2027年3月期第2四半期 決算説明資料

2026年11月6日 株式会社サンリオ

© 2026 SANRIO CO., LTD. 著作（株）サンリオ





2027年3月期
第2四半期累計期間業績

2 27/3期Q2決算サマリー 連結損益計算書(PL)
3 27/3期Q2決算サマリー セグメント数値
4 業績推移(売上高・貢献利益)
5 27/3期Q2日本セグメント実績(売上高・貢献利益)
6 27/3期Q2実績(日本)
7 27/3期Q2アジアセグメント実績(売上高・貢献利益)
8 27/3期Q2実績(中国)
9 27/3期Q2北米・南米セグメント実績(売上高・貢献利益)
10 27/3期Q2実績(北米)
11 27/3期Q2欧州セグメント実績(売上高・貢献利益)
12 27/3期Q2実績(欧州)
13 連結販管費の推移
14 連結貸借対照表
15 27/3期通期連結業績見通し(連結P/L)

27/3期Q2決算サマリー 連結損益計算書(PL)

- 27/3期Q2累計期間およびQ2単独の連結売上高・営業利益は、長期ビジョン実現に向けた戦略投資を実行しつつも、過去最高を記録
- 各地域で複数キャラクターの起用が進展し、収益に貢献
- Q2累計期間の売上高・営業利益は期初見通し通りに進捗
- 営業利益率の低下は、顧客接点拡大のための物販事業の売上高比率上昇と、長期ビジョン推進のための戦略投資が要因
- 通期業績については、下期に一定のリスクは存在するものの、見通しに変更なし。
  下期は期初より予定していたキャラクターのマーケティング施策等を通じて、年末商戦等の機会の収益最大化を図る
- 中長期成長に向けて、引き続きキャラクターポートフォリオと顧客接点の拡大、地域の多様化を推進する

単位:百万円

	26/3期Q2累計	27/3期Q2累計	増減率
売上高	87,676	107,725	+22.9%
売上総利益	70,461	82,479	+17.1%
売上総利益率	80.4%	76.6%	△3.8pt
営業利益	39,183	42,882	+9.4%
営業利益率	44.7%	39.8%	△4.9pt
調整後営業利益	37,129	44,570	+20.0%
EBITDA	40,456	44,876	+10.9%
EBITDAマージン	46.1%	41.7%	△4.4pt
経常利益	39,715	43,069	+8.4%
親会社株主に帰属する中間純利益	27,518	29,198	+6.1%

注) 百万円未満は切り捨て。%表示は単位以下四捨五入。

27/3期Q2決算サマリー　セグメント数値

単位：百万円

	26/3期 Q2累計	27/3期 Q2累計	増減率
売上高	87,676	107,725	+22.9%
❶ 日本	67,579	82,940	+22.7%
❷ アジア	22,289	27,208	+22.1%
❸ 米州（北米・南米）	12,329	14,024	+13.7%
❹ 欧州	4,662	6,628	+42.2%
貢献利益	37,129	44,570	+20.0%
❶ 日本	10,461	12,038	+15.1%
❷ アジア	14,842	18,271	+23.1%
❸ 米州（北米・南米）	8,844	9,982	+12.9%
❹ 欧州	3,130	4,262	+36.2%

為替レート	26/3期Q2累計期間	27/3期Q2累計期間
米ドル/円	149.0円/USD	158.3円/USD
ユーロ/円	162.6円/EUR	184.7円/EUR
人民元/円	20.5円/CNY	23.0円/CNY

注）金額表示は単位未満切り捨て。%表示は単位以下四捨五入。
注）各セグメントの集計期間は次の通り。日本：2026年4-9月、海外：2026年1-6月。

日本
貢献利益 YoY+15.1%

- 物販事業は、**新規基幹店が好調。**コンビニエンスストア向けの販売（当りくじ）を含む多様な商品が貢献
- ライセンス事業は**カプセルトイや飲料・食品等のカテゴリが伸長。**キャラクター人気を背景にライセンシーにおける複数キャラクター起用が進展
- テーマパーク事業では来場者数と顧客単価が上昇

アジア
貢献利益 YoY+23.1%

- 中国物販事業では、**顧客接点拡大のための新規出店を継続**
- 中国ライセンス事業では、『ハローキティ』と複数キャラクターの人気が引き続き堅調。カテゴリでは**玩具が伸長**
- 他アジア諸国でも増収増益

米州
貢献利益 YoY+12.9%

- 米国の売上高・貢献利益は、関税影響や資源価格上昇等、**マクロ環境の影響を受けながらも現地通貨ベースで前年同期比横ばいを維持。複数キャラクターの起用が進展。**注力領域の玩具カテゴリに加え、デジタルカテゴリも伸長
- 南米は好調を維持し増収増益

欧州
貢献利益 YoY+36.2%

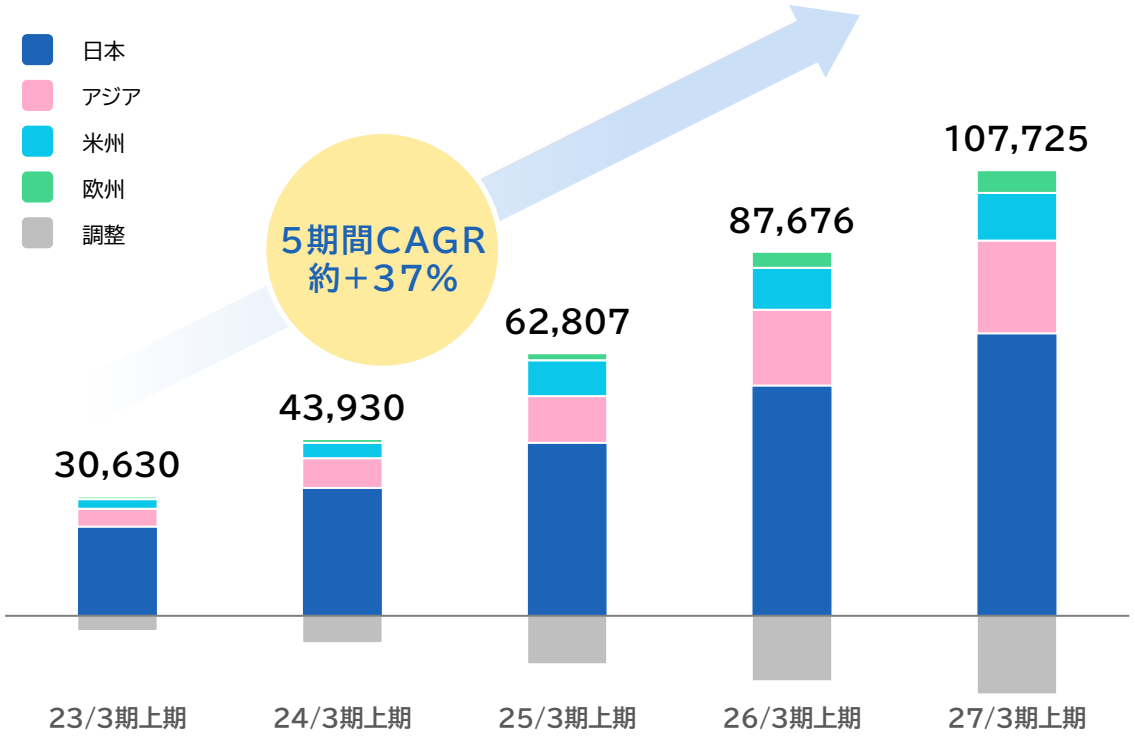
- **『ハローキティ』以外のキャラクター起用案件**が貢献し増収増益
- アパレルカテゴリにおいて、トルコ・東欧などのライセンシー開拓が進んだことでさらに伸長
- **LEGOグループと複数年のパートナーシップ締結。**今後の玩具カテゴリの伸長につなげる

業績推移（売上高・貢献利益）

連結売上高・営業利益は、Q2累計期間・Q2単独ともに過去最高を記録
ライセンス事業における複数キャラクターの起用増がドライバーとなり、業績をけん引
欧州の存在感が増し、よりバランスの取れた地域ポートフォリオへと進化中

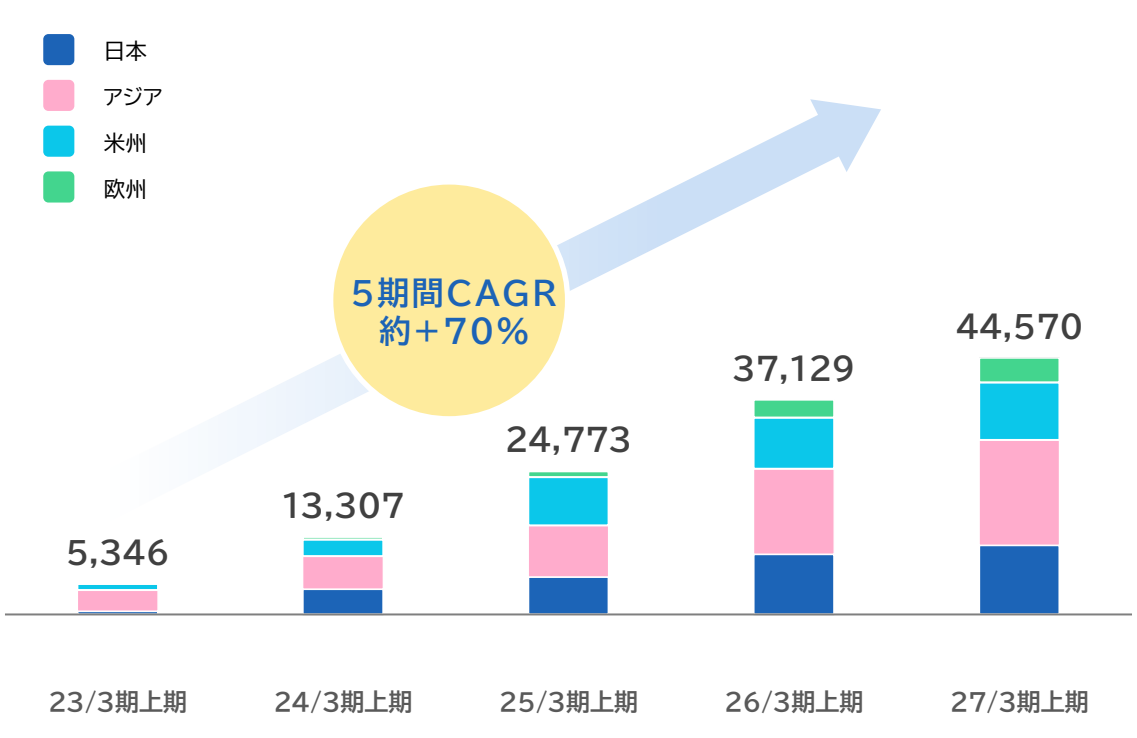
売上高

単位：百万円



貢献利益

単位：百万円



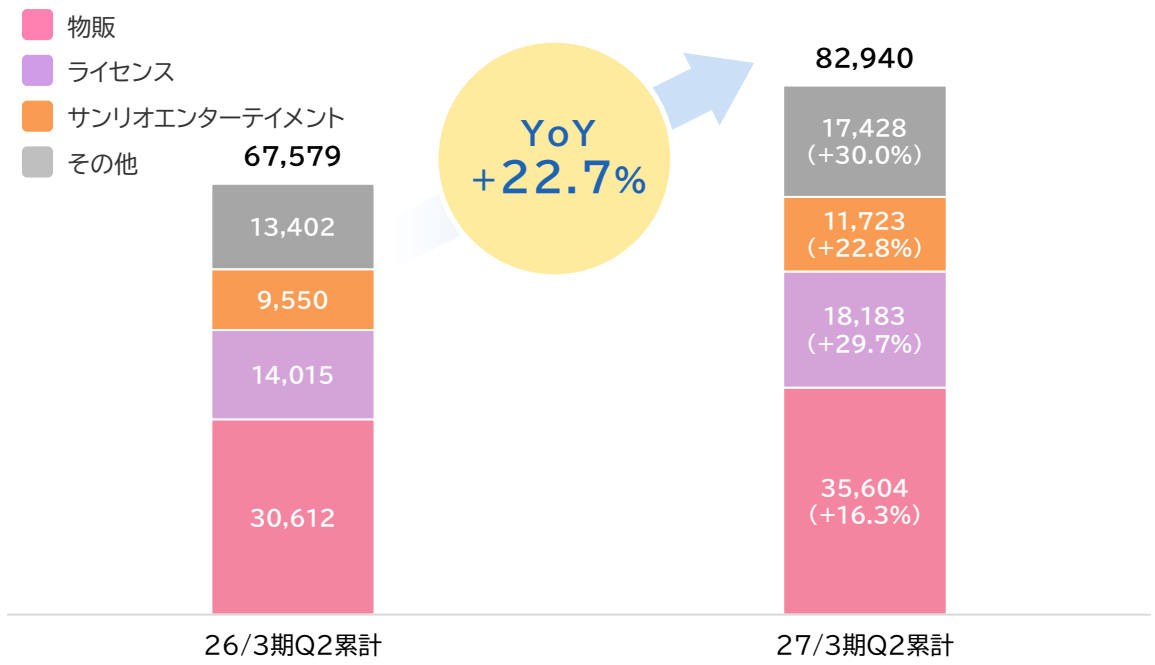
注）百万円未満切り捨て。
貢献利益：海外個社の営業損益に売上原価（本社へのロイヤリティ支払い額）を加算して算出。一方、日本は海外地域からのロイヤリティ収入を減算し算出。
海外地域の子会社は、ロイヤリティ収入に対して相応の額を売上原価として著作権所有者である日本の親会社に支払い、それを親会社は売上高として計上。
海外事業の実質的な価値創造額を把握するために、上記の「貢献利益」をサンリオ独自の指標としている

27/3期Q2日本セグメント実績（売上高・貢献利益）

- キャラクターの人気向上を背景に、物販・ライセンス・テーマパークの各事業がいずれも堅調に成長
- 物販では、新規基幹店が貢献した他、多様な商品が好調。ライセンスでは、カプセルトイや飲料・食品等のカテゴリが牽引。テーマパークでは、来場者数・顧客単価がともに伸長
- 今後も、キャラクターの多様化を一層進め、物販・ライセンス・テーマパーク・新規事業が有機的につながりシナジーを創出するビジネスモデルを深化させ、利益の最大化を図る

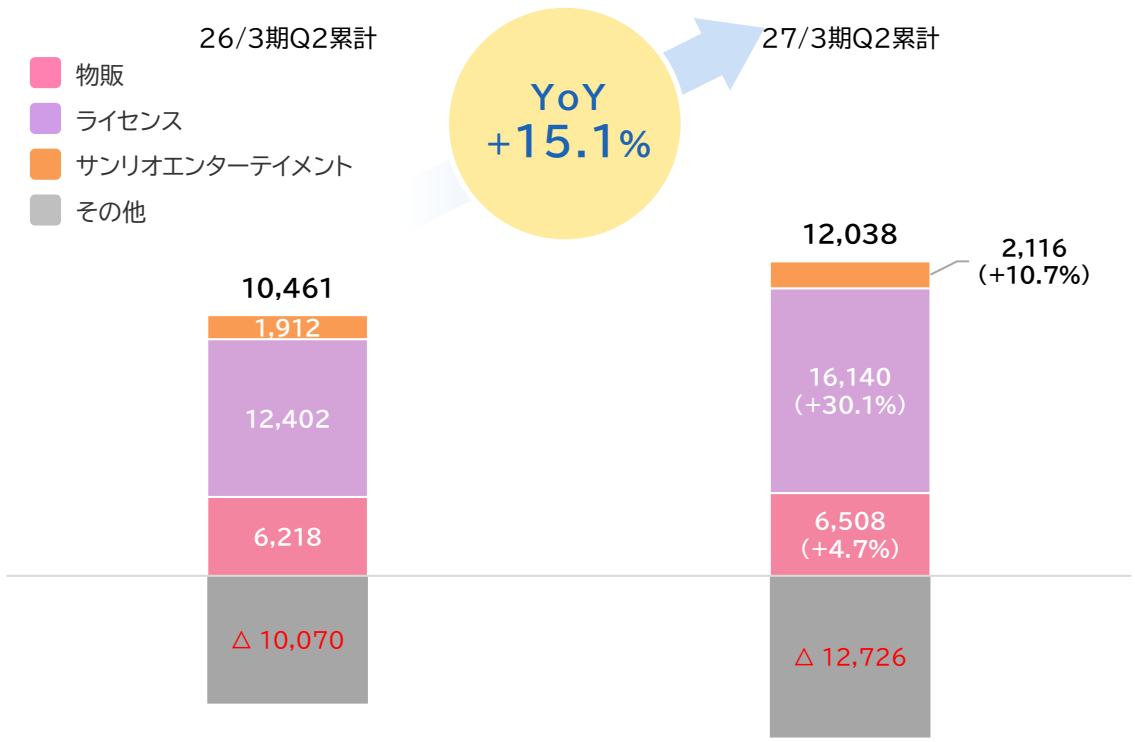
売上高

単位：百万円



貢献利益

単位：百万円



注）百万円未満は切り捨て。%は小数点以下第2位四捨五入。
売上高は報告セグメントの売上高。
貢献利益の「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も含む。

27/3期Q2実績（日本）

		実績
物販	商品力向上	● **需要の好調が継続：**コンビニエンスストア向けの当りくじが好調に推移し、シールも貢献。今後、定番商品を軸にしつつも、新たな商品カテゴリの開拓を進める
	店舗数・収益性向上	● **購買者数の増加継続：**インバウンド需要が減少するも、原宿・心斎橋の新規基幹店の貢献により購買者数が増加（YoY+17%※）。店舗運営では、レジ増加等を通じたオペレーションを効率化。また、店舗網のさらなる最適化や、体験価値を提供できる基幹店のさらなる新規出店を検討
ライセンス	キャラクターポートフォリオ拡大	● **新たな人気キャラクターが存在感を高める：**複数キャラクターの活用を進め、ポートフォリオがさらに多様化。『ポムポムプリン』が対前年同期で約2倍の売上高となった他、『ウサハナ』等も伸長。今後、映画・アニメ等のコンテンツやマーケティング施策とも連動し、安定成長に資するポートフォリオの構築を進める
	市場・カテゴリの拡大	● **顧客基盤の強化：**対前年同期で約3倍の売上高に伸長したカプセルトイが貢献した玩具や、飲料・食品カテゴリが伸長。既存顧客における複数ブランドへの展開を深耕する一方、広告化ライセンスで新規顧客を開拓
テーマパーク	体験価値向上	● **来場者数増加：**キャラクター人気を背景に、イベント施策が奏功し、来場者数・顧客単価ともに伸長。ピューロランドの来場者数は過去最高。シーズンイベントやアニバーサリー施策等テーマパーク特有の体験価値を提供
	収益機会拡張	● **館内消費の伸長：**価格の改定に加え、限定グッズ・シーズン連動商品等が好調で、顧客単価が伸長。今後は、テーマパーク内の収益拡大に加え、テーマパークで培った体験価値を施設外にも展開



サンリオショップ 心斎橋店

セブン-イレブン × ポムポムプリン





ピューロランド ネオナツマツリⅢ

© 2026 SANRIO CO., LTD. TOKYO, JAPAN 著作 株式会社サンリオ

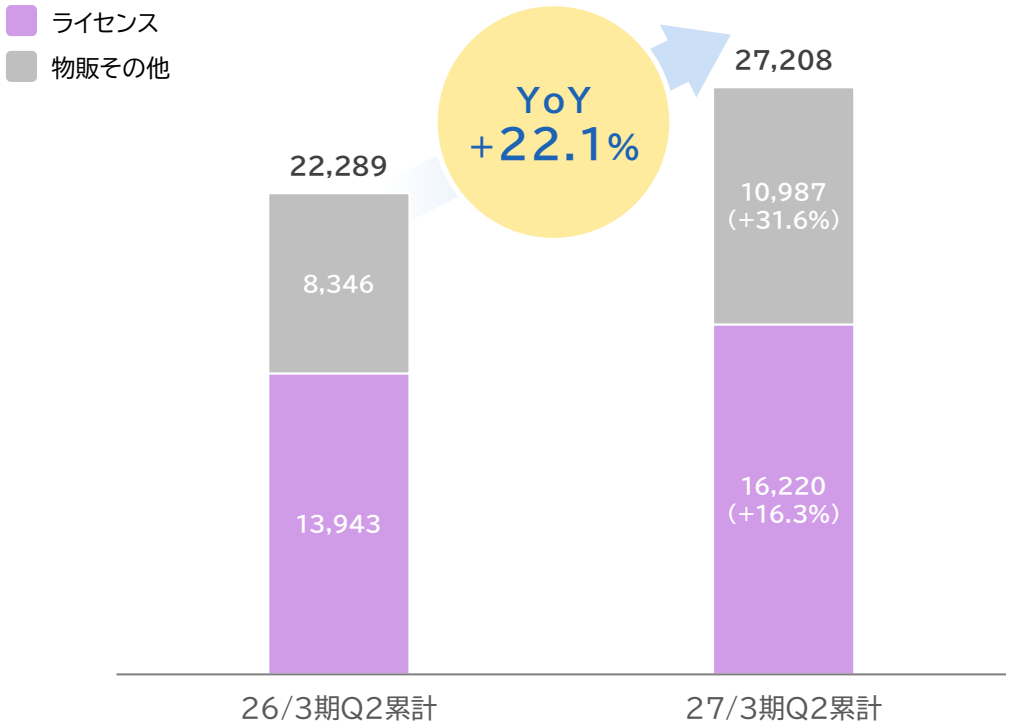
※:日本国内におけるサンリオショップ直営店、委託店、消化店で集計

27/3期Q2アジアセグメント実績（売上高・貢献利益）

- 中国は、小売市場全体が消費者マインドに力強さを欠き成長ペースが鈍化するも、当社は、『ハローキティ』の人気が継続
- 中国の物販事業は顧客接点拡大のための新規出店を主因に増収増益。ライセンス事業は現地通貨ベースで微減も、注力する玩具カテゴリが堅調に成長し、前年Q1に期ずれによる一時的なアップサイド※があったことを考慮すると、実質ベースでは増収継続
- 他アジア諸国でも増収増益となり、セグメント全体で増収増益継続。特に韓国で、ゲームなど幅広いカテゴリでライセンス収益が増加

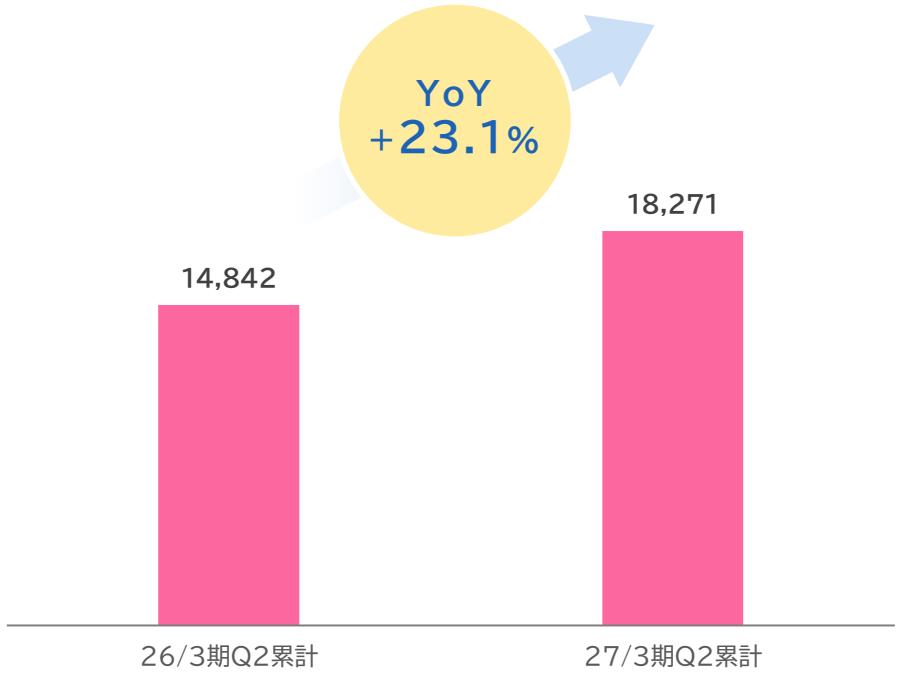
売上高

単位：百万円



貢献利益

単位：百万円



注）百万円未満は切り捨て。%は小数点以下第2位四捨五入。
※:中国のラインセス事業において、26/3期Q2累計には、25/3期に発生した取引に関する回収金額約10億円が含まれている。

27/3期Q2実績（中国）

実績

物販

- 商品力向上
- 市場拡大と効率性改善

- **『ハローキティ』以外のキャラクター育成：**『マイメロディ』(YoY+65%)など販売実績が好調なキャラクターの商品展開を強化。また、有望な新規IPへ開発・マーケティング資源を集中し、『MIAMILO』等の商品化・展開を進めるなど、既存キャラクターと新規IPの両面から商品ポートフォリオの拡充を推進中
- **店舗網拡大と効率化の推進：** 顧客接点拡大のために、Tier1-2都市を対象に店舗網を71店舗に拡大（前年度末は59店舗）※。今年度末は80店舗の想定。
  日本と同様、定番商品の自動発注システムの導入や、立地条件や来客者数を踏まえた店舗の移転・閉鎖など、効率性改善を推進中

新店舗オープン
Jinan MixC



ライセンス

- キャラクターポートフォリオ拡大
- 市場拡大

- **幅広いキャラクター起用の促進：**『ハローキティ』の人気向上が継続。一方で、特定キャラクターへの集中を抑えるため、同じく起用が増加する複数キャラクターをフックに、来年25周年を迎える『シナモロール』の新商品や、物販で人気の高まる『マイメロディ』等を展開
- **カテゴリ拡張：**アパレルで減収も、注力分野である玩具を中心に、家庭用品、フードカテゴリ等が着実に伸長。今後も新規契約では自社ブランドを有する企業を重視し、ライセンシーのすそ野拡大だけでなく、ブランド価値の質的向上を推進し、ライセンス事業の高度化を図る



POP MART
×
sanrio characters

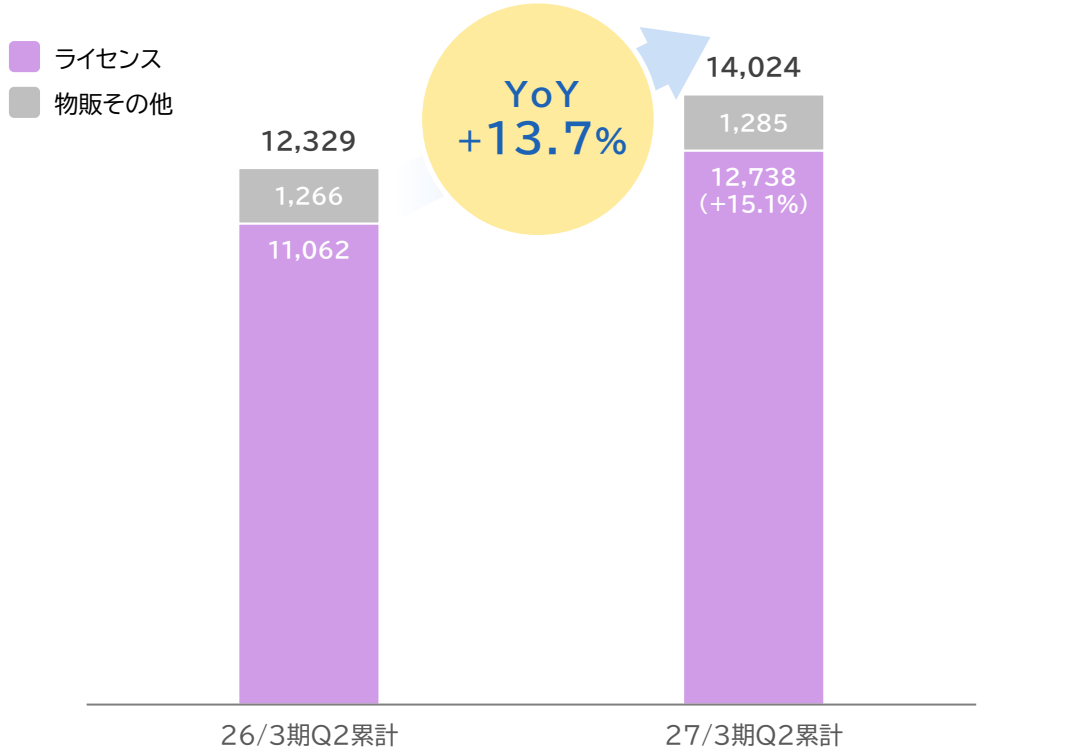
※: 2025年12月末時点の店舗数…直営5店舗、フランチャイズ54店舗　2026年6月末時点の店舗数…直営6店舗、フランチャイズ65店舗

27/3期Q2北米・南米セグメント実績（売上高・貢献利益）

- 残存する関税影響や資源価格上昇等による消費者心理の慎重化等の厳しいマクロ環境下においても、米国は注力領域である玩具や、デジタルカテゴリ等が成長。キャラクター軸では、『ハローキティ』の根強い人気を基盤に、複数キャラクターの育成とポートフォリオ分散が進む。その結果、北米事業は現地通貨ベースで横ばいを維持
- 南米はアパレルカテゴリが好調に推移し、本セグメント全体で増収増益

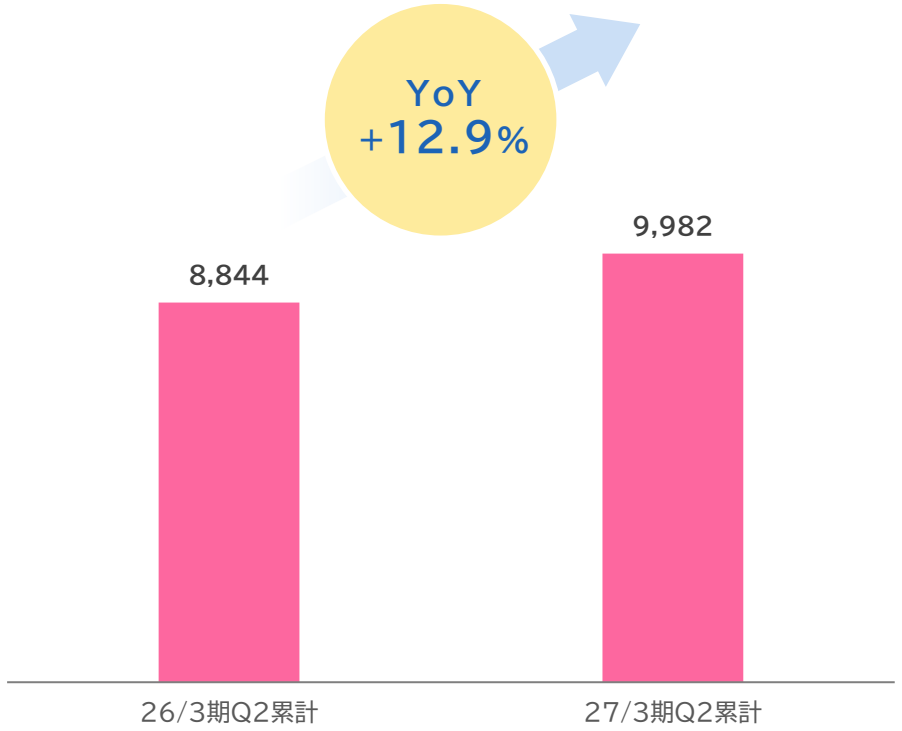
売上高

単位：百万円



貢献利益

単位：百万円



注）百万円未満は切り捨て。%は小数点以下第2位四捨五入。

27/3期Q2実績（北米）

実績

ライセンス

キャラクター
ポートフォリオ
拡大

- **ライセンシーによる起用キャラクターの拡大：**『ハローキティ』を基盤とした、複数キャラクター起用の案件が増加。『シナモロール』(YoY+51%)、『クロミ』(同+36%)が伸長し、キャラクターの多様化に貢献。顧客層、カテゴリ、季節・イベント等との親和性を活かしてキャラクターを展開することで、さらなるキャラクターポートフォリオの拡大・分散を図る
- **コラボレーションやデジタル戦略の強化：**POP MARTのLabubu等の他社キャラクターや、Bruno Mars等のアーティスト、MLB等のスポーツとのコラボレーションを推進。YouTubeチャネル”Hello Kitty and Friends”などのデジタルでの顧客接点拡大を継続

市場拡大

- **カテゴリ拡張 ：**注力領域である玩具カテゴリにおいて、ライセンシー数増加や商品展開強化により、継続的に成長。デジタルカテゴリでは、ゲームライセンス「Hello Kitty Island Adventure」の人気がゲーマー用通話アプリとのコラボレーションに波及する等、新たなライセンスに繋がり、カテゴリ拡張が進む
- **地域や小売ネットワークの拡大：**ハロウィーン等の季節イベントの活用およびスポーツイベントとのコラボ推進により、米国全体にキャラクターの浸透を推進。
特に中西部・南部への新規進出や、新たな販路開拓を進めることで、地域の拡大を進める

Hello Kitty® and Friends x MGA's Miniverse Make It Mini Blind Capsule (Series 4)

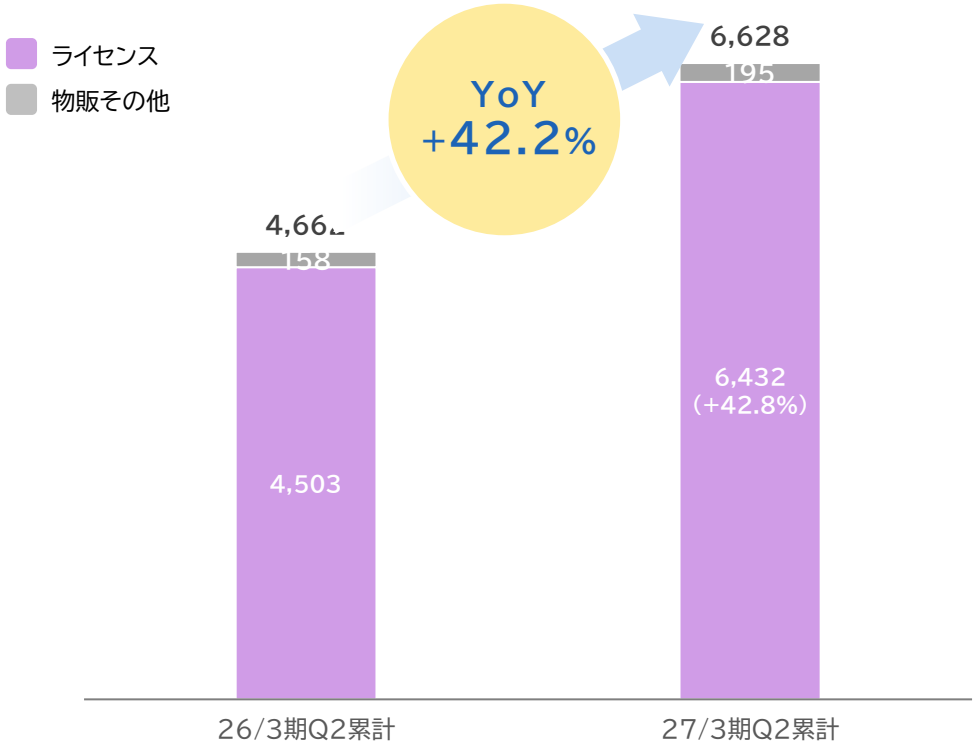


27/3期Q2欧州セグメント実績（売上高・貢献利益）

- アパレルカテゴリの好調を中心に増収増益が継続。キャラクター軸では、『ハローキティ』以外のキャラクター単体や複数キャラクターが起用される案件も増加し、キャラクターポートフォリオの拡大が進展。カテゴリ軸では、アパレルが大きく伸長した（YoY+44%）ことに加え、注力している玩具（同+38%）や、文具等のカテゴリが成長。地域軸では、トルコ（同+314%）や東欧（同+91%）の成長が著しい

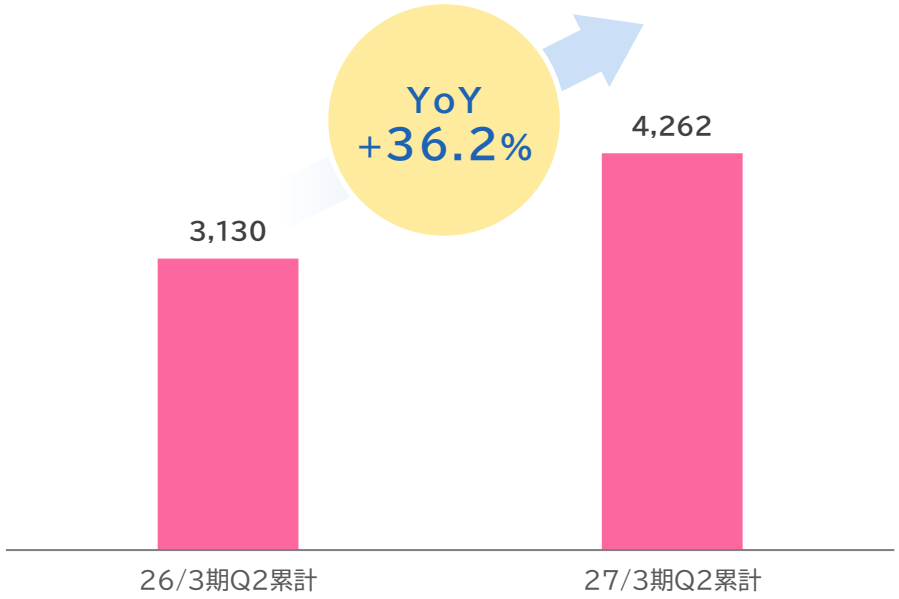
売上高

単位：百万円



貢献利益

単位：百万円



注）百万円未満は切り捨て。%は小数点以下第2位四捨五入。
注）文中のYoY増加率はSanrio GmbHのもの。

27/3期Q2実績（欧州）

実績

ライセンス

キャラクターポートフォリオ拡大

- **『ハローキティ』以外のキャラクター起用が進捗:**『ハローキティ』の人気を活用し、複数キャラクターポートフォリオへの変革を推進中。『ハローキティ』の構成比は依然として高いものの、『ハローキティ』以外のキャラクター単体（『ぐでたま』、『クロミ』など）の起用や、複数キャラクターを組み合わせたデザインの活用が増加。
  今後も主力キャラクターの勢いを維持しながら、それ以外のキャラクターの存在感を高め、新たな顧客層・事業機会の創出を図る
- **顧客接点の強化:**コミックコンベンション等のイベント、ソーシャルメディアを活用し新たな顧客接点の創出を推進し、ファンエンゲージメント向上を推進

LUSH × HELLO KITTY AND FRIENDS



市場拡大

- **カテゴリ拡張:**収益・市場影響の両面で重要性の高いアパレルが大きく成長した（YoY+44%）ことに加え、注力する玩具（同+38%）、文具（同+86%）や食品（同+77%）等のカテゴリが伸長。
  今後も、アパレルで市場基盤を確保しつつ、玩具では新たにパートナーシップ契約を締結したLEGO等、業界主要プレーヤーとの協業を進めるとともに、ヘルス＆ビューティーでの強化を推進
- **進出地域の拡大:**トルコ・東欧・北欧が収益を牽引。今後は欧州・オセアニアの基盤を維持しながら、中東・インド・アフリカ等の成長市場の開拓準備を進め、成長基盤の拡大を狙う

LC WAIKIKI



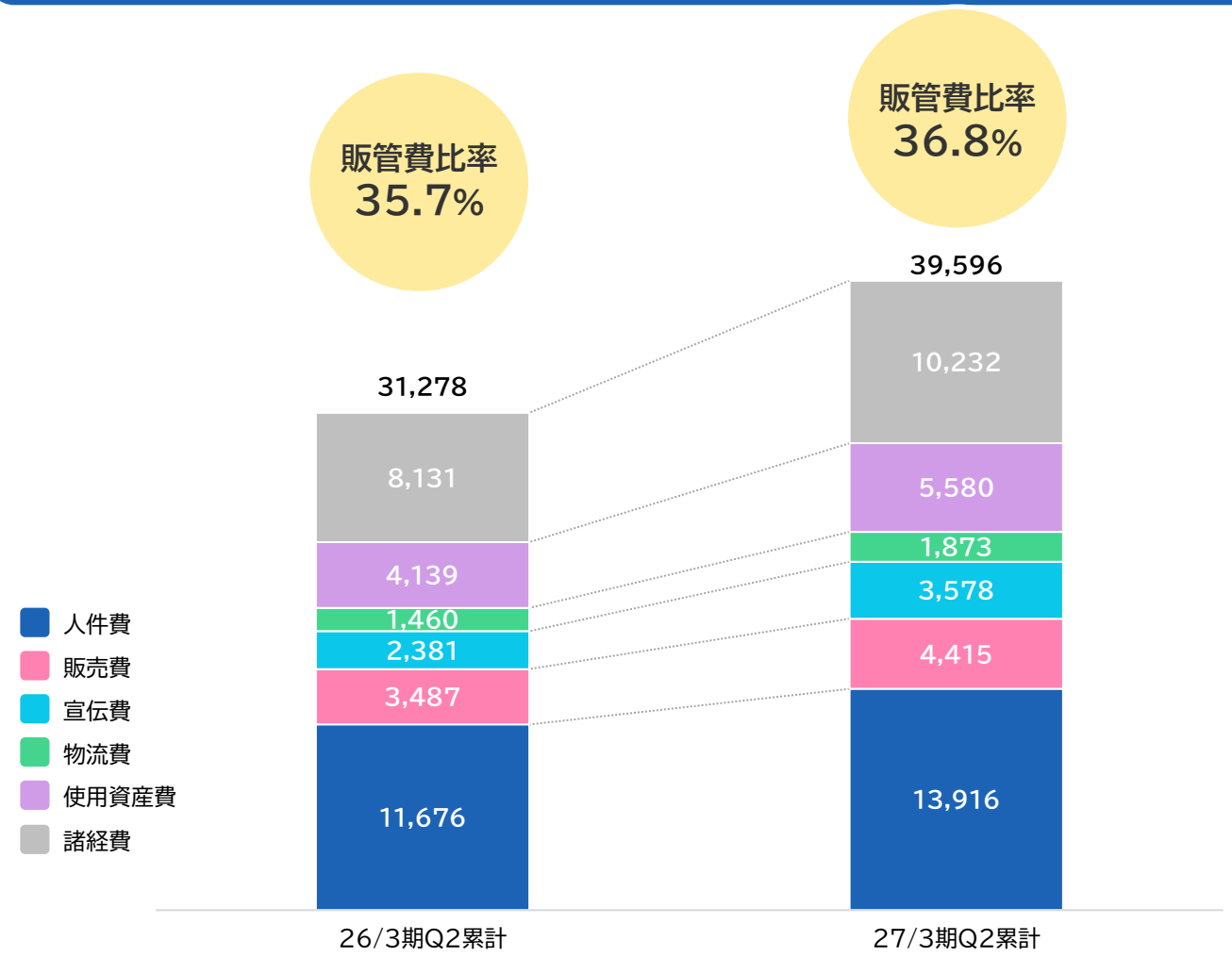
注）欧州セグメントは、欧州現地子会社の管掌範囲に基づき、英国、欧州大陸だけでなく、オセアニアや一部アジア地域も含む。
注）文中のYoY増加率はSanrio GmbHのもの。

連結販管費の推移

- 連結販管費および売上高販管費率は中長期的な成長に資する投資実施により増加。将来のリターン獲得に繋げる
- 日本…物販事業における店舗人件費や使用資産費の増加により増加
- 北米…売上高販管費率に変化なし
- 欧州…売上高地域構成比の変化により代理店手数料が増加
- 中国…物販事業における人件費等が増加

売上高に対する販管費比率

単位:百万円



注）百万円未満は切り捨て。%は小数点以下第2位四捨五入。

連結貸借対照表

単位:百万円	26/3期	27/3期 第2四半期末	増減	前期末比	増減要因
流動資産	168,567	190,887	+22,320	+13.2%	「現金及び預金」170億円増など
現金及び預金	125,433	142,493	+17,060	+13.6%	
その他流動資産	43,133	48,393	+5,260	+12.2%	
固定資産	66,117	72,268	+6,150	+9.3%	
政策保有株式	7,379	8,170	+790	+10.7%	
資産合計	234,684	263,155	+28,470	+12.1%	
流動負債	51,393	57,605	+6,212	+12.1%	「支払手形及び買掛金」31億円増、「契約負債」21億円増など
固定負債	27,319	26,696	△622	△2.3%	
(有利子負債)	13,938	10,753	△3,184	△22.8%	「長期借入金」12億円減、「転換社債型新株予約権付社債」8億円減など
負債合計	78,713	84,302	+5,589	+7.1%	
純資産	155,971	178,852	+22,880	+14.7%	「利益剰余金」199億円増など
負債・純資産合計	234,684	263,155	+28,470	+12.1%	
ネットキャッシュ	111,495	131,740	+20,244	+18.2%	
自己資本比率	66.4%	67.9%	+1.5pt	―	
政策保有株式/純資産	4.7%	4.6%	△0.1pt	―	

注) 百万円未満は切り捨て。%は小数点以下第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。

27/3期通期連結業績見通し（連結P/L）

通期見通しは期初公表から変更なし

単位：百万円

連結（PL）	26/3期 通期	27/3期予想 通期	増減率 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）百万円未満は切り捨て。%は小数点以下第2位四捨五入。

為替レート	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

注）主要な為替レートとして、米ドル／円、ユーロ／円、人民元／円を記載。



不適切事案にかかる再発防止策の進捗状況

17　不適切事案にかかる再発防止策の進捗状況



不適切事案にかかる再発防止策の進捗状況

再発防止策は全件概ね計画どおり進捗し、2027年3月までに完了見込み

	項目	通期目標	上期進捗	下期実施予定
ガバナンス体制・権限設計	(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	• 本社取締役・海外子会社執行責任者の兼務解消 • 監督・執行の分離に向けた組織・人員体制の構築 • 公正な経営管理を担う役員選任と客観的な評価の実現に向け、本社役員の選任基準・評価プロセス見直し(68期選任時に適用)	• **本社取締役と海外子会社執行責任者の兼務解消。加えて、本社からの社外取締役選任を推進** • 海外子会社における執行と監督の分離を前提に、**来期組織・人員体制を検討** • 26年8月指名報酬諮問委員会にて**取締役及び委任型執行役員の選任基準、評価プロセスの見直し案を承認**	• 26年10月本社取締役会にて海外子会社の取締役人員変更を承認し、雇用契約締結 • 来期組織・人員体制を確定
	(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	• 本社役員報酬の定義明確化および報酬決定プロセスの厳格化のため、指名報酬委員会の内規を整備	• 26年8月本社取締役会にて**取締役報酬に関する内規の改訂を承認**。取締役報酬の決定・管理プロセスを定め、本社取締役が子会社の役員等を兼務する場合も総報酬を一元的に管理すること等を定めた。	• ―
	(ウ)海外関連子会社CFOの当社レポートラインの追加	• グループCxO体制の構築 • 海外子会社CFO等から本社CFOへのレポーティング体制を整備し、海外子会社管理・牽制・統制を強化	• **あるべきCxO体制の素案の整理・検討** • **海外子会社CFOの評価項目・評価方法・レポートラインの設計が完了** • **全海外子会社とのCFO ミーティングを定期的に実施**し、 業績動向・組織体制・進行中プロジェクト・インシデント対応等に関する継続的な議論・支援を実施	• 来期のCxO体制を踏まえた組織・権限・レポートラインの検討・承認 • 全海外子会社とのCFO ミーティングの継続実施
	(エ)「本社」における子会社管理監督の強化	• 海外子会社の重要事案の決裁・承認および役員報酬管理に対する本社監督強化に向けた海外関係会社管理規程・決裁基準の改訂	• 重要案件(海外子会社の一定額以上の費用・投資や重要ポストの人事等)は本社会議体での審議・決議対象とするよう、26年7月に本社の**海外関係会社決裁基準表を改訂**。その後、本社の**海外関係会社管理規程も項目見直し完了** • 上記に伴い、**海外統括執行会議*規程を改訂**	• 26年10月海外関係会社管理規程を改訂 • 26年10月本社取締役会にて海外統括執行会議規程改訂を承認
	(オ)「海外関連子会社」における決裁規程の厳格化	• 海外子会社の重要な執行判断・意思決定に係る透明性・統制強化に向けた決裁規程の制定・運用	• **北米現地子会社、欧州現地子会社を優先的に着手**し、現地法・オペレーションを踏まえた**決裁規程の策定を進行中** • **中国現地子会社の決裁規程も改訂に着手**	• 北米現地子会社、欧州現地子会社の決裁規程について、26年10月本社取締役会後に運用開始 • そのほか海外子会社についても順次着手し、26年12月中に全海外子会社において改訂

*海外統括執行会議は当社取締役会の諮問機関。子会社の重要事案の決裁・承認を担う



不適切事案にかかる再発防止策の進捗状況

再発防止策は全件概ね計画どおり進捗し、2027年3月までに完了見込み

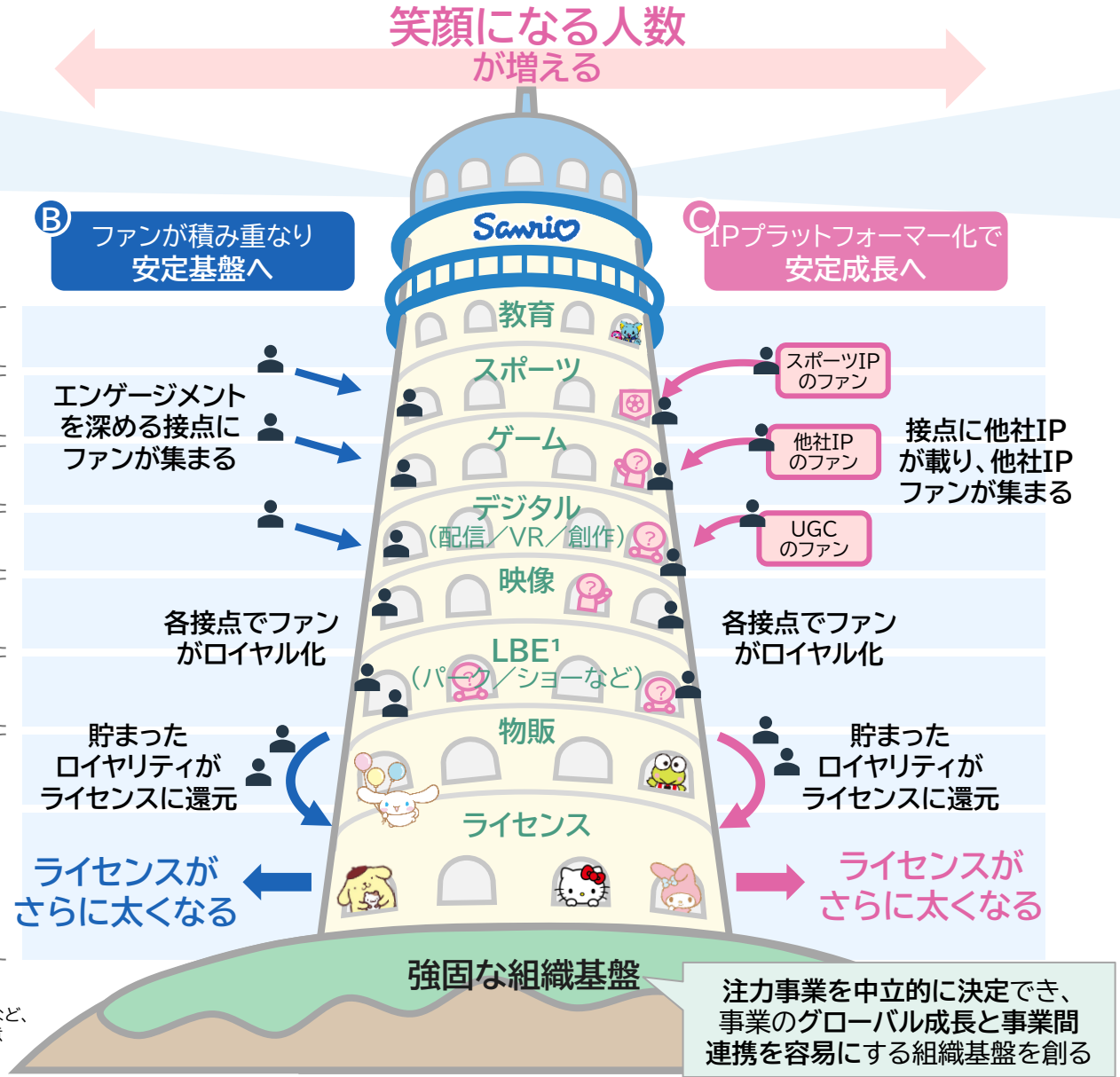
	項目	通期目標	上期進捗	下期実施予定
運用・牽制機能の強化	(カ)上述各種規程(当社規程／子会社規程)の運用執行の強化	• 海外執行統括会議への報告強化に向けた、海外子会社取締役会規程の整備および取締役会議事録の提出開始 • 海外執行統括会議による子会社情報の収集・記録・一元管理に向けた本社内ワークフローの導入	• 各海外子会社の決裁規程に、取締役会議事録の提出および重要意思決定事項の報告を反映する方向で整備 • 海外統括執行会議の決議・報告事項を起案・記録できるワークフローを導入	• 各海外子会社の決裁規程への反映については、(オ)の下期スケジュールに合わせて進行
	(キ)海外関連子会社内での牽制機能の強化	• 本社による牽制機能強化に向けた海外子会社取締役会構成の見直し • 役員報酬の取締役会承認必須化の海外子会社取締役会規程への反映 • 報酬委員会の設置および権限・手続の明確化に向けた海外子会社報酬委員会規程の整備・運用 • 監査可能性確保に向けた承認記録の一覧化 • ガバナンス強化に向け、提案・財務検証・独立レビュー・最終承認の機能分離について海外子会社決裁規程へ反映	• 全海外子会社の執行責任者と本社の取締役との兼任を 解除し、取締役会構成案を作成 • 海外子会社のCxOの報酬は本社海外統括執行会議での決議とするため、海外子会社での報酬委員会設置は不要と判断 • 海外統括執行会議の決議・報告記録はワークフローで一元管理するとともに、その他の承認記録も各海外子会社の決裁規程案に基づく本社提出・管理を先んじて開始 • 提案・財務検証・独立レビュー・最終承認の機能分離を各海外子会社の決裁規程に反映する方向で整備	• 26年10月本社取締役会にて取締役会構成を承認 • 各海外子会社の決裁規程への反映については、(オ)の下期スケジュールに合わせて進行
モニタリング・監査機能の強化	(ク)当社役員に対する教育・モニタリングの強化	• 本社役員向けコンプライアンス研修の実施 • 報酬の適法性および承認プロセスの適正性確保に向けた関係部門の役割明確化・統制機能の整備のための指名・報酬諮問委員会内規への反映、および3線モデルに基づくモニタリング体制の構築 • 統制逸脱の早期把握に向けたグローバル内部通報制度の整備および海外子会社役職員への周知・運用	• 26年9月に外部講師による役員向けコンプライアンス研修を実施 • 26年8月本社取締役会にて、関係部門の役割・モニタリング体制を定めた取締役報酬に関する内規を承認。あわせて、第3線による実効性評価の検討を開始 • 本社内部通報窓口の周知(グローバルイントラネット・ポスター掲出)を行い、海外子会社統括部門経由の通報にも 対応できる連携体制・対応フローを整備	• 内規にて定められた内容が適切に実行されているかモニタリングを実施
	(ケ)内部監査体制の質的強化	• 内部監査体制の質的強化に向けた、北米現地子会社、欧州現地子会社の業務監査の実施 • 役員報酬等の重要リスク領域に対するテーマ監査の実施および取締役会報告・改善フォローアップの強化	• 北米現地子会社の往査に向けた監査手法を検討 • 「グループ会社における取締役およびCxOに対する報酬等の適切性」をテーマ監査として開始し、26年9月に国内外全連結子会社へ監査通知・協力依頼を実施	• 北米現地子会社：27年3月期第3四半期に往査、第4四半期に監査調書・監査報告書を作成・報告 • 欧州現地子会社： 27年3月期第4四半期に往査 • テーマ監査を実施し、監査報告書を作成・報告



長期ビジョンの実現に向けた進捗について

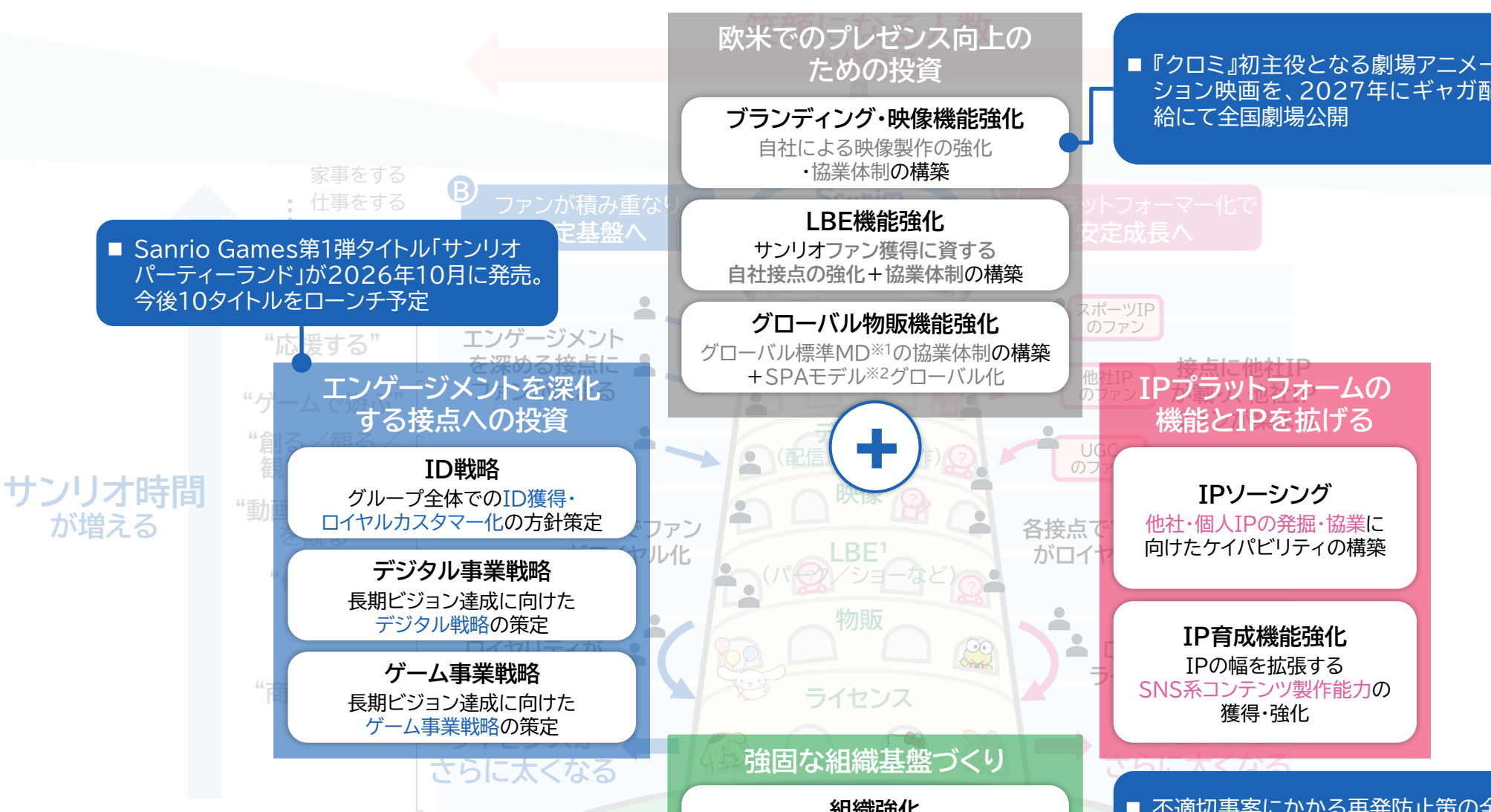
20 サンリオの長期ビジョン
21 長期ビジョン実現に向けた取り組み
22 サンリオのブランド価値が持続的な成長を生み出す仕組み
23 長期ビジョン達成に向けたキャラクター育成方針
24 主力市場ごとの戦略方針：日本
25 主力市場ごとの戦略方針：中国
26 主力市場ごとの戦略方針：北米
27 主力市場ごとの戦略方針：欧州
28 自社製作によるゲーム事業進出
29 今後の大型トピック

サンリオの長期ビジョン



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メントの意

長期ビジョン実現に向けた取り組み



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メントの意

長期ビジョン実現に向けたサンリオのブランド価値が持続的な成長を生み出す仕組み

サンリオは、キャラクター価値の創造から収益化までを一貫して担う独自のビジネスモデルを強みに、
グローバルでの市場シェア拡大を目指す。

1. 価値の創造（知ってもらう）

さまざまなタッチポイントで
IPを知ってもらい、
ファンの入り口をつくる

ショート動画で認知
ショート動画で
IPの魅力に出会う



サンリオショップでグッズに触れる
グッズを通じてキャラクターを身近に感じながら日常を過ごす



日常に近い商品で認知
おもちゃや
パッケージで
お客様がIPに出会う



キャラクター大賞に参加する
キャラクターを
応援する



2. 価値の蓄積（好きになってもらう）

継続的な接点を通じて、IPの愛着を深め、
ブランド価値（ストック）を積み上げる

ゲームで体験
ゲームで
遊ぶ中で
好きになる



YouTubeで視聴
ストーリーや
世界観に浸り、
ファンになる



公式SNS・コミュニティ
最新情報や
交流で愛着が
深まる



テーマパークやイベントに参加する
世界観を体験する



3. 価値の拡張（広げて収益に）

IPの魅力を、さまざまな第三者とともに
商品・サービスに拡張し、
ファンの生活の中で浸透し、収益を生み出す

ライセンスアウト・コラボレーション

アパレル・
雑貨メーカー



おもちゃ・
文具メーカー



食品・飲料
メーカー※



イベント・
施設コラボ



さまざまなパートナーとともに
IPの魅力を届け、収益を創出する

認知拡大によるファン層の拡大と、体験価値向上によるファンエンゲージメントの深化を両輪で推進。
その相乗効果によって、持続的なブランド価値向上を実現するとともに、
成長を生み出すことが、サンリオのブランド戦略の根幹である。

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

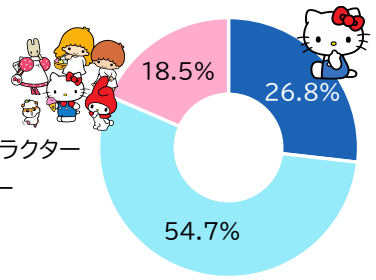
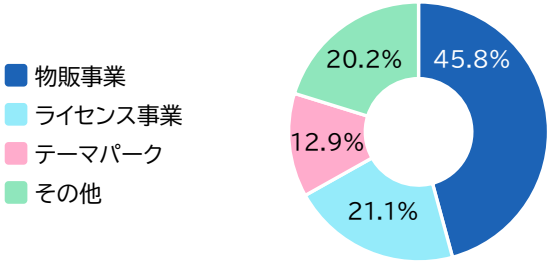
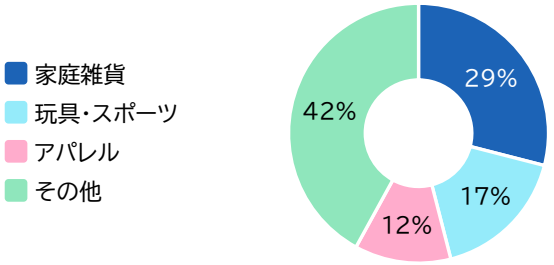
長期ビジョン実現に向けたキャラクター育成方針

ハローキティをはじめとする個性豊かな個々のキャラクターの魅力を磨き続けながら、クロミ、シナモロールなど、次代を担うキャラクターをグローバルに育成。世界中の一人ひとりに寄り添い、新たなファンと笑顔を生み出していく。

	グローバルで愛され続ける存在へ	次代を担うキャラクターへ	多様なキャラクターとの出会いを拡大
	ハローキティ	クロミ・シナモロール	サンリオキャラクターズ
現状	● 世代や地域を越えて愛される、サンリオを代表するEvergreenなキャラクター ● 多様な魅力をもつ、サンリオキャラクターズの象徴的な存在	● 日本・アジアを中心に幅広い支持を集め、欧米でも急成長している次代の成長を担うキャラクター ● グローバルベースのブランディング施策を実施している状況	● 日本・アジアを中心に、それぞれの個性や世界観を通じてファンとのつながりを形成 ● 上記以外の地域では、特定の地域や性年代のみでファンを獲得
今後の展開	● 映像、商品、体験など幅広い展開を通じ、時代や地域を越えて愛され続けられるようブランド価値をさらに高める ● 多様なキャラクターとの共演を通じ、サンリオキャラクター全体を世界に広げ、新たな魅力とファンとの接点を創出	● SNS、コンテンツ、コラボレーションなどを通じ、それぞれの個性と世界観を広く発信 ● 日本・アジアで培ったファン基盤を一層強化することに加え、欧米を含むグローバルでのさらなる認知と共感を拡大 ● 継続的な体験価値の提供を通じ、長く応援していただけるファンとのつながりを構築	● ハローキティを始めとしたグローバルで認知の高いキャラクターとの共演を通じ、世界中のファンとの新たな出会いを創出 ● 映像作品や体験型エンターテイメントなど、多様なキャラクターが活躍する機会を創出し、増加させることで認知と人気を拡大

主力市場ごとの戦略方針：日本

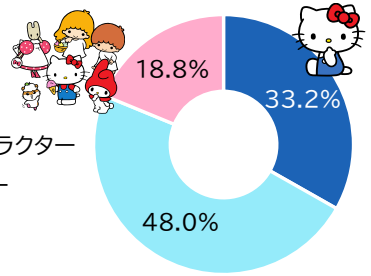
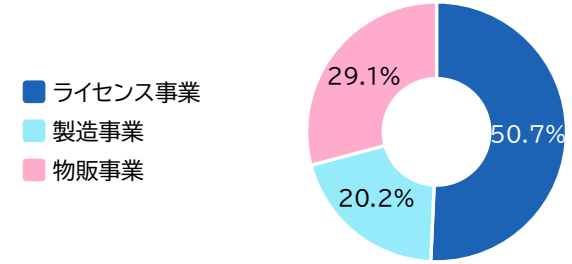
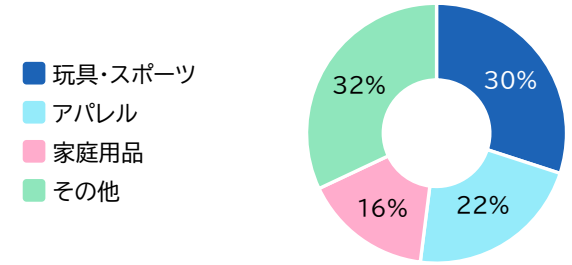
日本は、高い認知度と幅広い顧客基盤、多層的な事業アセットを強みにさらなるシェア拡大と持続的成長を目指す

	2026年3月期	戦略方針	市場シェア
キャラクター		● 特定キャラクターに偏らないキャラクターポートフォリオの継続的拡充 ● キャラクターごとの強みやターゲット顧客層を明確化し、商品・マーケティング施策を最適化 ● 次世代、他社IPの発掘・育成・プロデュース	2025/3期 約19%
事業		● 基幹店の拡大、ポップアップ・テーマパーク等のリアル接点の拡大を通した体験価値の創造と育成 ● 全事業を横断した顧客セグメント別の戦略高度化により、ライトファンの日常需要獲得とコアファンのエンゲージメント深化を両立 ● デジタル・ゲーム・LBE等を通じて新たな顧客接点を創出・発展させ、物販、ライセンス事業の成長を支援	2035/3期までに 最大＋5pt 拡大
ライセンスカテゴリ		● 商品カテゴリー・利用シーンの拡張により、アパレル、コスメ、ホームグッズ、フード、玩具、サービス等へキャラクター接点を広げ、日常生活への浸透を強化 ● 有力ブランド・流通パートナーとの協業強化により、商品・販売機会を継続的に創出し、顧客接点を拡大	

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。事業およびライセンスカテゴリの構成比率は、セグメント売上をもとに算出。

主力市場ごとの戦略方針：中国

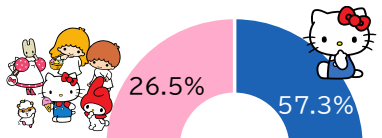
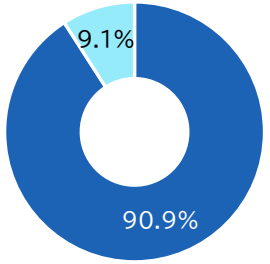
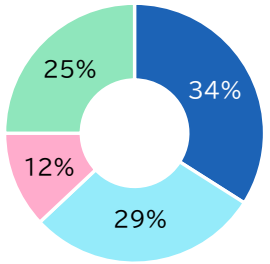
中国は、既存の強みを深耕しつつ、キャラクター・顧客層・カテゴリ・地域の拡張を推進。ライセンスと物販の間のシナジーを創出し、中国市場における成長の幅と持続性を高める

	2026年3月期	戦略方針	市場シェア
キャラクター		● ハローキティ以外のキャラクターのファンベース拡大と認知向上によるキャラクターポートフォリオの強化・分散 ● アジャイルIP・中国発IPの育成・拡大	2025/3期 約16%
事業		● 日本と同様に、物販を基盤に、ライセンスによる面的な市場カバレッジを拡大し、両事業の相乗効果を最大化 ● 物販店舗を販売拠点にとどめず、新キャラクターのインキュベーションやライセンシーとのシナジー創出にも活用 ● 若年女性・キッズを中心とした主要顧客層の継続的な深耕 ● 侵害品対策を通じた成長基盤の強化	2035/3期までに 最大＋5pt 拡大
ライセンスカテゴリ		● 玩具、アパレル、ヘルス＆ビューティー、企業特販を中心に、重点ライセンシー・リテーラーとの協業を強化し、多様な消費接点の創出とカテゴリを拡張 ● ブランドライセンシーを優先的に開拓 ● カテゴリ別のホワイトスペースを見極め、ライセンシーとの連携を通じた市場開拓を推進	

注）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。事業およびライセンスカテゴリの構成比率は、セグメント売上をもとに算出。

主力市場ごとの戦略方針：北米

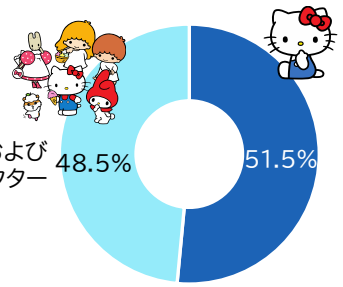
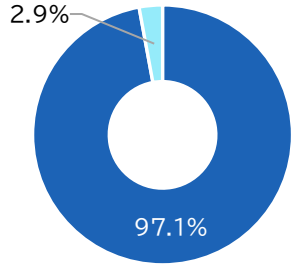
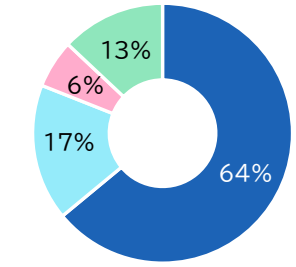
北米は、今後も市場および消費者トレンドを踏まえ、戦略を機動的にアップデートしながら、ライフスタイルブランド構築による売上拡大を目指す

	2026年3月期	戦略方針	市場シェア
キャラクター		● 『Hello Kitty & Friends』を軸に、『ハローキティ』以外の露出を拡大し、多様なキャラクターの認知・人気を最大化 ● 次代キャラクターとして『クロミ』（Z世代の開拓、ハロウィーンで優位を確立）・『シナモロール』（α世代の開拓）を重点的に育成 ● キャラクターごとの特徴やターゲット顧客層を明確化し、商材・マーケティング施策を最適化	2025/3期 約4%
事業		● 主力となるアパレルや玩具などの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 ▶ 韓国コスメと協業 ▶ キダルト市場でフィギュア販売を拡大 ● 優先度の高い主要ライセンシー・小売パートナーに対して、中長期的な価値創出を見据えた取引戦略を実行および協業の深化 ▶ デモグラフィック×IP×製品カテゴリーを組み合わせたリテーラー戦略の遂行 ● 多様な地域・文化・コミュニティにキャラクターを浸透させるための顧客接点の拡大とマーケティング投資 ▶ 中西部・南部での市場拡大	2035/3期までに 10pt
ライセンスカテゴリ			

注）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。事業およびライセンスカテゴリの構成比率は、セグメント売上をもとに算出。

主力市場ごとの戦略方針：欧州

欧州は、独自のブランド体験を通じ顧客エンゲージメントを強化。インド・アフリカ等の新興市場も開拓

	2026年3月期	戦略方針	市場シェア
キャラクター		● Hello Kitty&Friendsを核に認知および人気を最大化 ● シナモロール、クロミ、マイメロディ、ポムポムプリンの育成	2025/3期 約1%
事業		● カテゴリリーダー・グローバルブランド・主要小売との中長期パートナーシップを強化（2027年よりLEGO案件を開始） ▶ ライセンシングトレンドの牽引力を備えたパートナーと連携 ● カフェ・イベント・リテール体験等のリアルな体験機会の創出によるブランド力向上と顧客エンゲージメント深化 ● 欧州・豪州でのプレゼンスを維持しつつ、インド、アフリカ等の新地域市場へ本格進出、高成長を実現 ● 一部の地域で代理店営業から直接営業への切り替えを検討し、自社主導での戦略実行および顧客エンゲージメントの向上を推進	2035/3期までに 最大＋5pt拡大
ライセンスカテゴリ			

注）キャラクター構成比率は欧州セグメントのライセンス事業の売上総利益をもとにした参考値、事業構成比率は欧州セグメントの売上、ライセンスカテゴリ構成比率はSanrio GmbHのライセンス売上をもとに算出。
注）欧州セグメントは、欧州現地子会社の管掌範囲に基づき、英国、欧州大陸だけでなく、オセアニアや一部アジア地域も含む。

自社製作によるゲーム事業進出を通じて、グローバルに新たな顧客接点を創出

自社ゲームブランド「Sanrio Games」から初の自社製作ゲーム「サンリオ パーティーランド」を2026年10月に発売。
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

ゲーム事業参入の意義



- 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

→ ゲームという顧客接点を通した既存ビジネスへ波及効果

2027年3月期

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
プラットフォーム：Switch / Switch 2

Sanrio Games 第2弾タイトル

タイトル：「Sanrio Kawaii Me Live!」
リリース日：2027年1月（日本・海外）
ジャンル：音楽ゲーム
プラットフォーム：iOS / Android

2028年3月期

Sanrio Games 第3弾タイトル

タイトル：「フラガリアメモリーズ Color of Wishes」
リリース日：2027年秋（日本・海外）
ジャンル：今後公開予定
プラットフォーム：iOS / Android

2029年3月期

Sanrio Games方針

- 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。
- 既存の人気キャラクターが複数登場し、タイトルごとにジャンルやターゲット、媒体や発売時期を分散
- 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

今後の大型トピック

2027年以降

⭐レゴグループとサンリオ、複数年にわたるパートナーシップを発表

ハローキティをはじめとするキャラクターやその世界観をレゴ®ブロックで再現した「レゴ®サンリオ」製品の発売を2027年以降に予定



本パートナーシップの詳細については、以下の特設サイトにて今後、順次発表していきます。
https://lego.com/sanrio

2027年

⭐『クロミ』初主役となる劇場アニメーション映画化が決定！2027年日本全国で劇場公開予定

映画公式サイト：https://kuromithemovie.com/



© 2026 SANRIO　KTMCR COMMITTEE
企画・配給：ギャガ

2028年7月21日

⭐ハローキティ初のハリウッド映画がグローバルで劇場公開

ニュー・ライン・シネマおよびワーナー・ブラザース・ピクチャーズ・アニメーションによるハローキティ初のハリウッド映画が、2028年7月21日にワーナー・ブラザース・ピクチャーズよりグローバルで劇場公開

WARNER BROS.
PICTURES

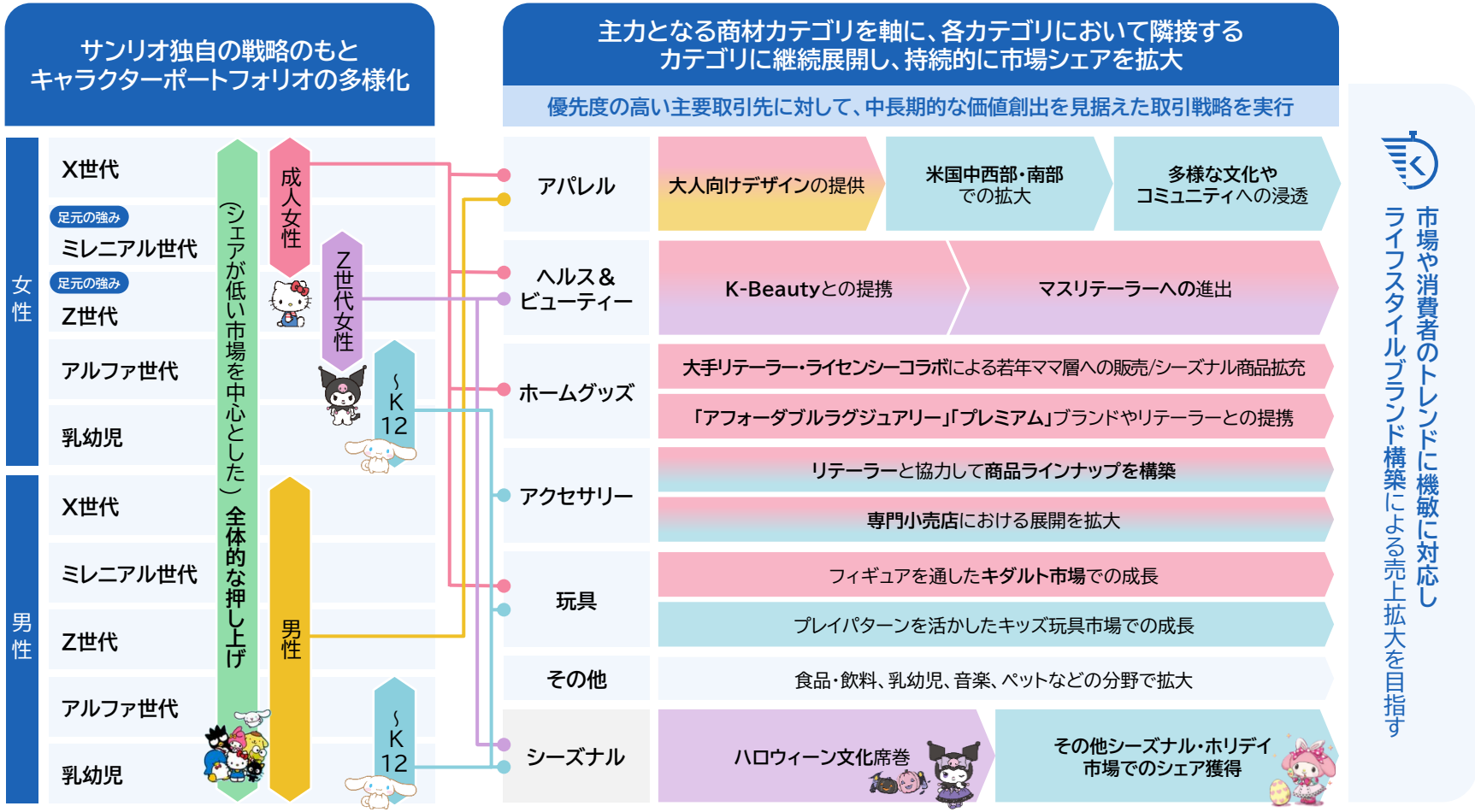


Appendix

31 米国における戦略マップ（26/3期末決算資料より再掲）
32 5か年ロードマップ
33 調整後営業利益について
34 用語集
35 その他のIR補足資料
36 将来見通し等に関する注意事項

米国における戦略マップ（26/3期末決算資料より再掲）

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



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。

5か年ロードマップ

	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期
アニバーサリー	50th Anniversary 20th Anniversary 50th Anniversary	30th Anniversary 55th Anniversary 30th Anniversary	25th Anniversary 40th Anniversary	15th Anniversary 35th Anniversary	55th Anniversary 40th Anniversary
人気投票	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		26年10月「Sanrio Party Land」 27年1月「Sanrio Kawaii Me Live!」	27年秋「フラガリアメモリーズ Color of Wishes」	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『My Melody & Kuromi』国際エミー賞キッズアニメーション部門にノミネート	Alifishとの共同製作アニメ（ローンチ時期は現時点で流動的）			
			自社製作アニメを継続的に実施		
	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		『クロミ』映画公開		ワーナー・ブラザース作品	
		ミスターメン リトルミスの映画（公開時期：未定）			
デジタル	Vピューロランド常設化	大型IPワールド展開	Sanrio+を通じた新たなユーザー体験を提供		
	他社とのID基盤連携	Vtuber配信機能展開	ロイヤルカスタマー向けサービス強化		
リアル	ピューロランド新パレード開始	シナモロールミュージカル公演	グローバル巡回型イマーシブLBE		
		ハーモニーランド「エンタメリゾート化」本格始動			
	スポーツイベントやカフェ等でのイベントを継続的に実施				

注）下線がアップデート箇所。スケジュールは事前の予告なく変更になる場合があります。

調整後営業利益について

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

- ✓ 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いる。
- ✓ 当社の連結営業利益は、親会社(4月-翌年3月)と海外子会社(1月-12月)の数値を合算したうえで、子会社から親会社へ支払われるロイヤリティについては親会社側の4-3月の受取金額(売上高)を基準として、子会社側の支払金額(売上原価)を連結消去する。その際の子会社側の支払ロイヤリティ金額は1月-12月の期間である。この際、親会社にて計上している売上高と子会社にて計上している売上原価(支払ロイヤリティ)の間に、期間差異による重要な不一致(大きな乖離)があった場合は、監査法人と議論のうえ、子会社の売上原価の調整を行い、営業利益を算出している。
- ✓ 昨今、北米・中国・欧州の海外子会社のライセンス取引が大幅に伸長しており、それにより当該調整額が大きくなっている。そこで、当社の事業実態をより適切に示すため、上記の親会社と子会社の決算期相違に基づく子会社の売上原価の調整を反映する前の営業利益を「調整後営業利益」として開示している。

Q2累計期間における調整金額

単位:億円

27年3月期Q2累計(連結)	営業利益		調整後営業利益
連結調整前	445		445
+連結調整	△16		0
(うち決算期相違に係る調整)	△16		—
(うちその他連結仕訳)	0		0
利益	428	差分:16	445

単位:億円

決算期相違による連結調整金額	FY3/2025 Q1(3か月)	Q2(6か月)	Q3(9か月)	Q4(12か月)	FY3/2026 Q1(3か月)	Q2(6か月)	Q3(9か月)	Q4(12か月)	FY3/2027 Q1(3か月)	Q2(6か月)
北米(ライセンス)セグメント利益へのインパクト	△9	△19	△22	△15	6	△1	△8	1	0	△11
欧州(ライセンス)セグメント利益へのインパクト	—	—	—	—	—	—	—	△14	△0	△2
中国(ライセンス)セグメント利益のインパクト	—	—	—	△25	4	9	11	△0	2	△1
中国(製造)セグメント利益のインパクト	5	7	14	2	9	12	16	7	0	△1
連結計	△3	△11	△8	△38	20	20	19	△5	3	△16

注) 億円未満切り捨て



用語集

貢献利益 こうけんりえき

- 海外事業の実質的な価値創造額を把握するために、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
- 2026/3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 2026

本報告書では、2025年に発表した10年間の長期ビジョンや中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）の進捗、非財務目標「サンリオ時間」を軸とした価値創造ストーリーなどについてまとめています。



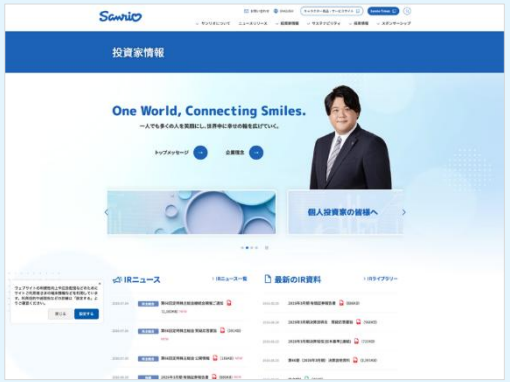
長期ビジョン

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/

これまでの四半期業績推移については、
IR DATAへ移行しました



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していますが、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、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。

この資料は2026年11月6日現在の情報に基づいて作成しております