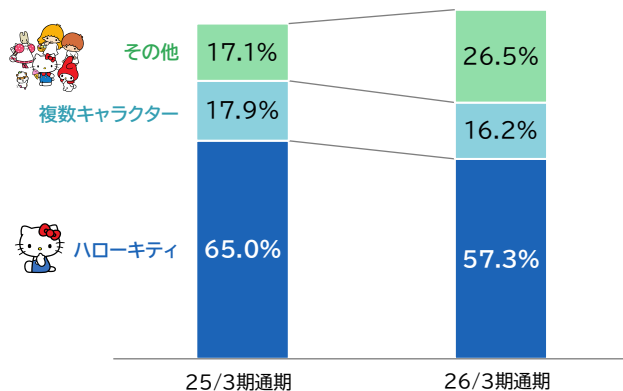
**ライセンス**

サンリオのブランド価値向上に資するライセンス案件の獲得に加え、玩具やアパレルなど既存ライセンシーによるサンリオキャラクターの起用が順調に進捗。

サンリオ独自戦略として、大手パートナー各社と連携し、『クロミ』の市場シェア獲得に向けたハロウィーンをテーマとしたイベントを実施。



### 北米のキャラクターポートフォリオ※



YouTube『HELLO KITTY AND FRIENDS』チャンネル登録者数推移 ※登録者数はグローバル全体の合計を算出

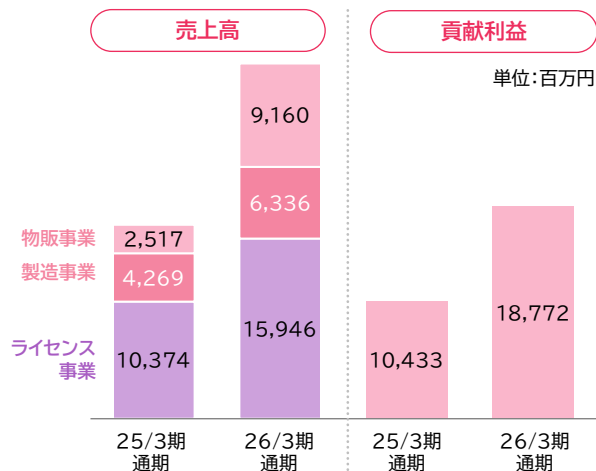


注) キャラクターの構成比率は、サンリオ本社(物販事業およびライセンス事業)の売上総利益をもとに算出



## 26/3期実績(中国)

トレンド玩具市場の拡大を背景に玩具カテゴリが好調に寄与し、アパレルを含むライセンス事業全体が拡大。新規店・既存店ともに売上が伸長し、物販事業も好調に推移。

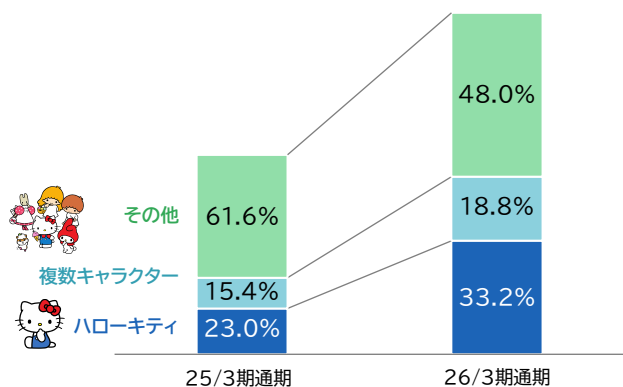


### 物販

中国にて店舗数を59店舗※2を展開(前年比+31店舗)し、  
堅調な集客と都市限定商品の支持も  
追い風に、業績は着実に伸長



### 中国のキャラクターポートフォリオ※1



### ライセンス

商品化ライセンスの好調継続に加え、  
ライセンシーのプロモーション強化が奏功。  
『複数キャラクター』の起用も進み、  
『クロミ』や『マイメロディ』も着実に  
業績に貢献。



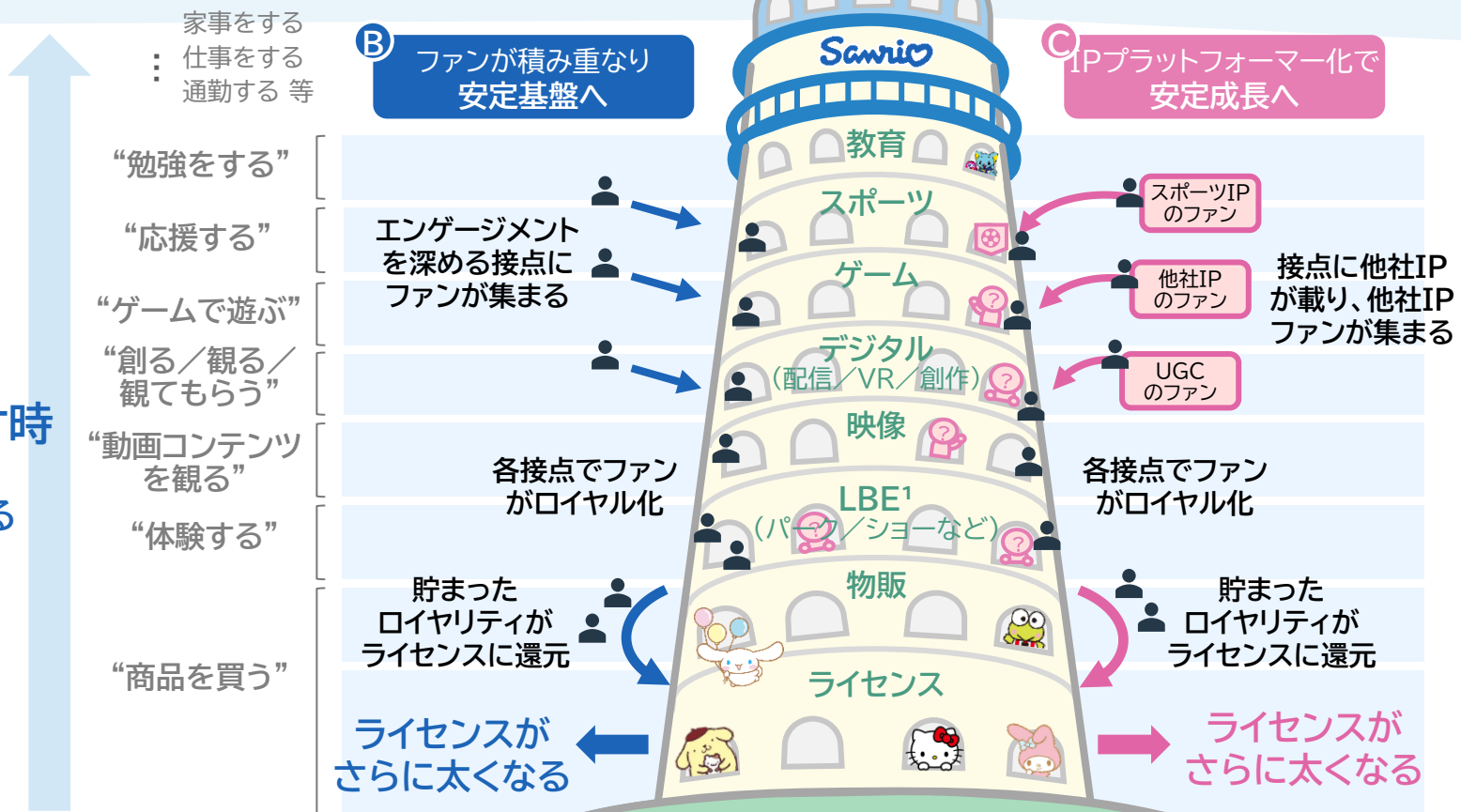
注1)キャラクターの構成比率は、ライセンス事業の売上総利益をもとに算出

注2)2025年12月末時点の店舗数、直営5店舗、フランチャイズ54店舗



# サンリオの長期ビジョン

笑顔になる人数  
が増える



サンリオ時間  
が増える

家事をする  
仕事をする  
通勤する等

**B** ファンが積み重なり  
安定基盤へ

**C** IPプラットフォーム化で  
安定成長へ

“勉強をする”

“応援する”

“ゲームで遊ぶ”

“創る／観る／  
観てもらおう”

“動画コンテンツ  
を観る”

“体験する”

“商品を買う”

エンゲージメント  
を深める接点に  
ファンが集まる

各接点でファン  
がロイヤル化

貯まった  
ロイヤリティが  
ライセンスに還元

ライセンスが  
さらに太くなる

スポーツIP  
のファン

他社IP  
のファン

UGC  
のファン

接点到他社IP  
が載り、他社IP  
ファンが集まる

各接点でファン  
がロイヤル化

貯まった  
ロイヤリティが  
ライセンスに還元

ライセンスが  
さらに太くなる

強固な組織基盤

注力事業を中立的に決定でき、  
事業のグローバル成長と事業間  
連携を容易にする組織基盤を創る

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



# 長期ビジョン実現に向けた取り組み

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

**欧米でのプレゼンス向上のための投資**

- ブランディング・映像機能強化**  
自社による映像製作の強化・協業体制の構築
- LBE機能強化**  
サンリオファン獲得に資する自社接点の強化+協業体制の構築
- グローバル物販機能強化**  
グローバル標準MD※1の協業体制の構築+SPAモデル※2グローバル化

- 2028年7月にワーナー・ブラザース社による、サンリオキャラクター初のハリウッド映画を公開予定
- 25年12月に大分ハーモニーランドリゾート化計画について公表。

**エンゲージメントを深化する接点への投資**

- ID戦略**  
グループ全体でのID獲得・ロイヤルカスタマー化の方針策定
- デジタル事業戦略**  
長期ビジョン達成に向けたデジタル戦略の策定
- ゲーム事業戦略**  
長期ビジョン達成に向けたゲーム事業戦略の策定

**IPプラットフォームの機能とIPを広げる**

- IPソーシング**  
他社・個人IPの発掘・協業に向けたケイパビリティの構築
- IP育成機能強化**  
IPの幅を拡張するSNS系コンテンツ制作能力の獲得・強化

**強固な組織基盤づくり**

**組織強化**  
グローバル経営に向けた組織体制の強化

サンリオ時間が  
が増える



注1) MD=マーチャンダイジング、商品企画・販売計画  
注2) SPAモデル=製造小売モデル



## 長期ビジョン実現に向けた取り組み(現時点想定)

### グローバルのシェア拡大に向け、IPの価値向上に寄与する取り組みを推進

		短中期	長期
欧米でのプレゼンス向上のための投資	ブランディング ・映像機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>『ハローキティ』55周年、『シナモロール』25周年向け大規模企画、『クロミ』のハロウィーン施策の実施</li> <li>ワーナー・ブラザーズ映画、共同製作映画の公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>『ハローキティ』60周年向け大規模企画の実施</li> </ul>
	LBE機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米におけるイマーシブエンタメコンテンツの展開</li> <li>欧米における『ハローキティ』、『シナモロール』等のミュージカルの巡回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルにおけるテーマパークの展開(ライセンスもしくは資金負担を抑えるスキームが前提)</li> <li>大分ハーモニーランドリゾート化構想のローンチ</li> </ul>
	グローバル物販機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国における基幹店の出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国中心にグローバルでの基幹店の出店拡大</li> </ul>
エンゲージメントを深化する接点への投資	ID・デジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社店舗/EC/テーマパークに加えて、ライセンス商品、新規事業での顧客接点の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロイヤルカスタマー向けサービスのローンチ</li> <li>ファンコミュニティの運営</li> </ul>
	ゲーム事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社ゲームブランド「Sanrio Games」の立ち上げ(26年4月)</li> <li>自社ゲーム10タイトルのローンチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゲーム発の新規IPの創出</li> <li>新規IPのゲーム複数タイトルのローンチ</li> </ul>
IPプラットフォームの機能とIPを広げる	IPソーシング ・IP育成機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPソーシング・育成に向けたビジネス基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本発IP/海外発IPの創出・育成</li> </ul>
強固な組織基盤づくり	組織強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルエンタメ企業としての本社機能の強化、海外子会社とのさらなる連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルエンタメ企業としての段階的な組織再編(強化する既存事業・新規事業の事業部化など)</li> </ul>



# 5か年ロードマップ

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

注) 白抜きがアップデート箇所。スケジュールは事前の予告なく変更になる場合があります。注)WB=ワーナー・ブラザーズ



## 長期ビジョンを見据えた各リージョンの戦略方針

日本は引き続き事業基盤の安定化を図りつつ、欧米は『ハローキティ』以外のキャラクターのシェア拡大に向けた取り組みを推進。中国は既存キャラクターに加え、新規IP創出にも注力

 日本

- 新規のキャラクター、他社キャラクターのサンリオプロデュース案件に取り組む
- 新規キャラクターは毎年異なるIPを企画し、他社キャラクターはSNSでの発掘・プロデュース

## 日本のシェア

2035/3期までに

最大+5pt拡大

約19%※

 中国

- SNS・店舗・LBE等での顧客接点を深化・拡大し、体験を通じた感情のつながりを強固にする
- 中国市場向けの新規IPの創出・育成に注力する

## 中国のシェア

2035/3期までに

最大+5pt拡大

約16%※

 北米

- シェアの大きい『ハローキティ&フレンズ』を伸ばしつつも、『クロミ』、『シナモロール』を中心とした他キャラクターの認知拡大
- 売上上位となる領域において市場シェアと収益の拡大を図る

## 北米のシェア

2035/3期までに

10%

約4%※

 欧州

- 『ハローキティ』に加えて、『クロミ』、『シナモロール』、『マイメロディ』、『ポムポムプリン』のシェアを拡大
- 日本本社主導の映像作品やLBE体験等のブランディング施策との連動

## 欧州のシェア

2035/3期までに

最大+5pt拡大

約1%※

注) Licensing International「2025 Global Licensing Industry Study」の2024年国別ライセンス商品・サービスのキャラクター・エンターテインメント売上収益に基づく。数値は切り捨て  
 注) 各市場におけるLicensing International「2025 Global Licensing Industry Study」の市場規模金額を期中平均レートで日本円に換算し算出。2025年3月期(サンリオおよび国内子会社の売上高は2024年4月1日から2025年3月31日まで、海外子会社の売上高は2024年1月1日から2024年12月31日まで)の各市場におけるライセンス事業の売上高を当社の標準ロイヤリティ料率で除すことにより、当社のライセンス事業の概算商品販売総額(GMV)を算出。ただし、実際のロイヤリティ料率は契約により異なる。  
 注) GMVには国内物販売上高、国内ライセンス売上高、海外ライセンス売上高を含むが海外物販売上高は含まない各地域の市場シェアの算出に用いる収益はクライアントの所在地ではなく、株式会社サンリオの子会社の所在地に基づく

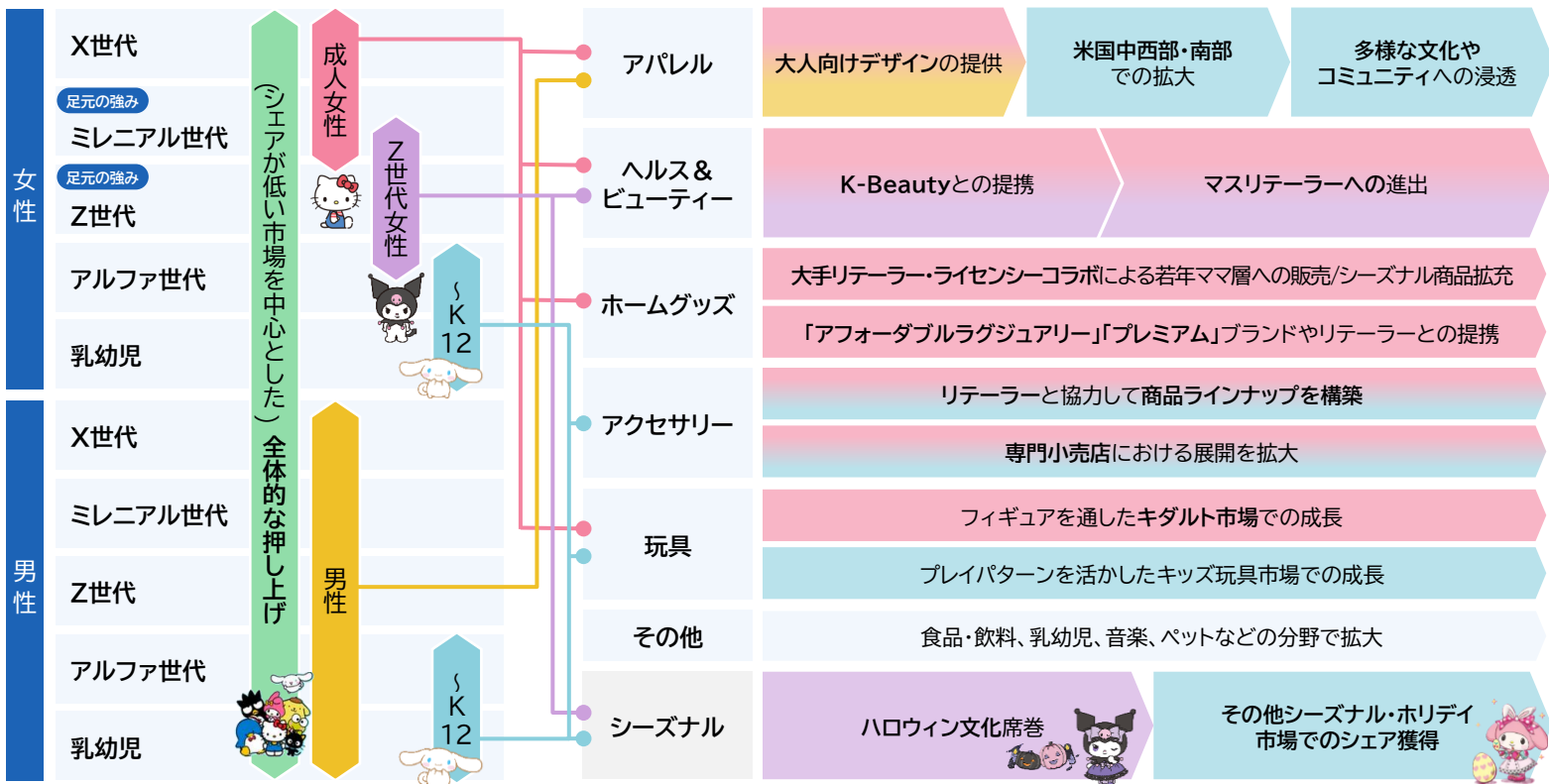


# 米国における戦略マップ

35/3期に市場シェア10%の達成を見据えた施策は、順調に進捗。今後も市場および消費者トレンドを踏まえ、戦略を機動的にアップデートしながら、ライフスタイルブランド構築による売上拡大を目指す

サンリオ独自の戦略のもと  
キャラクターポートフォリオの多様化

主力となる商材カテゴリを軸に、各カテゴリにおいて隣接する  
カテゴリに継続展開し、持続的に市場シェアを拡大  
優先度の高い主要取引先に対して、中長期的な価値創出を見据えた取引戦略を実行



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

注) 「プレイパターン」とは、キッズが玩具を用いてどのように遊ぶかを示す、具体的な行動様式および遊び方の仕組み・構造を指す。



## 米国における戦略・取り組みについて

北米市場におけるIP×デモグラ×カテゴリを軸とした優先アカウント戦略と、ターゲット接点への集中投下によるブランド成長基盤の構築

### ターゲット接点に集中投下するマーケティング投資

IPごとに設定したターゲットに適したタッチポイントでのIP接触最大化する戦略的マーケティングを実施

Z世代・アルファ世代に向けたIP別デジタル×SNSメディアミックス展開

YouTube、Instagram、TikTok、Roblox、Nintendo Switchゲームなど、各キャラのターゲットに合わせてグラフィックや世界観・魅力が最も伝わるメディアを組み合わせる展開



Z・アルファ・ミレニアル世代に向けたカルチャー接点レバレッジ戦略

音楽、スポーツ、ファッション、ショッピングモール、テーマパークや他社ブランドコラボなど多様な文化接点を活用。Hello Kitty Café、F1 Academy、KCON など、世代ごとに響くカルチャーイベントやブランド体験と連動した展開を推進

### IP×デモグラフィックを軸にしたアカウント戦略推進

優先アカウントに対し、デモグラフィック×IP×製品カテゴリーを組み合わせたりテラー攻略に取り組む

マスリテールに向けたZ世代・ミレニアル女性向け商品とシーズナルコレクションの展開

北米で高まるZ世代需要を捉えたKPOPコラボ&シーズナル商品の展開、ハロウィン・新学期シーズン・イースター・ホリデーなど季節イベントに合わせた商品コレクションの企画



アルファ&男性・キダルト市場向け商品・次世代キャラ展開

玩具、男性およびキダルト市場向け商品の拡大を推進。デパート、マス向け小売店、専門店など多様なチャンネルで展開し、はなまるおばけやラブリーモカといった次世代キャラクターの専門店展開も強化

上記戦略・取り組みを「ブランド力を測る指標」を通じて可視化、モニタリング

基盤づくりの段階として、各指標を通じて成果をモニタリングし、必要に応じた戦略強化を行っていく



## ゲーム事業「Sanrio Games」における戦略

自社ゲームブランド「Sanrio Games」を立ち上げ。単独での収益を狙うのみならず、当社IPをグローバルで拡大するための新たな接点となる

### ゲーム事業参入の意義

## Sanrio Games



ゲームを通じたグローバルな  
接点拡大

キャラクターと顧客が  
触れ合う時間の増加

自社企画・開発で  
世界観・ゲーム性を戦略的に設計

複数タイトル・ジャンルを通じた  
新たな収益源の創出

キャラクター  
人気の拡大

ライセンス等の  
既存ビジネスへ  
波及効果

### 業績への貢献

- パイプラインを継続的に企画。現時点では、2029年3月期末までに計10タイトル程度をリリース予定
- 27年3月期よりローンチ開始するものの、ローンチタイミングが年度後半になるため、収益貢献は翌年度以降を見込む
- 既存の人気キャラクターが複数登場し、タイトルごとのジャンルやターゲット、媒体やローンチ時期を分散
- 各タイトルは外部パートナーと共同開発し、案件により異なるものの、資金負担を分担
- ライセンスアウトによるゲーム製作は継続

### Sanrio Games 第1弾タイトル

タイトル:「サンリオ パーティランド」  
発売日:2026年10月29日(日本・海外)  
ジャンル:パーティーゲーム





## 中期経営計画の進捗について

### 1の矢、2の矢、3の矢、いずれも概ね順調に進捗

#### 下半期の進捗

#### 1の矢

##### ブランディングを変える

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

##### 北米での成長

- 米国法人のマーケティングチームを強化。北米の主要ターゲットアカウントの営業方針を刷新。
- 『ハローキティ』に次ぐキャラクターとして、育成中の『クロミ』をハロウィーンイベントでクローズアップ。SNSやYouTubeによる複数キャラクターの露出を継続的に行い、幅広いキャラクターの認知度向上

##### 中国での成長

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

#### 2の矢

##### 基盤を強固にする

グローバルでの成長基盤の構築

##### 人的基盤の構築

- クリエイティブ・グローバル人材のタレントマネジメントプロセスを構築、サクセッションプランを刷新。
- 女性管理職比率について目標30%以上を維持。

##### 攻めの財務とガバナンスの構築

- 機動的な自己株式取得の実行、規律あるM&Aの検討

##### 本社⇄海外子会社の連携強化

- 本社施策⇄主要拠点におけるキャラクター戦略の連携・それに基づく予算策定プロセスを構築、ハローキティが次の55周年に向けて世界中をやさしさでつなげるグローバルブランディングキャンペーンを始動

#### 3の矢

##### 根底のクリエイティブやマネタイズも変える

IPポートフォリオ拡充とマネタイズ多層化

##### 成長市場(国内)での継続成長

- 物販は25年12月に旗艦店となる原宿店がオープン。ライセンスはブランド力の高いライセンスィとのパートナーシップが引き続き奏功。
- 12月に公表した大分のエンタメリゾート化構想の基本計画を策定中

##### 夢中時間の創出

- エデュテイメント事業では、従来の買い切り型モデルからサブスクリプションモデルへの対応が進行中。デジタル事業はSanrio+登録者数について累計約320万人の目標達成、12月に通年終日稼働の常設型VRテーマパーク「Virtual Sanrio Puroland」がオープン。ゲーム事業は10タイトルの開発が計画通り進捗

# Appendix





## 事業概要

## 物販事業

売上高構成比 36%

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



- サンリオピューロランド(東京)
- ハーモニーランド(大分)

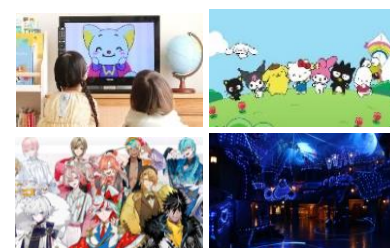
## テーマパーク事業

売上高構成比 8%

## ライセンス事業

売上高構成比 54%

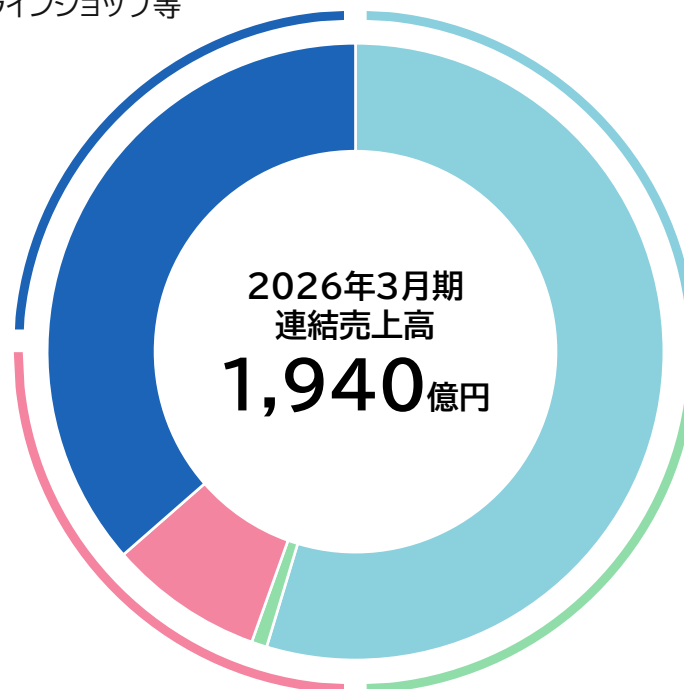
- 著作権の許諾・管理
- サンリオキャラクターの使用許諾



- ゲーム事業
- エデュテイメント事業
- デジタル事業

## 新規事業・その他

売上高構成比 1%



注) 売上高構成比は連結会社相互間の取引高の相殺除去前の事業別売上高の単純合算金額に対する割合

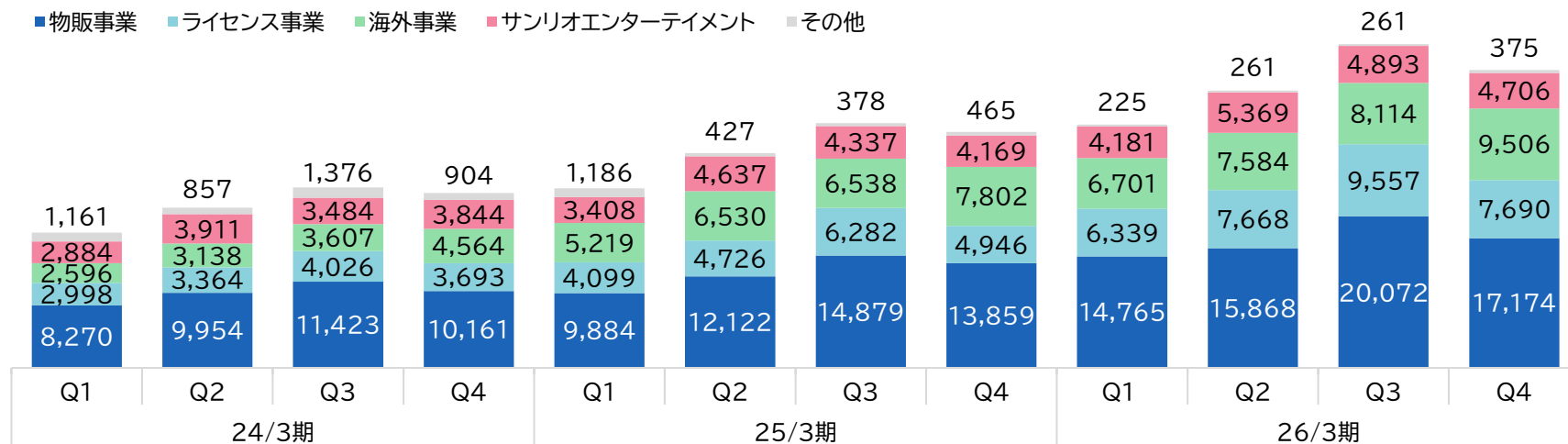


# 日本セグメント 四半期業績推移(売上高・調整後営業利益)

## 売上高

単位:百万円

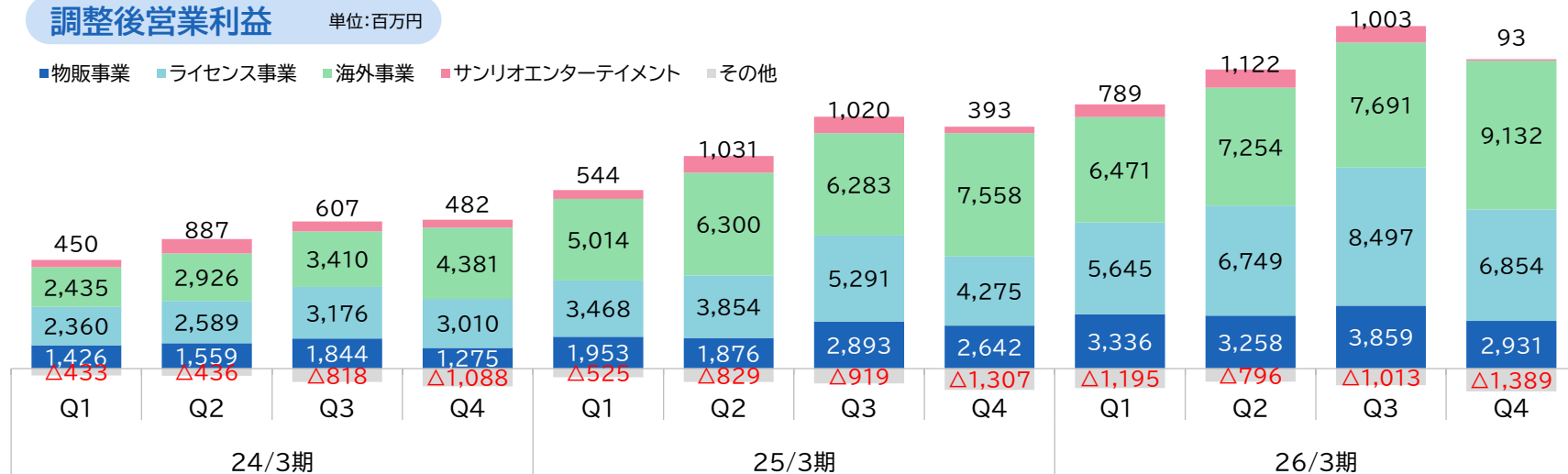
■物販事業 ■ライセンス事業 ■海外事業 ■サンリオエンターテイメント ■その他



## 調整後営業利益

単位:百万円

■物販事業 ■ライセンス事業 ■海外事業 ■サンリオエンターテイメント ■その他

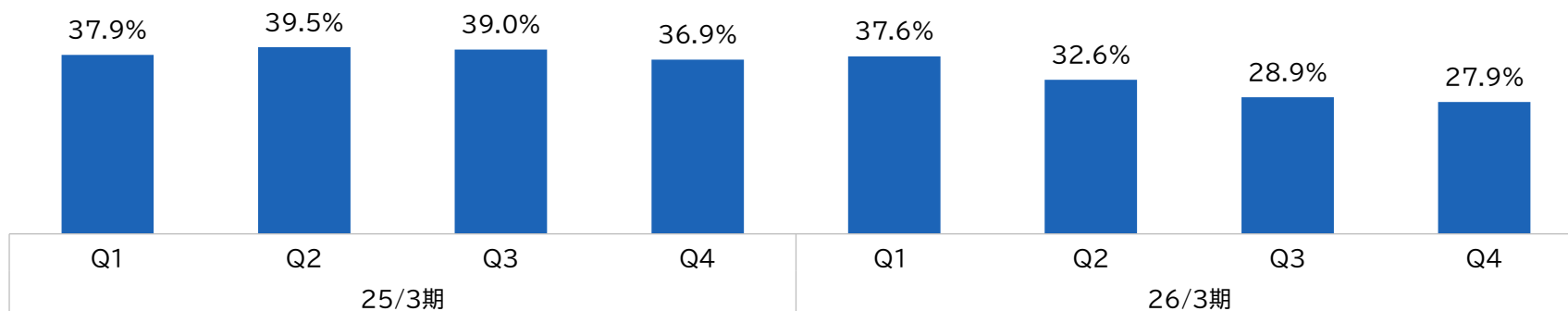


注) 百万円未満切り捨て「その他」は、国内子会社及び新規事業を含む。調整額を除いた数値

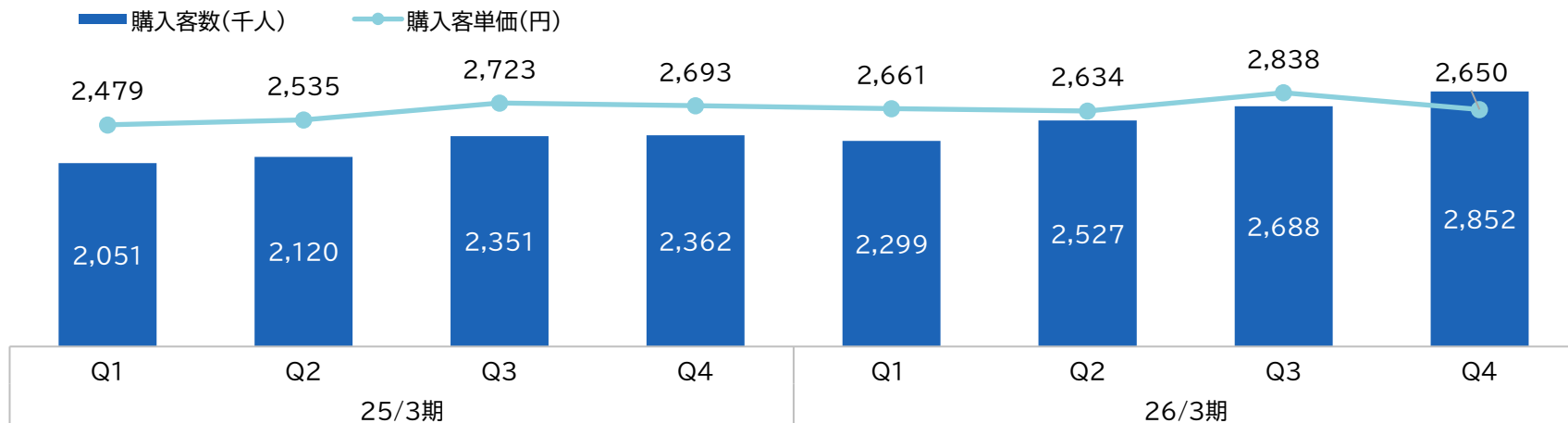


## 日本セグメント(国内店舗)

### 店舗売上高に占めるインバウンド比率推移



### 購入客数(千人)・単価(円)の推移



注) 売上高に占めるインバウンド比率は、24/3期までは国内全店舗のうち直営店と委託店の合計にてカウント(百貨店などにて展開している消化店舗は除く)。25/3期以降は、全店舗にてカウント  
 購入客数・単価は、国内全店舗にてカウント  
 店舗数:直営店70店舗、委託店29店舗、消化店37店舗の計136店舗(26/3期Q4時点)

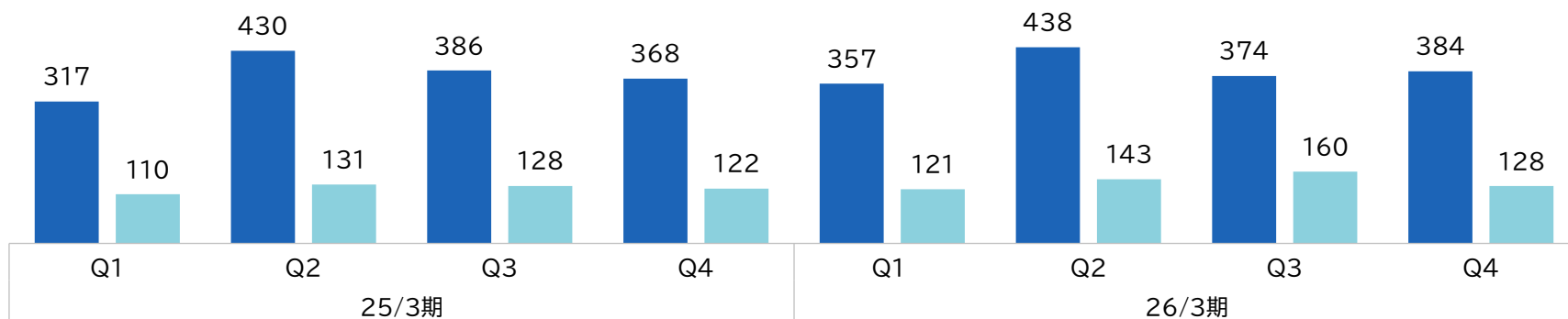


## 日本セグメント(サンリオピューロランド/ハーモニーランド)

### 来園客数

単位:千人

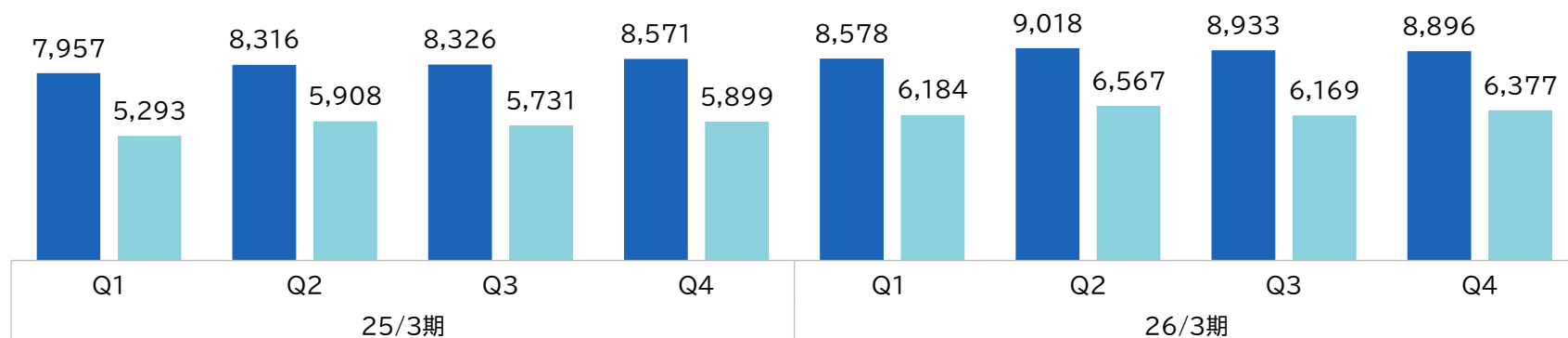
■サンリオピューロランド ■ハーモニーランド



### 客単価

単位:円

■サンリオピューロランド ■ハーモニーランド



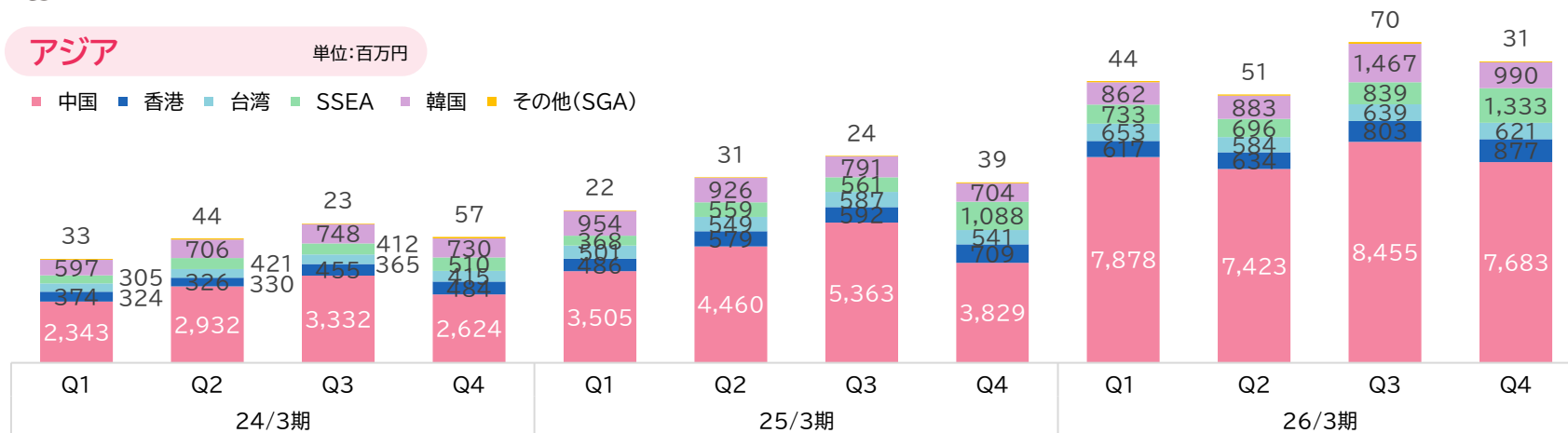


## 海外セグメント別 四半期推移(売上高)

## アジア

単位:百万円

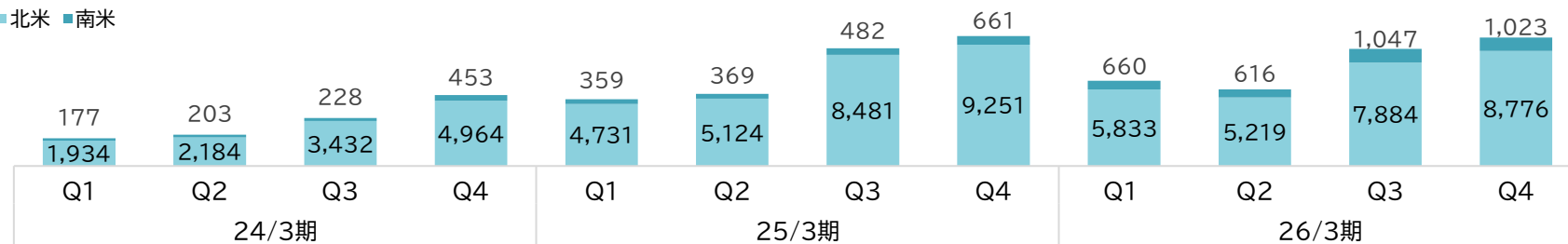
■ 中国 ■ 香港 ■ 台湾 ■ SSEA ■ 韓国 ■ その他(SGA)



## 米州

単位:百万円

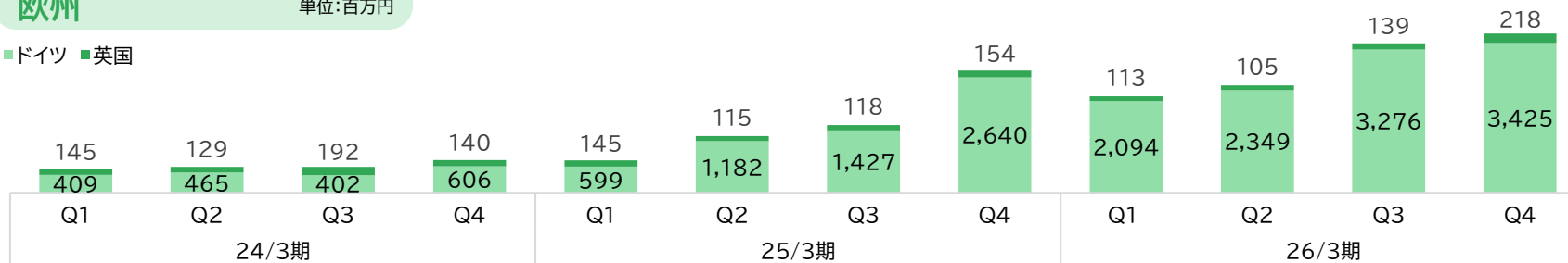
■ 北米 ■ 南米



## 欧州

単位:百万円

■ ドイツ ■ 英国



注)百万円未満切り捨て。欧州事業は、「英国」が「ミスターメン リトルミス」に関連する海外子会社、「ドイツ」はそれらを除くドイツ、英国、フランスなどヨーロッパ・オセアニア地域等の業績を含む

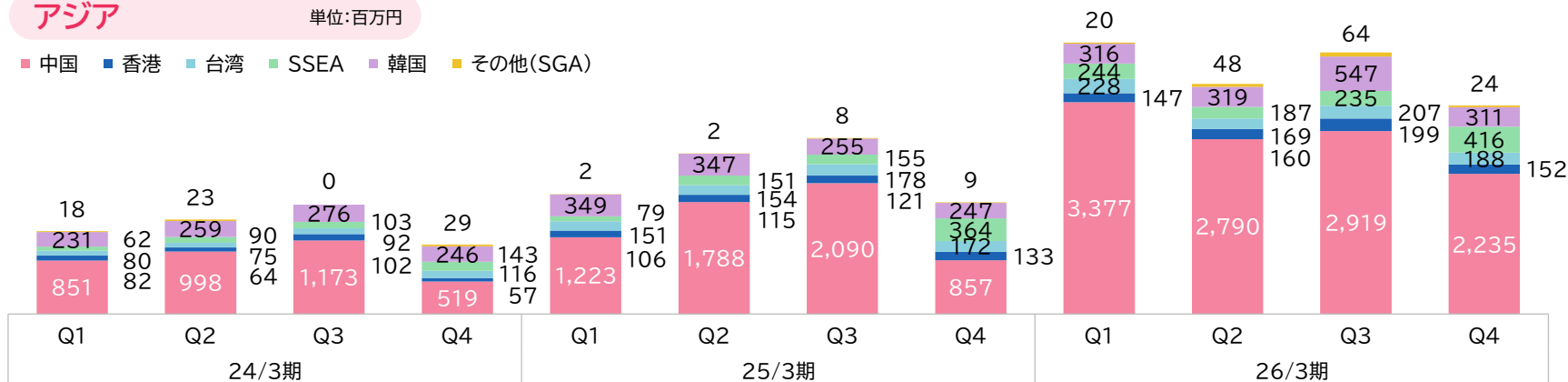


## 海外セグメント別 四半期推移(調整後営業利益)

### アジア

単位:百万円

■ 中国 ■ 香港 ■ 台湾 ■ SSEA ■ 韓国 ■ その他(SGA)



### 米州

単位:百万円

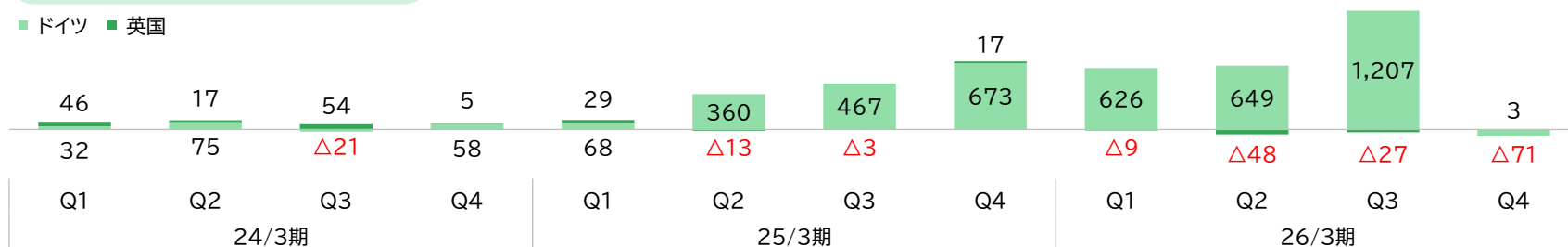
■ 北米 ■ 南米



### 欧州

単位:百万円

■ ドイツ ■ 英国



注) 百万円未満切り捨て「調整後営業利益」についてp.29を参照。

欧州事業は、「英国」が「ミスターメン リトルミス」に関連する海外子会社、「ドイツ」はそれらを除くドイツ、英国、フランスなどヨーロッパ・オセアニア地域等の業績を含む

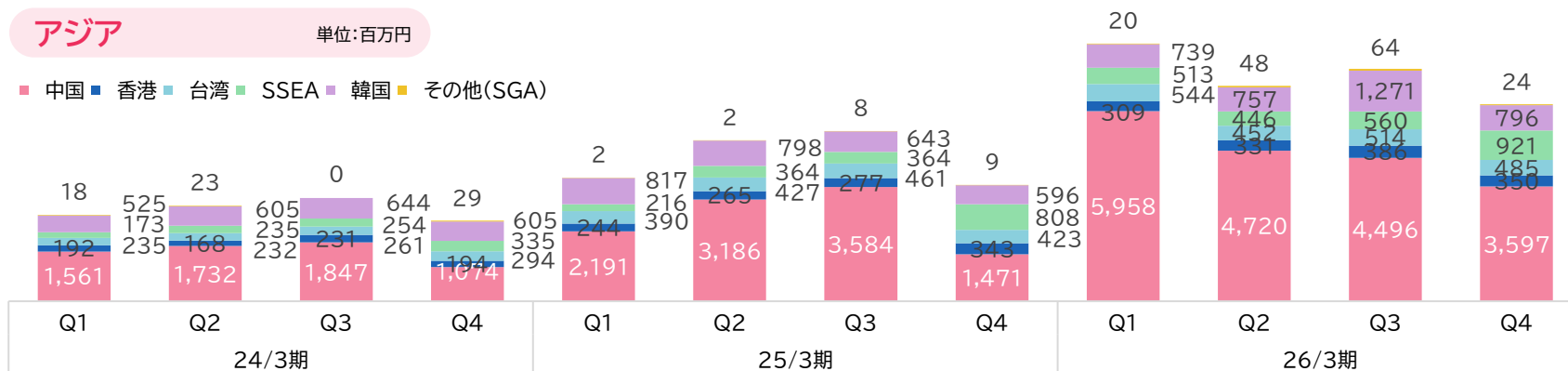


## 海外セグメント別 四半期推移(貢献利益)

### アジア

単位:百万円

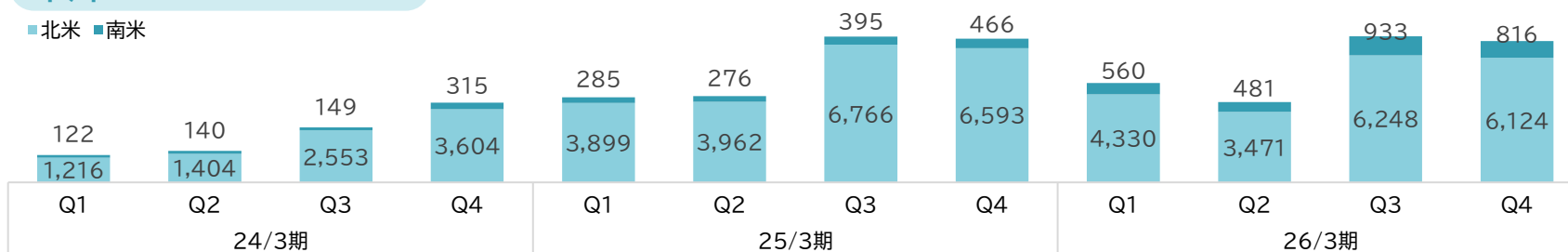
■ 中国 ■ 香港 ■ 台湾 ■ SSEA ■ 韓国 ■ その他(SGA)



### 米州

単位:百万円

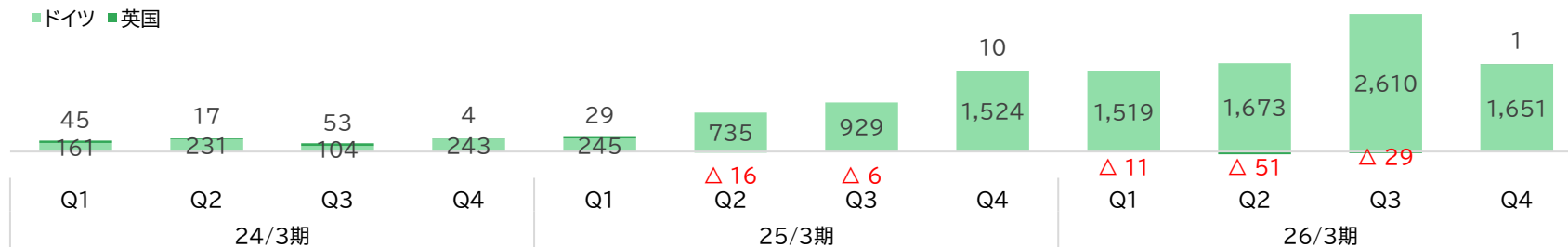
■ 北米 ■ 南米



### 欧州

単位:百万円

■ ドイツ ■ 英国



注)百万円未満切り捨て「貢献利益」について、p.30用語集を参照。

欧州事業は、「英国」が「ミスターメンリトルミス」に関連する海外子会社、「ドイツ」はそれらを除くドイツ、英国、フランスなどヨーロッパ・オセアニア地域等の業績を含む



## 連結販管費(報告セグメント別)

〔単位：百万円〕

	25/3期					26/3期					増減	YoY
	Q1	Q2	Q3	Q4	通期	Q1	Q2	Q3	Q4	通期		
連結	11,406	13,367	14,822	18,495	58,093	14,567	16,710	18,597	22,328	72,203	+14,110	+24.3%
日本	9,846	11,411	12,319	14,267	47,844	12,011	13,874	15,302	16,841	58,030	+10,186	+21.3%
サンリオ単体	7,704	8,997	10,123	11,603	38,429	9,658	11,020	12,739	13,510	46,928	+8,499	+22.1%
人件費	2,717	3,212	3,025	3,837	12,792	3,284	3,503	3,991	4,602	15,380	+2,587	+20.2%
マーケティング費	1,456	1,435	1,936	2,311	7,139	1,864	1,695	2,704	2,536	8,800	+1,661	+23.3%
諸経費他	3,531	4,350	5,160	5,454	18,496	4,510	5,821	6,043	6,372	22,747	+4,250	+23.0%
その他	2,141	2,413	2,195	2,663	9,415	2,353	2,854	2,563	3,331	11,102	+1,686	+17.9%
欧州	326	431	465	1,081	2,305	507	636	631	1,738	3,513	+1,208	+52.4%
米州(北米・南米)	682	1,050	1,439	2,302	5,475	1,300	1,536	1,428	2,419	6,685	+1,209	+22.1%
アジア	925	1,045	1,090	1,430	4,490	1,208	1,439	1,734	2,207	6,590	+2,100	+46.8%
中国	388	393	469	730	1,981	586	766	967	1,241	3,562	+1,580	+79.7%
その他	536	651	620	699	2,509	621	673	767	966	3,028	+519	+20.7%
調整	△ 374	△ 571	△ 491	△ 585	△ 2,022	△ 460	△ 777	△ 500	△ 879	△ 2,617	△ 594	—

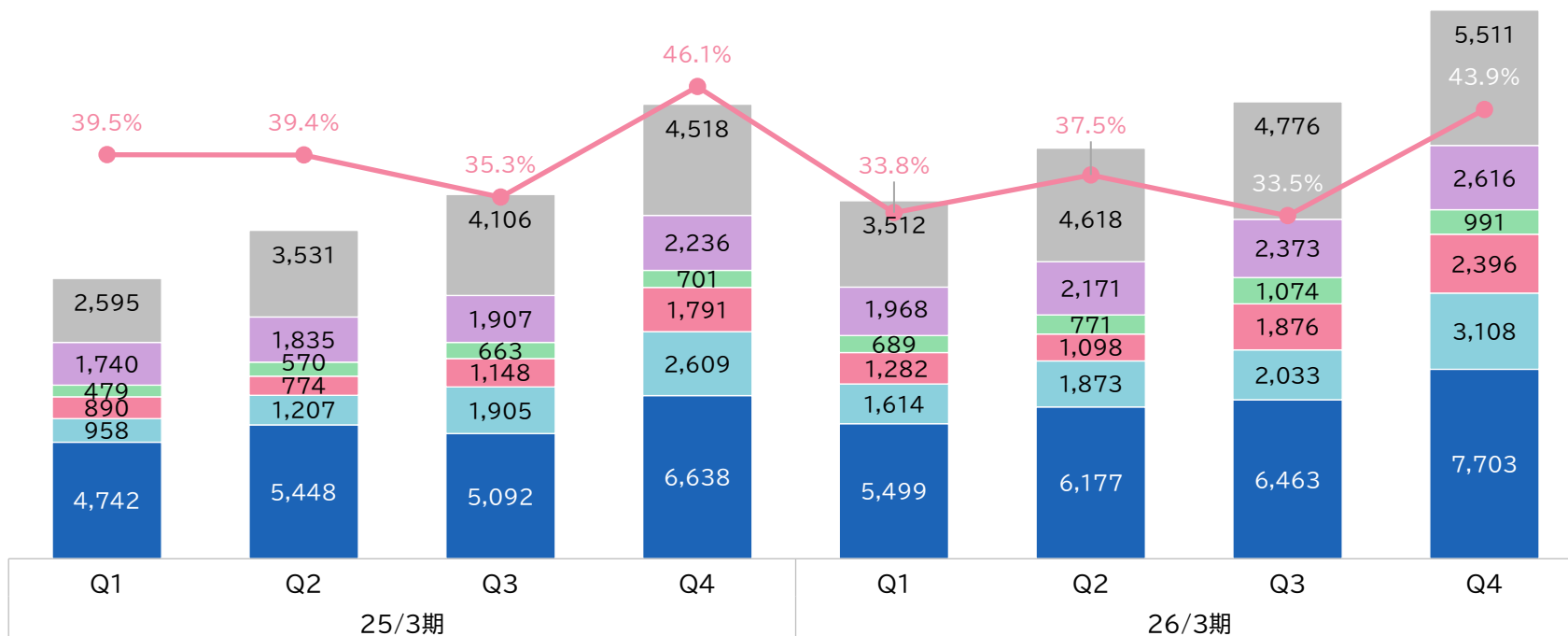
注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入  
 マーケティング費:販売費、宣伝費  
 諸経費他:諸経費、使用資産費、物流費



# 連結販管費の推移

〔単位：百万円〕

■ 人件費 ■ 販売費 ■ 宣伝費 ■ 物流費 ■ 使用資産費 ■ 諸経費 ● 売上高販管费率



注) 百万円未満切り捨て、%小数点以下第2位四捨五入



## 中期経営計画の投資状況

	主要投資案件	投資枠(～FY27/3)	FY25/3～FY26/3期
オーガニック	<b>マーケティング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EvergreenなIP化に向けたグローバルブランディングプラン</li> </ul>	100億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルの36ヶ月マーケティングカレンダーを策定し、ハローキティ、クロミにおいては海外拠点と連動したグローバル施策を実施。シナモロールでは27年の25周年に向けたプランを計画中</li> <li>60億円程度</li> </ul>
	<b>ゲーム開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>合計6本のパイプライン</li> </ul>	100億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数タイトルが本開発フェーズに移行</li> <li>中長期で6本以上の案件ローンチに向けて、新規案件の企画やプリプロダクションを開始</li> <li>40億円程度</li> </ul>
	<b>エデュテイメント・デジタル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エデュテイメントの販促</li> <li>Virtual Sanrio Purolandや新規事業の開発</li> </ul>	30億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>V-Purolは26/3期にいつでもどこでも楽しめるバーチャルテーマパークとして常設化</li> <li>Charaforioを個人発IP発掘の場としてコラボイベントを実施</li> <li>23億円程度</li> </ul>
	<b>Sanrio+</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ投資および体験価値向上</li> </ul>	15億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャラクター大賞のウェブ投票、デジコン強化によりMAU増加</li> <li>26年4月に向けロイヤリティプログラム、UI/UXの強化を計画中</li> <li>12億円程度</li> </ul>
	<b>システム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹システムのリプレースや業務効率化、経営管理の高度化等</li> </ul>	40億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>あるべきシステムの方向性を合意し、各システム毎にプロジェクトを遂行中(現在は要件定義の段階)</li> <li>15億円程度</li> </ul>
	オーガニック投資合計	合計300億円	合計～150億円程度
インオーガニック	<b>M&amp;A・資本業務提携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>映像製作・ゲーム・デジタル領域中心</li> <li>投資委員会を通じて厳格に審査</li> </ul>	500億円～	<ul style="list-style-type: none"> <li>ClaNへの出資</li> <li>Brave Groupへの出資</li> <li>IGポートへの出資</li> <li>Gugenkaの子会社化</li> <li>合計数十億円程度</li> </ul>

注) 投資の金額はキャッシュアウトベース



## 2026年3月期の主なトピック

2025年  
4月11日

### ドジャースタジアムで「ハローキティ・ナイト」を実施

アメリカ・ロサンゼルスで開催された今回の「ハローキティ・ナイト」では、来場者のうち先着40,000名様へのノベルティとして「ハローキティ」のぬいぐるみをプレゼント



4月13日  
～10月13日

### 2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)開催 ハローキティがスペシャルサポーターに就任

2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)のスペシャルサポーターとして国内及び海外に向けたさまざまなプロモーション活動に参加。大阪・関西万博「日本館」では、様々な形の藻類に変身した。32種類の「ハローキティ」が登場。また、「国連(国際連合)パビリオン」では、「#HelloGlobalGoals」プロジェクトで、「ハローキティ」のウェルカムビデオを公開。



4月13日～

### 「大分ハローキティ空港」誕生

大分県とサンリオエンターテインメントが大阪・関西万博開催期間(2025年4月13日から10月13日まで)にあわせて観光キャンペーンの一環として大分空港を新たに「大分ハローキティ空港」という愛称で開港。2026年2月には大好評につき、2027年3月31日まで期間延長が決定したことを発表。

6月13日

### 新商品「ちいかわ×サンリオキャラクターズ」発売

SNS 発の人気キャラクター「ちいかわ」とコラボレーションした新デザインの商品シリーズ「ちいかわ×サンリオキャラクターズ」を発売。国内外から大好評をいただき、受注生産販売が決定。



6月17日

### 株式会社IGポートとの資本業務提携契約を締結

当社は第三者割当および代表取締役社長 石川氏からの株式譲渡により、発行済株式総数の4.98%にあたる1,008,000株(約17.6億円)を取得。両社のIP開発・育成力と映像製作機能を融合し、さらなるコンテンツの創出とグローバル展開の加速を目指す。

6月29日

### 2025年サンリオキャラクター大賞総投票数は史上最多を記録

今年で40回目となるサンリオキャラクターの人気投票イベント。今年の総得票数は史上最多6,316万票以上で、過去最多を記録。第1位に輝いたのは「ポムポムプリン」(昨年4位)





## 2026年3月期の主なトピック

7月18日  
~30日

### 体験型ゲームイベント「MY MELODY♡KUROMI GAME PLAZA」開催

マイメロディ50周年とクロミ20周年の“おそろい”アニバーサリーイヤーを記念したスペシャルな体験型ゲームイベント「MY MELODY♡KUROMI GAME PLAZA」(以下、GAME PLAZA)を、SHIBUYA TSUTAYAにて期間限定開催。マイメロディとクロミの、“正反対だからこそ一緒にいると最強で最高”な「メロクロナ関係」をコンセプトに、ゲームセンターをテーマにした空間でゲーム体験やフотスポットを楽しめるイベント。グローバルを巡回予定。



7月24日

### Netflixシリーズ「My Melody & Kuromi」世界独占配信

本作は、『マイメロディ』と『クロミ』が暮らすマリーランドを舞台に、街の運命を揺るがす大事件にふたりが立ち向かう、全12話オリジナルストーリーのストップモーションアニメシリーズ。配信開始後、初週でNetflix週間グローバルTOP10(非英語シリーズ)2位を獲得し59か国でトップ10入り。主題歌は、大人気グループLE SSERAFIMが歌う、星野源プロデュースの楽曲「Kawaii (Prod. Gen Hoshino)」  
監督:見里朝希/脚本:根本宗子/製作:TORUKU from WIT STUDIO



7月28日

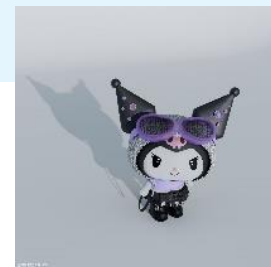
### 株式会社Gugenkaの株式取得(子会社化)

株式会社Gugenka(本社:新潟県中央区、CEO:三上昌史、以下、Gugenka)の株式を取得し、子会社化。本株式の取得は、我々が目指す姿の実現のための「接点」への集中投資の一環であり、XRコンテンツ等のデジタル分野の製作・販売機能の具備、IPホルダー向けの営業力の相互強化、リアル・デジタルのクロスセル等の実現を企図。今後多様なパートナーシップを尊重し、Gugenka独自のIP開発力・XR技術力を活かし、さらなる成長を加速。

7月30日

### アーティスト「KUROMI」がメジャーデビュー決定を発表

今年デビュー20周年を迎えた「クロミ」が、多数のアーティストを擁する音楽レーベルTOY'S FACTORYより「KUROMI」として10月にメジャーデビューすることを発表。「#世界クロミ化計画」の第1弾として発表した。楽曲「Greedy Greedy」のミュージックビデオの再生回数が1,400万回超えを記録。KUROMI初のアーティスト作品となる1st EP「KUROMI IN MY HEAD」を2025年10月22日にリリース。



8月22日

### Moonbugと世界的キッズアニメ「CoComelon」の マスターライセンス契約に向けて合意

世界最大級のキッズ・エンターテインメント・カンパニーとして動画コンテンツの製作・配信を行うMoonbug Entertainment Ltd.(以下Moonbug)と、グローバルに人気を誇りMoonbugの主要コンテンツの1つであるキッズアニメ「CoComelon(ココメロン)」に関して、日本国内を対象としたマスターライセンス契約の締結に向けて合意。2026年初頭から、サンリオによる新デザインのCoComelonキャラクターとサンリオキャラクターズが登場する動画をYouTubeやその他サービスにて配信予定。





## 2026年3月期の主なトピック

8月2日  
~3日

### 中国でSanrio Festival(Hi!Sanrio) をAlifishと共同開催

中国においてマスターライセンス契約を締結している Alifish と共同で実施している「Sanrio Festival (Hi!Sanrio)」は、昨年に続き2回目の開催となり、来場者数は約2万人を突破。サンリオキャラクターたちがステージに登場し、パフォーマンスを披露したり、デザイナーサイン会やキャラクター別展示エリア、充実したアミューズメント施設、会場内グッズ販売など、ファンと一緒に楽しめるイベントを実施。



8月5日

### 『マイメロディ』と『クロミ』が初めてドジャースタジアムに登場

今まで『ハローキティ』のみの出演だったHello Kitty Nightが、周年を迎えた『マイメロディ』と『クロミ』を加えてLA Dodgers Hello Kitty & Friends Nightとしてアップグレード。今回の試合では、ノバルティ(ボディバッグ)に加え、場内飲食商品としてポップコーンやドリンクの容器にも『ハローキティ』のデザインが採用された。



10月9日  
~12日

### MY MELODY♥KUROMI GAME PLAZA「ニューヨーク・コミコン2025」出展

「ニューヨーク・コミコン」は、アメリカ・ニューヨーク市で毎年開催される、北米最大級のポップカルチャーイベント。世界中のファンや業界関係者など毎年約20万人以上が来場して国際的に注目されています。マイメロディとクロミの、“正反対だからこそ一緒にいると最強で最高”な「メロクロな関係」をコンセプトに、ゲームセンターをテーマにした空間でゲーム体験やフォトスポットを楽しむことのできるイベント。日本では2025年7月に期間限定でSHIBUYA TSUTAYAで開催し、来場者は累計14万人を超えました。



10月22日

### 初のスマートフォン向けゲーム 『フラガリアメモリーズ Color of Wishes』製作決定

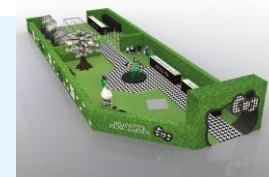
サンリオが人型キャラクターで贈る、新世代の本格ファンタジー「フラガリアメモリーズ」が待望のゲーム化。物語と音楽で結ばれた騎士道ファンタジー「フラガリアメモリーズ」のメディアミックスプロジェクトとして、初のスマートフォン向けゲーム『フラガリアメモリーズ Color of Wishes(カラー オブ ウィッシズ)』を製作。ゲームに関する続報は、2026年以降随時発表予定。



10月29日  
~11月14日

### 「HELLO KITTY'S PICNIC GARDEN」グローバルブランディングキャンペーンを始動

2024年に50周年を迎えたハローキティは、次の55周年に向けて世界中をやさしさでつなぐ「Togetherness」をテーマに活動していきます。1年目である2025年の本イベントは、日本と中国で同時開催しました。今後、グローバル展開を予定しています。



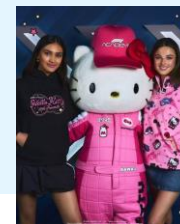


## 2026年3月期の主なトピック

11月20日

### F1アカデミー×HELLO KITTY AND FRIENDSが初のコラボレーション

「FORMULA 1 HEINEKEN LAS VEGAS GRAND PRIX」における、市街地ナイトレースを舞台としたシーズン最終戦にあわせて展開。本コラボレーションでは、限定グッズの展開やHello Kittyをテーマとした専用グラウンドスタンド、現地でのファン向けアクティベーションを通じて、世界的に注目度の高いF1イベントにおけるブランド露出を拡大。グローバル市場における認知向上および新規ファン層との接点創出に寄与しました。



12月8日

### “進化し続ける”常設型VRテーマパーク「Virtual Sanrio Puroland」オープン

本テーマパークは、“進化し続ける”VRテーマパークとしてソーシャルVRプラットフォーム「VRChat」上にオープンし、24時間365日、世界中で楽しむことができます。サンリオは、ファンのエンゲージメントが深まるエンターテインメント基盤を広げるべく、IPプラットフォームとしてデジタル領域を強化しています。2021年に始まった「Sanrio Virtual Festival」は、過去4回の開催で総来場者数が1,000万(※1)を超え、「共創」をテーマに様々なIPやクリエイターとコンテンツを製作してまいりました。この度、この「共創」の循環が生まれる場であり続けたいという思いから、常設型VRテーマパークへと進化。※1 集計期間:2021.12.11~2025.9.28

12月11日

### ハーモニーランドの「エンタメリゾート化」本格始動

35周年を迎えるハーモニーランドのリゾート化に関する基本構想を発表し、本格始動。世界でいちばんやさしい場所を目指した新しいリゾート体験を形にするべく、ハーモニーランドの雄大な地形を活かした「天空のパーク」構想を発表しました。空へとひらける“天空”のイメージをはじめ、雨や暑さを気にせず一年中快適に過ごせる大屋根の整備、ロープウェイや電動モビリティなど移動のしやすさを高める仕組み、新規施設やアトラクションのリニューアルなど、さまざまな要素を検討しています。また、隣接するエリアに新たなホテルの建設も視野に入れており、リゾートの核となる存在として検討を進めています。

2026年  
1月17日  
~2月1日

### 30周年を迎えたポムポムプリンでラッピングしたJR山手線が運行

アニバーサリーイヤーの開幕を盛り上げる、ポムポムプリンのデザインをあしらったJR山手線ラッピングトレインが2026年1月17日(土)から2月1日(日)までの期間限定で運行。毎日の通勤・通学など日常の移動時間に、ポムポムプリンがくすっと笑えてふっと肩の力が抜ける癒しをお届け。



2月10日

### 来場・購買体験などを通してサンリオキャラクターとの思い出をデジタルアイテムとして残せる、スマートフォン向けアプリケーション「Omoide Badge」の提供開始

サンリオは現在、グループ共通の会員サービス「Sanrio+」を通じてIDを取得しており、10年後にはグローバルで1億ユーザー以上を目指しています。本アプリはその一環としてローンチされる新サービスで、ID連携しながらイベント参加・店舗来場・購買体験などをデジタルの“バッジ”として獲得・共有することで、「思い出の証跡」を残すことができます。本アプリでは、リアルとデジタルの体験を横断し、「好き」「参加した」「購入した」といった行動が積み上がるほど、次の参加につながる仕組みを提供します。 ビジョンムービー:<https://youtu.be/irpHwD4NJYY>



## サンリオ独自の指標について

### ■ 調整後営業利益

日本の親会社(3月期)と海外子会社(12月期)の決算期ずれによる連結調整影響を除いた営業利益のことで、当社独自の指標

- ✓ 日本会計基準において親会社と子会社の決算期の相違は3か月まで許容されており、26/3期通期の場合は親会社(2025年4月-2026年3月)と海外子会社(2025年1月-12月)の数値を合算したうえで、親会社側の取引高を基準として、連結消去する
- ✓ この際、重要な不一致(大きな乖離)については監査法人と議論のうえ調整を行う。
- ✓ 北米・中国・欧州の海外子会社の会計上の営業利益が大幅に伸長しており、当社の事業実態との乖離が生じており、それにより調整額も大きくなっている。そのため、期ずれの調整を反映する前の営業利益を当社独自の指標として、「調整後営業利益」として26/3期Q2より開示。

単位：百万円

26年3月期累計(連結)	営業利益(制度会計)	調整後営業利益(管理会計)
連結調整前	78,876	78,876
+連結調整	△ 1,016	△ 423
(うち決算期相違に係る調整)	△ 593	-
(うちその他連結仕訳)	△ 423	△ 423
利益	77,859	78,453

単位：億円

決算期相違による連結調整金額	FY3/2024		FY3/2025				FY3/2026			
	Q3累計	Q4累計	Q1累計	Q2累計	Q3累計	Q4累計	Q1累計	Q2累計	Q3累計	Q4累計
北米(ライセンス)セグメント利益へのインパクト	△ 11	△ 14	△ 9	△ 19	△ 22	△ 15	6	△ 1	△ 8	1
欧州(ライセンス)セグメント利益へのインパクト	-	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 14
中国(ライセンス)セグメント利益へのインパクト	1	0	0	0	0	△ 25	4	9	11	△ 0
中国(製造)セグメント利益へのインパクト	7	3	5	7	14	2	9	12	16	7
連結計	△ 2	△ 11	△ 3	△ 11	△ 8	△ 38	20	20	19	△ 5



## 用語集

## 貢献利益

海外事業の実質的な価値創造額を見るために、海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出した「貢献利益」をサンリオ独自の指標としている。

海外子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額(約半分)を売上原価として著作権保有者である日本の親会社に支払い、親会社はそれを売上高として計上する。

貢献利益は海外地域の子会社の営業損益に本社へのロイヤリティ支払い額を加算し算出する。

26/3期Q2より、決算説明資料における貢献利益の表示方法を変更し、決算期相違にかかる連結調整金額を控除した金額とする。また、過去のデータについても遡及的に修正表示。



## その他のIR補足資料

### 統合報告書 2025

本報告書では、10年間の長期ビジョンやサンリオのIPが愛される仕組み、中期経営計画1年目の成果と展望などについてまとめています。



### 長期ビジョン

### みんなを笑顔に導く灯台に

-Roadmap to a World of Smiles-

本資料では、当社の持続的な価値創出を軸に、長期的な視点での成長戦略を描いています。



最新のIR資料は  
当社ウェブサイトをご参照ください

<https://corporate.sanrio.co.jp/ir/>



## 将来見通し等に関する注意事項

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

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

この資料は2026年6月23日現在の情報に基づいて作成しております。