

中期経営計画

2019.3期 - 2021.3期 3カ年計画

Marketing Innovation Project 2021

2018年5月



株式会社サンリオ

著作：株式会社サンリオ © '76, '96, '01, '05, '12, '13, '17, '18 SANRIO CO., LTD.
© '12, '18 SANRIO CO., LTD. SHOWBYROCK!!製作委員会

はじめに

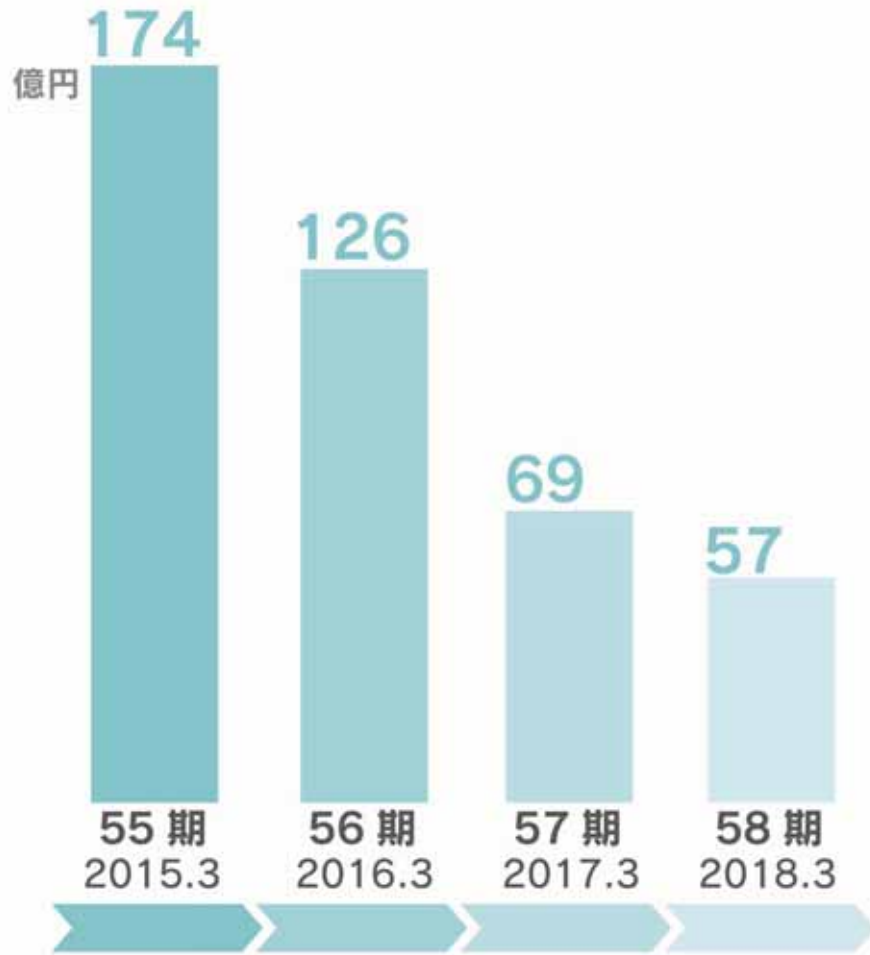
当社は、利益の追求のみでは会社は持続しないと考えています。

“Social Communication” “Small Gift Big Smile” という理念に基づき、すべてのステークホルダーに価値を提供しつつ、社会に貢献をしたいという思いを持っています。

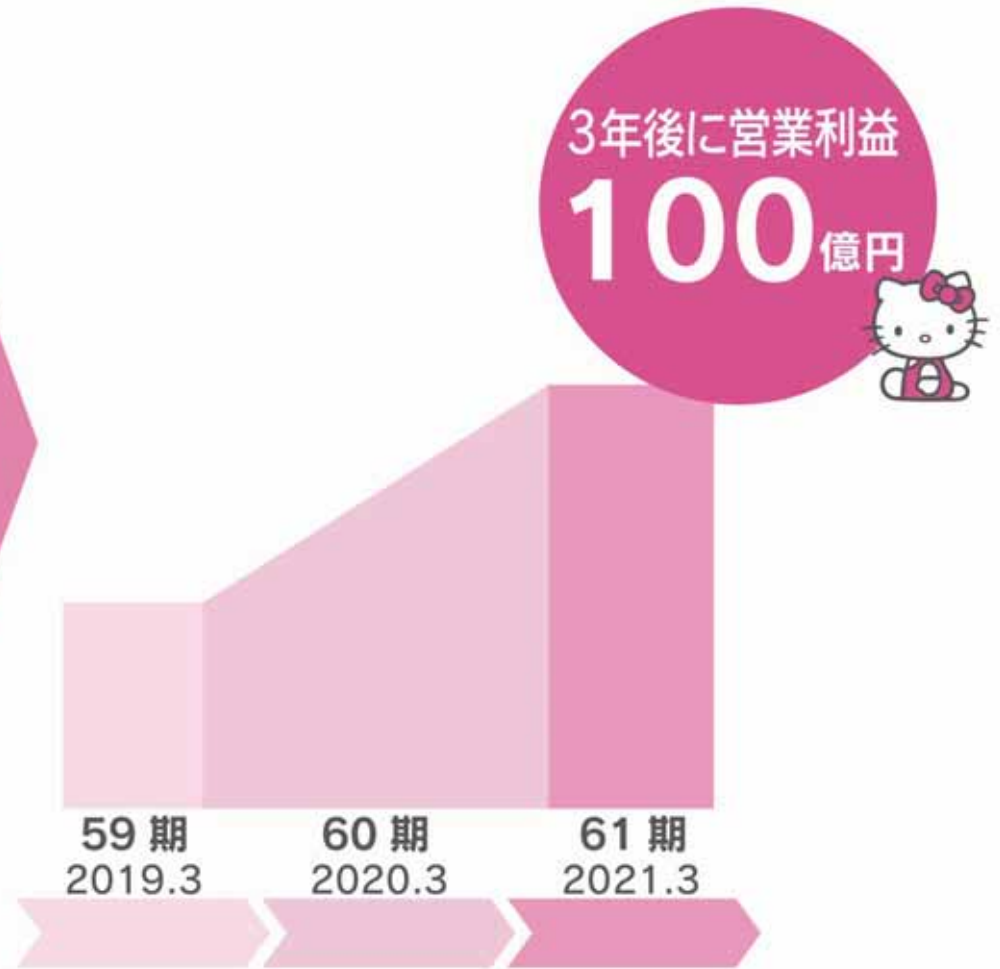
しかしながら、ステークホルダーに十分な価値を提供するには、
現在サンリオの営業利益では十分ではありません。

そこで、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
業績の回復を目指すべく、中期経営計画を策定しました。

連結営業利益推移



Marketing Innovation Project 2021



最終年度の目標：営業利益計画

営業利益 100 億円、ROE 10%

億円

	2018.03 実績
海外	72
欧州	5
米州	2
アジア	65
国内	▲15
ライセンス	67
物販	8
テーマパーク	2
その他	3
コストセンター他	▲97
合計	57

Marketing Innovation Project 2021

2021.03 計画	増減	増減率
102	+29	40%
10	+4	75%
14	+12	-
78	+14	20%
▲2	+14	-
81	+13	20%
14	+5	65%
5	+2	89%
5	+2	61%
▲107	▲9	-
100	+43	75%

会社方針

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



1

マーケティング機能を顧客軸で
徹底的に強化する



2

キャラクターの
インキュベーションセンターとなる



3

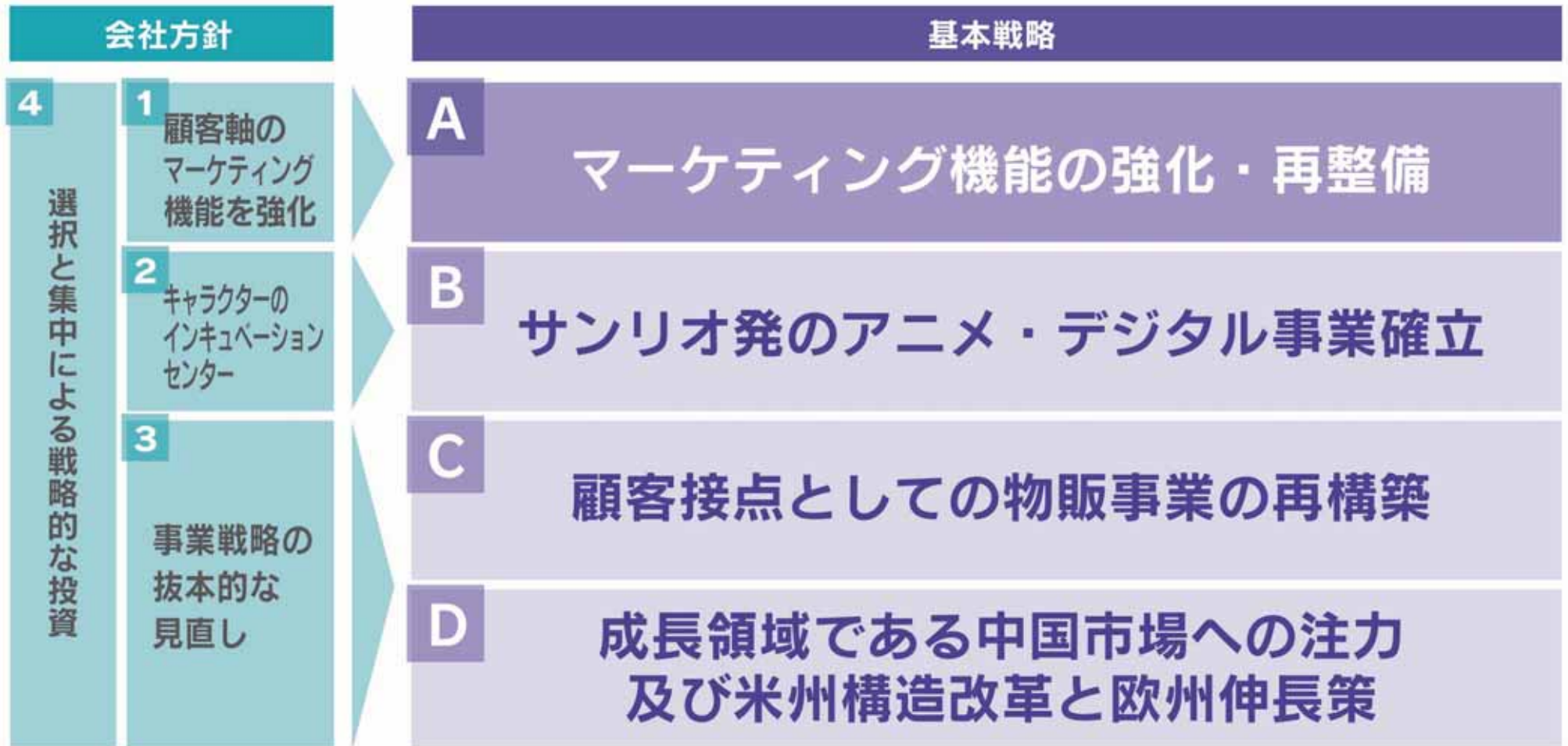
事業戦略の抜本的な
見直しを図る



4

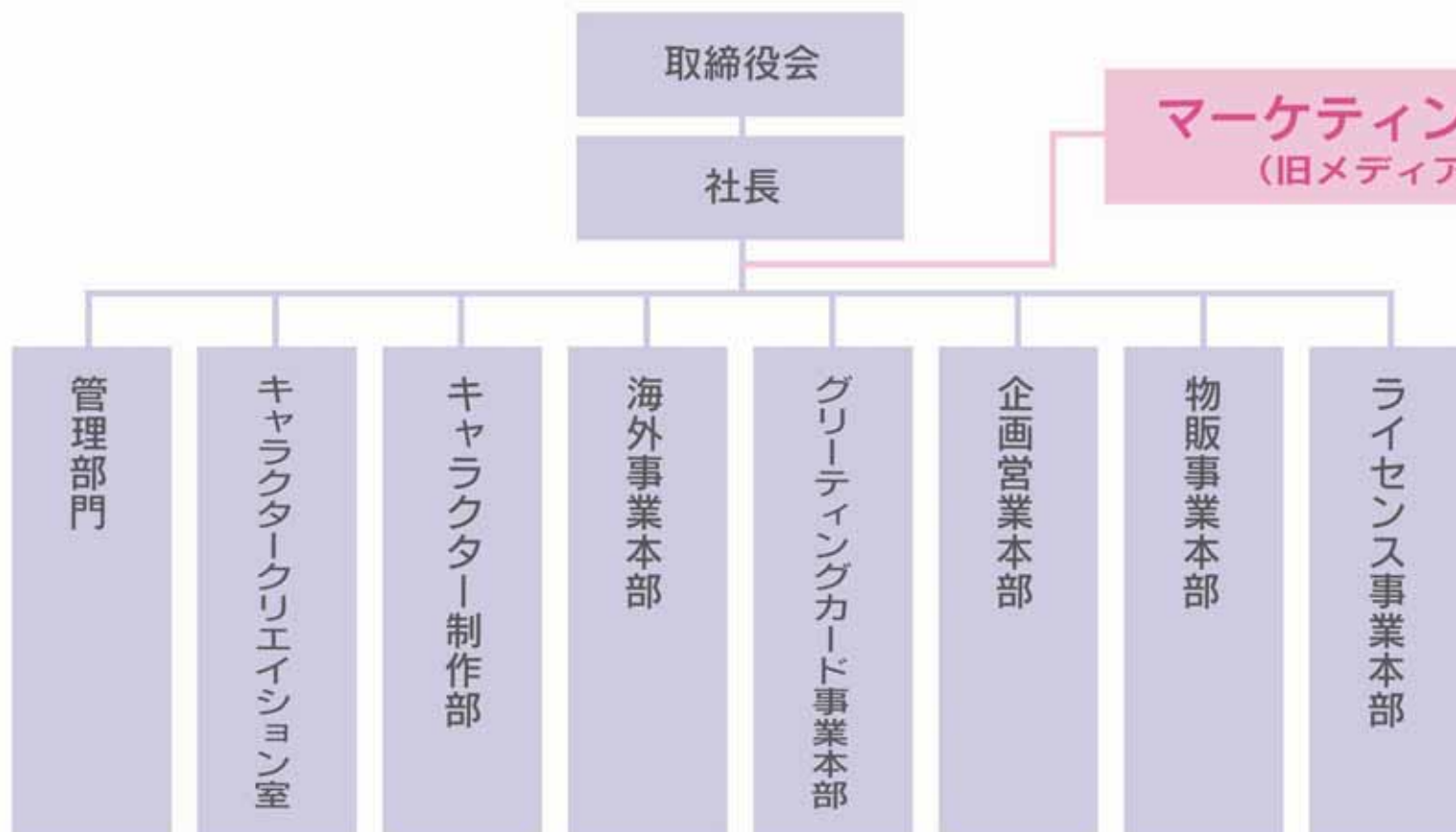
選択と集中により
戦略的な投資を行う

基本戦略



A マーケティング機能の強化・再整備

●組織体制の変更

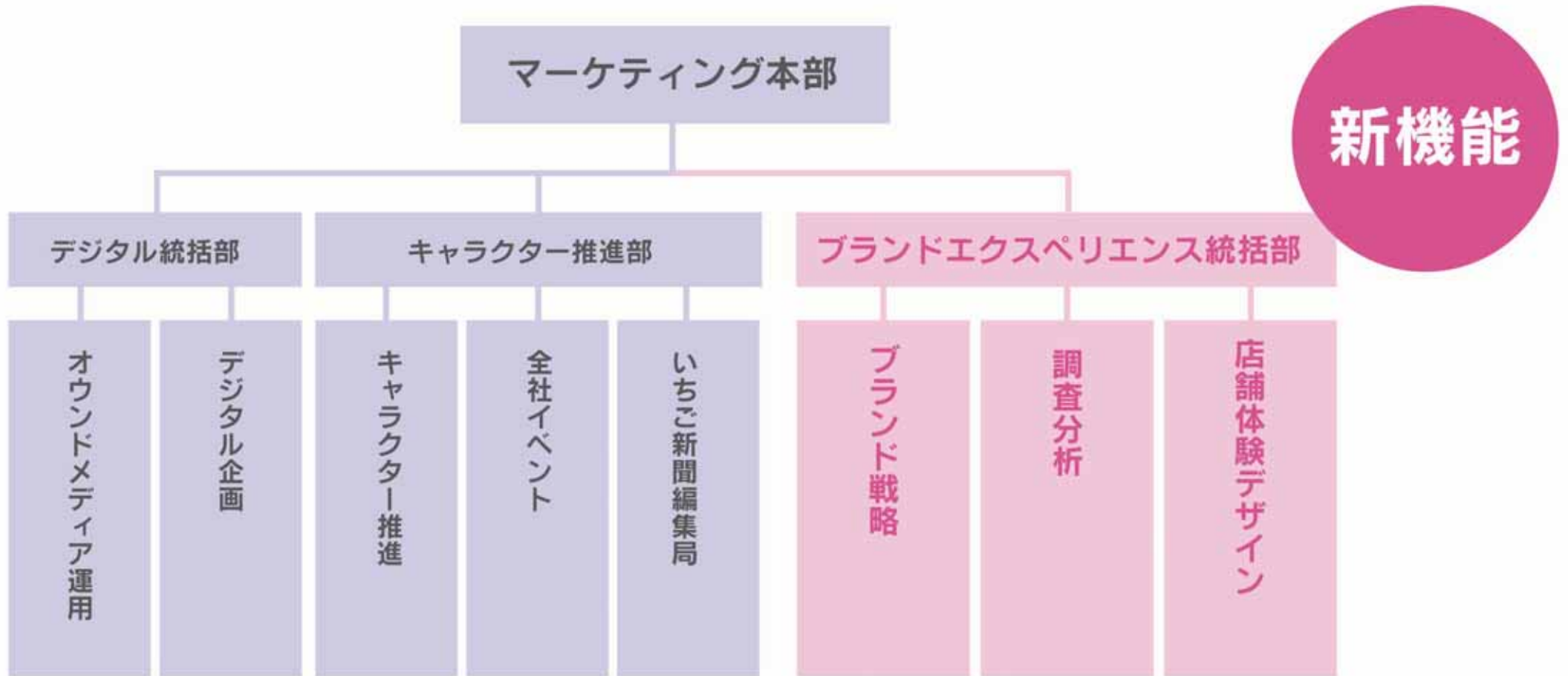


マーケティング本部
設立

マーケティング本部
(旧メディア部)

A マーケティング機能の強化・再整備

●組織体制の変更





木村 真琴 / MAKOTO KIMURA
マーケティング本部長 / Chief Marketing Officer

P&Gジャパン、ソニーマーケティング、INGダイレクトで
マーケティングを歴任
前職は西友(ウォルマート)にてマーケティング本部を統括

2018年1月 株式会社サンリオ入社 4月より現職



音部 大輔 / Daisuke OTOBE

P&Gジャパンでブランドマネジメント、
US本社チームでイノベーションの知識開発をマーケティングとして主導。

帰国後、ダノンジャパン、ユニリーバ・ジャパン、日産自動車、
資生堂などでマーケティング組織を指揮・構築。博士(経営学 神戸大学)

(現職)

株式会社クー・マーケティング・カンパニー 代表取締役

2018年2月 株式会社サンリオ顧問

A マーケティング機能の強化・再整備

- マーケティング本部が目指す姿

全社経営理念

Small Gift Big Smile



マーケティング本部のミッション

ハローキティをはじめとする キャラクターを永続的に成長させる

役割

- リサーチ & アナリシス
- 国内でのキャラクター別戦略の立案
- 国内でのキャラクター別戦略の推進
- キャラクターのパフォーマンスモニタリング
- 国内外でのキャラクター活用ガイドラインの策定、提示

KPI

- キャラクターごとの部門別貢献利益（粗利－広告宣伝費）
※事業本部と共に達成責任を負う

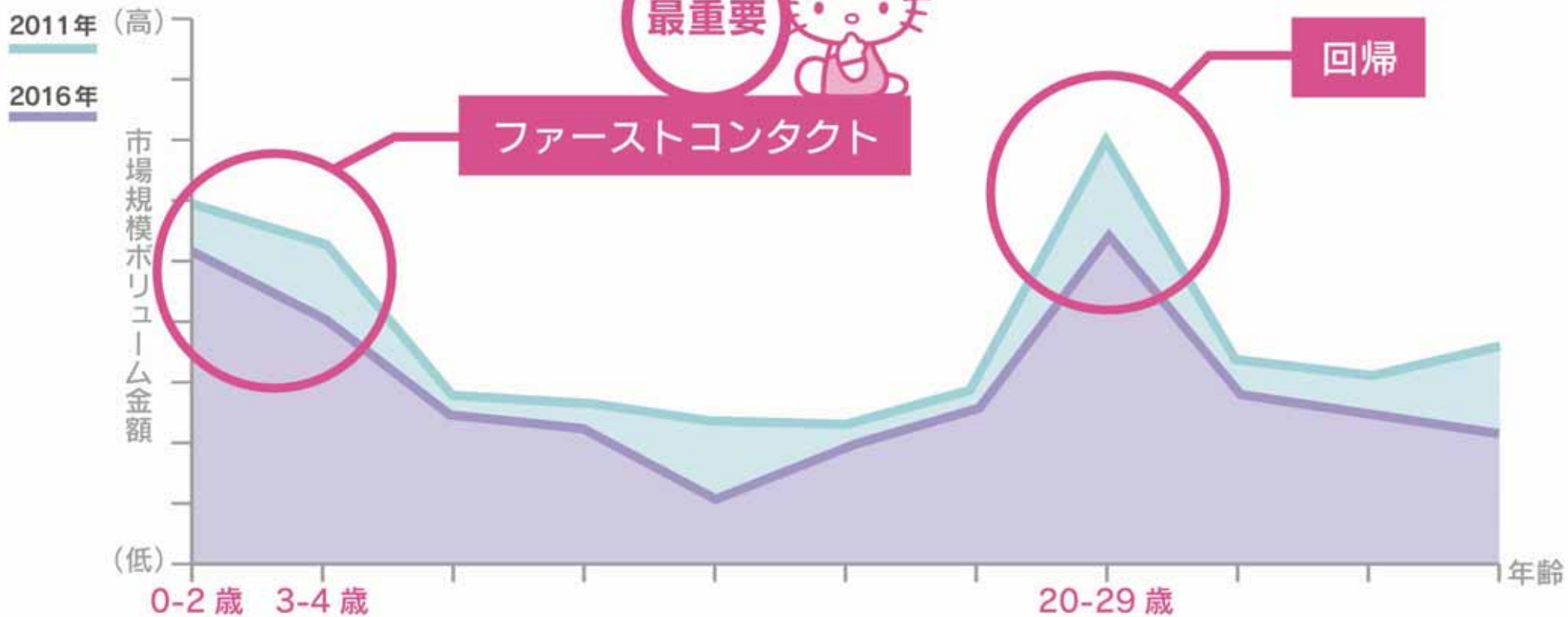
A マーケティング機能の強化・再整備

●ハローキティの再活性化



ハローキティ年代別市場規模（女性）

※出所：CharaBizDATA を基に年代別市場規模を推計（日本国内）



A マーケティング機能の強化・再整備

●ハローキティの再活性化

最重要 本人が選ぶ最初のキャラクターとなる
子供の自我が芽生える前に家にいるキャラクター



キャッチフレーズ

ファーストキャラクター、ファーストキティ

アクションプラン

- ユーザーが最初に触れるキャラクターになるべくプロモーションを行う
- 各価格帯に対し、乳幼児向け商品を強化する

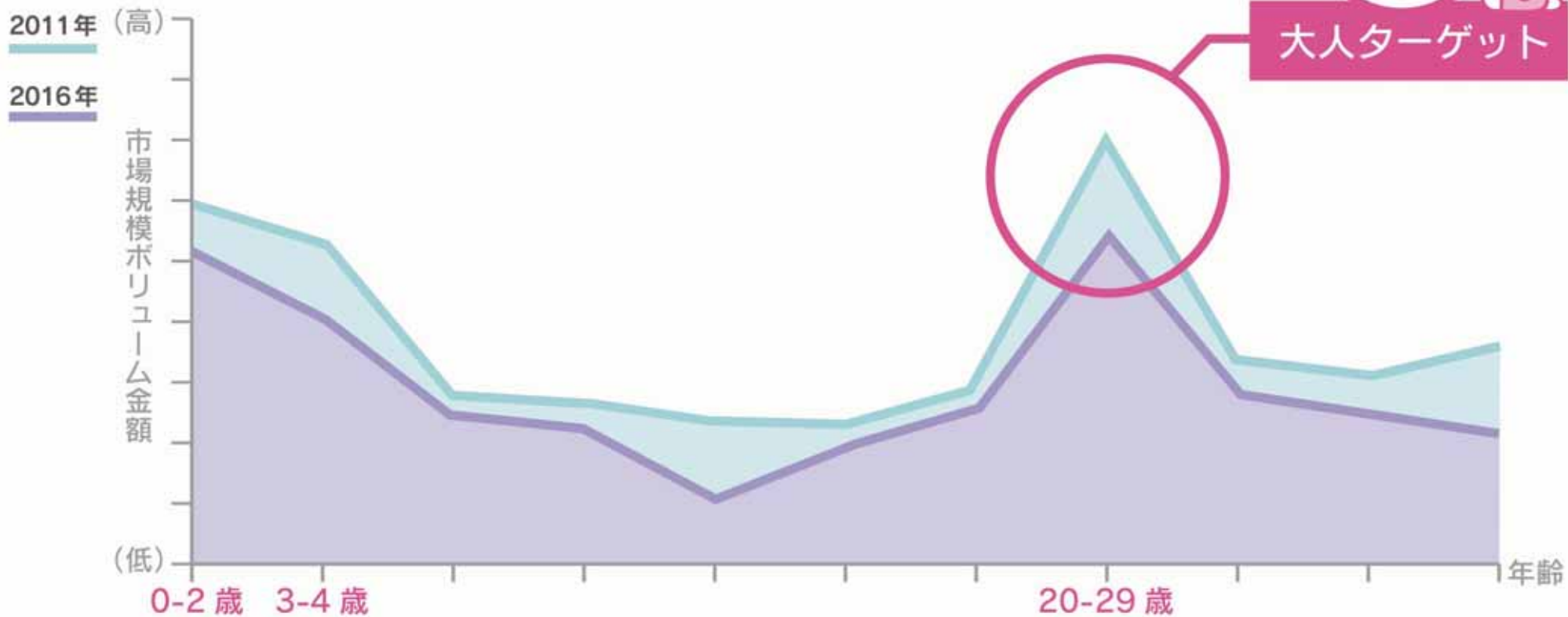
A マーケティング機能の強化・再整備

●ハローキティの再活性化



ハローキティ年代別市場規模（女性）

※出所：CharaBizDATA を基に年代別市場規模を推計（日本国内）



A マーケティング機能の強化・再整備

●ハローキティの再活性化

第二優先

ハローキティの「大人向け」アクション

顧客接点全体での一貫した取組

多くの消費者に受け入れられる商品企画



店舗外観

上質な外観



陳列

什器
ユニフォーム等



商品

大人が使える



販促

出稿媒体の検討

「大人」の再定義

一部のファン向けでない商品の開発

大人が使える商品の開発

大人が普段使いできるハローキティの開発

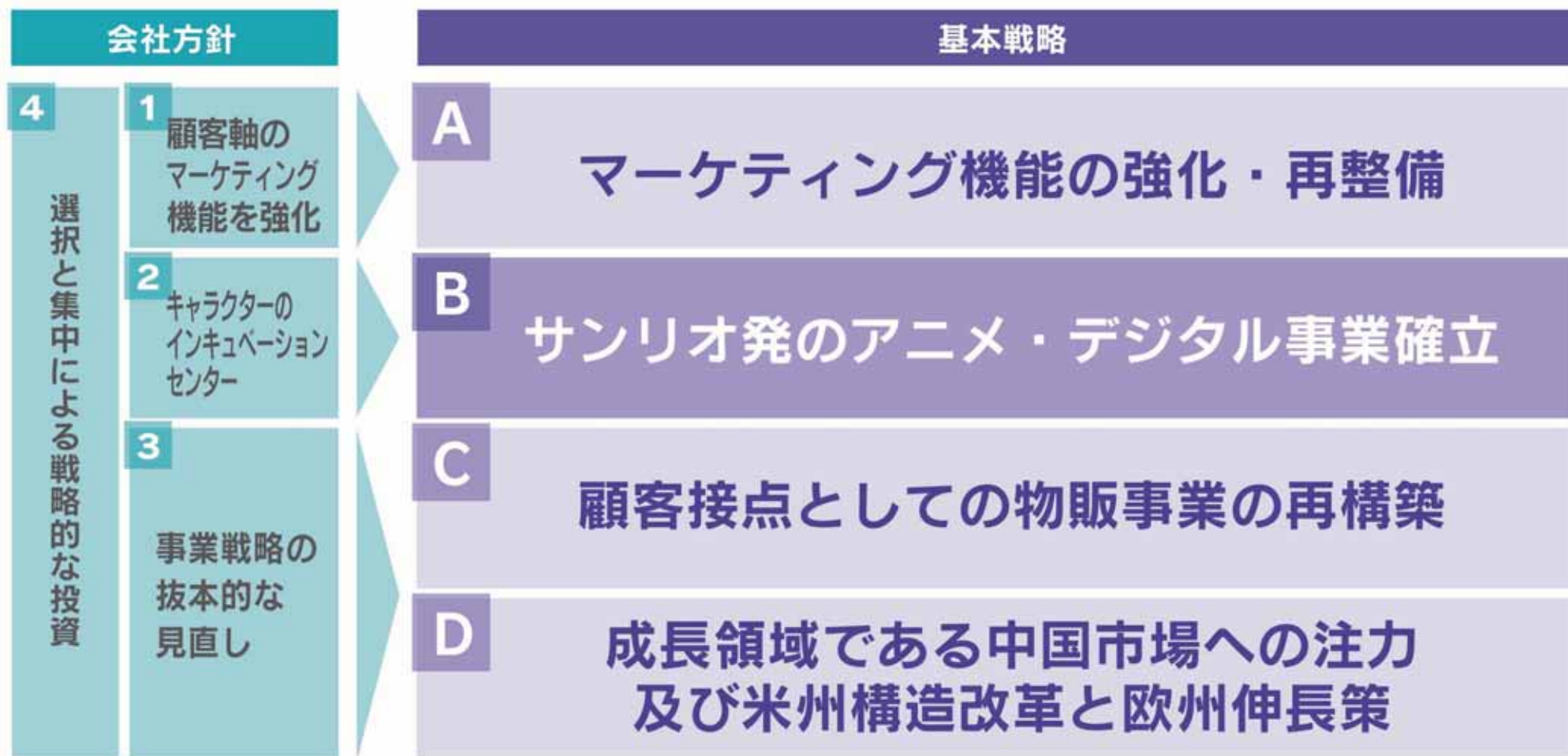
A マーケティング機能の強化・再整備

●セカンドキャラクターの育成

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
戦略的なマーケティング投資を行う



基本戦略





ショウバイロック!!



サンリオ男子



アグレッシブ烈子



ぐでたま

リルリルフェアリル



こぎみゆん

会社方針

サンリオの戦略的アニメ・ゲーム事業確立

アニメ・ゲーム発のコンテンツ創出と組織の再構築

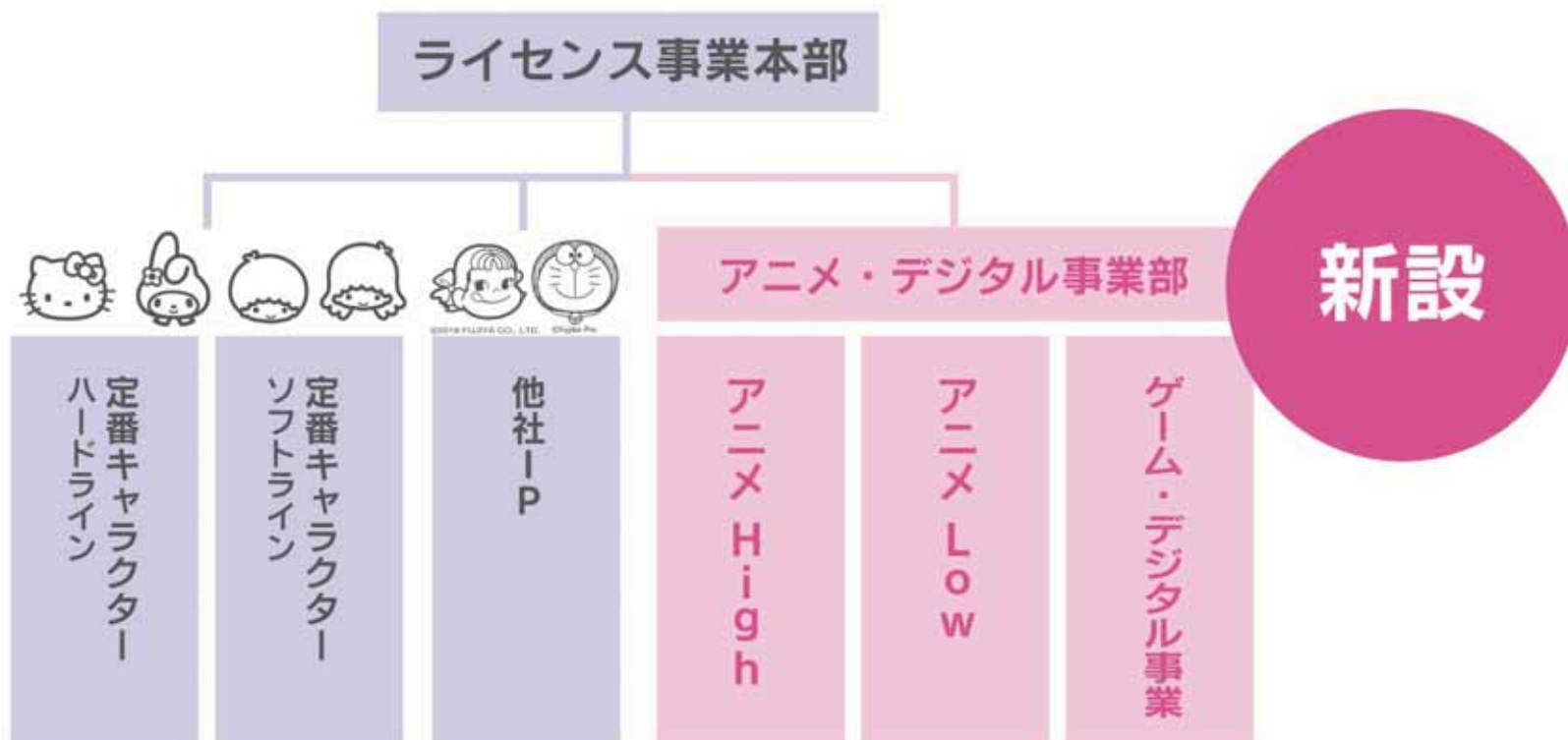
事業横断によるビジネスの拡大

継続的な投資の予算化と安定市場の育成

B サンリオ発のアニメ・デジタル事業確立

●組織体制の変更

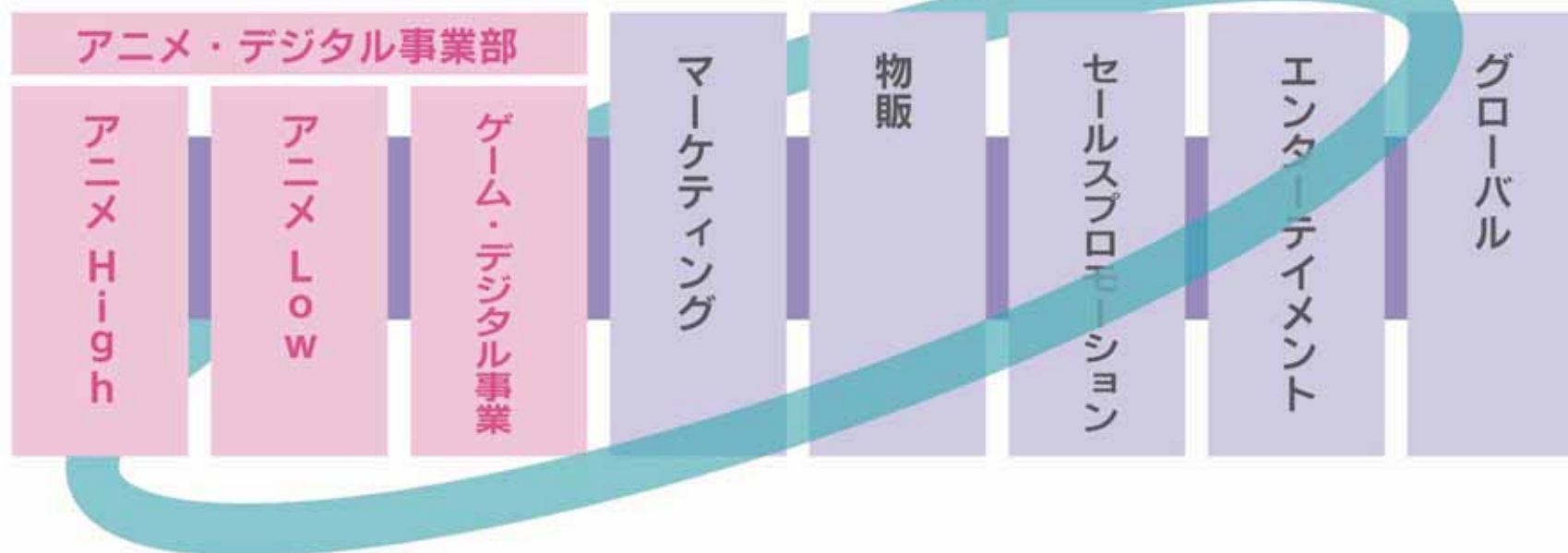
成長戦略の一環としてアニメ・ゲーム事業を構築



B サンリオ発のアニメ・デジタル事業確立

●事業横断によるビジネスの拡大

サンリオグループの強みを活かし
全社プロジェクトとして連携



B サンリオ発のアニメ・デジタル事業確立

● 継続的な投資の予算化と安定市場の育成

多様な
ターゲット

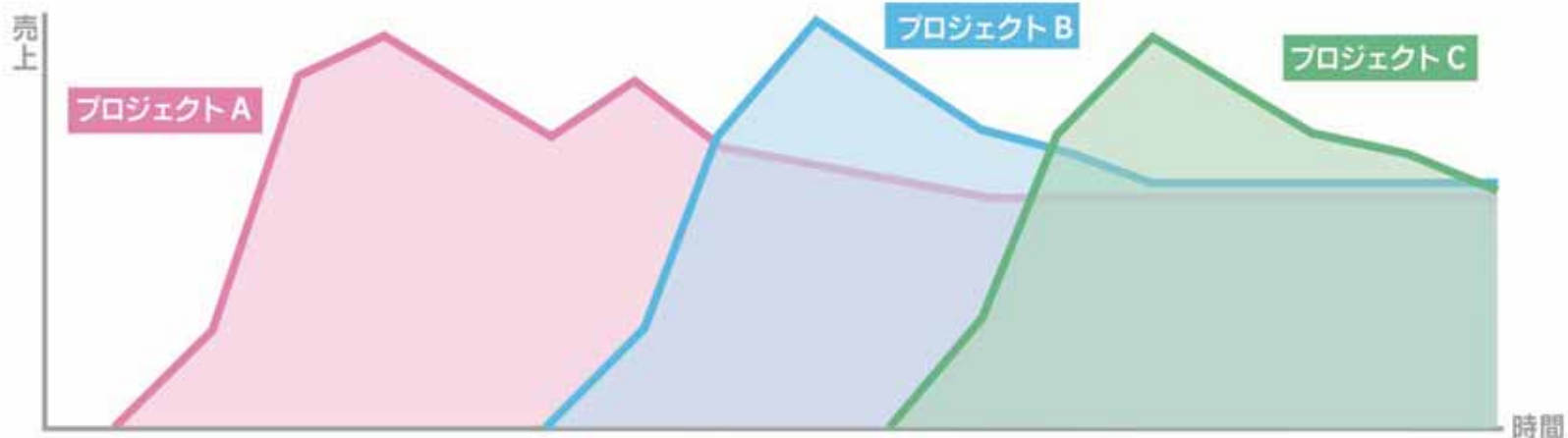
アニメ・ゲームを複合的に進行

女兒ターゲット 『ジュエルペット』『リルリルフェアリル』『新規 IPO○○』 ...

大人ターゲット 『SHOW BY ROCK!!』『サンリオ男子』『新規 IPO○○』 ...

新規ターゲット 『新規 IPO○○』 ...

継続的な投資

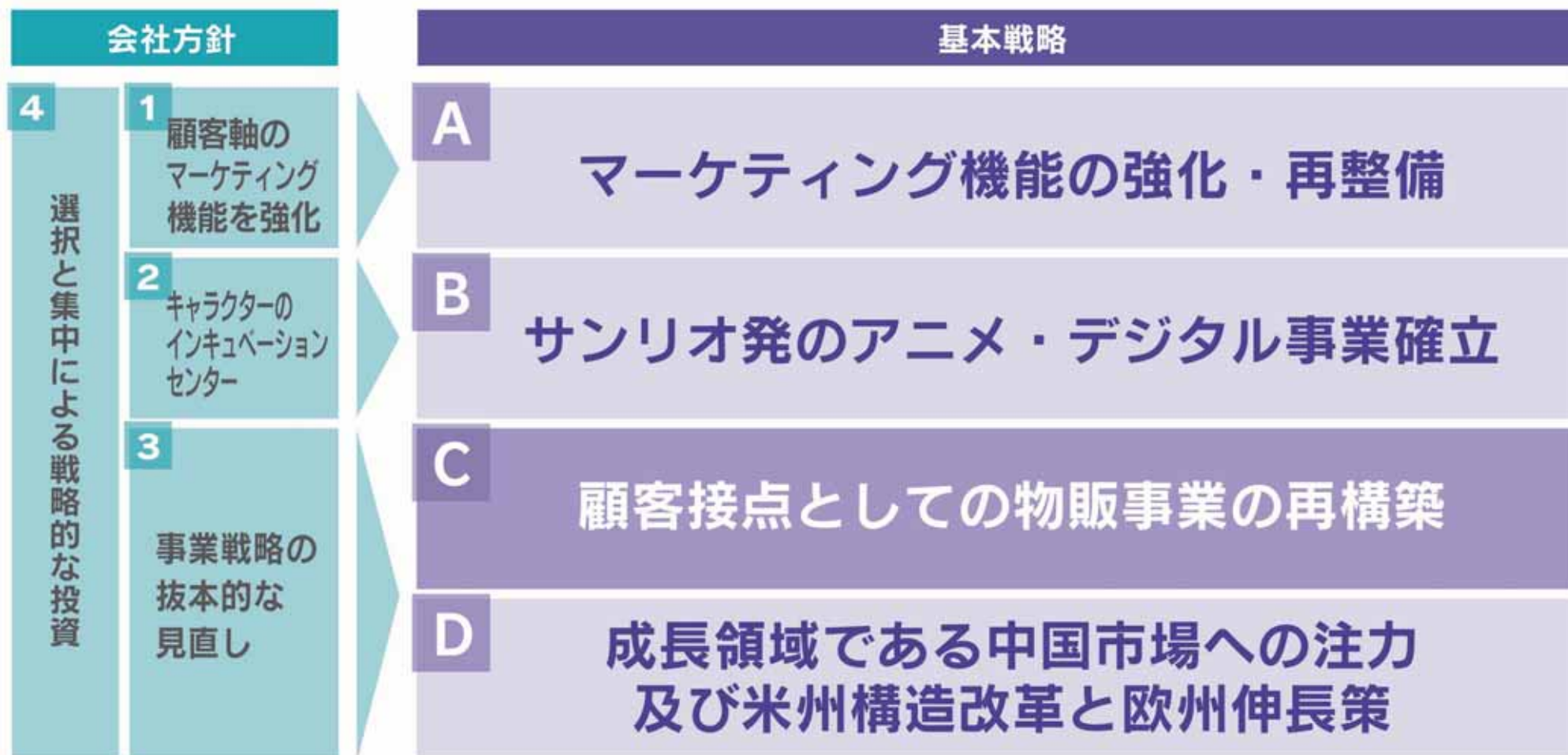


安定市場の育成

● ROI の適切なモニタリング

● 収支リスクの管理

基本戦略



C 顧客接点としての物販事業の再構築

●サンリオのビジネスモデル



体験の場としての物販事業を再構築する

C 顧客接点としての物販事業の再構築

●物販事業が目指す姿

体験の場

顧客体験向上を目指す

「サンリオ体験」 機会の創出

- リテール・・・主にコアファンとの接触機会の創出
- ホールセール・・・主にライトユーザーとの接触機会の創出
- EC・・・・・・・・商品の購入機会の創出
- テーマパーク・・・ライブキャラクターとの出会い・楽しい思い出
- 個別にあったポイントカードやIDなどの顧客情報を一元管理して顧客が求める情報を提供しやすい状況を作る
= サンリオ体験の接触機会の創出

「サンリオ体験」の強化

- リアル店舗、陳列、商品、販促、EC、テーマパークまで一貫通貫した世界観の創出
- テクノロジーへの投資による「サンリオ体験」の進化

ロイヤルカスタマーの創出

C 顧客接点としての物販事業の再構築

●物販事業が目指す姿

顧客データベースの一元化

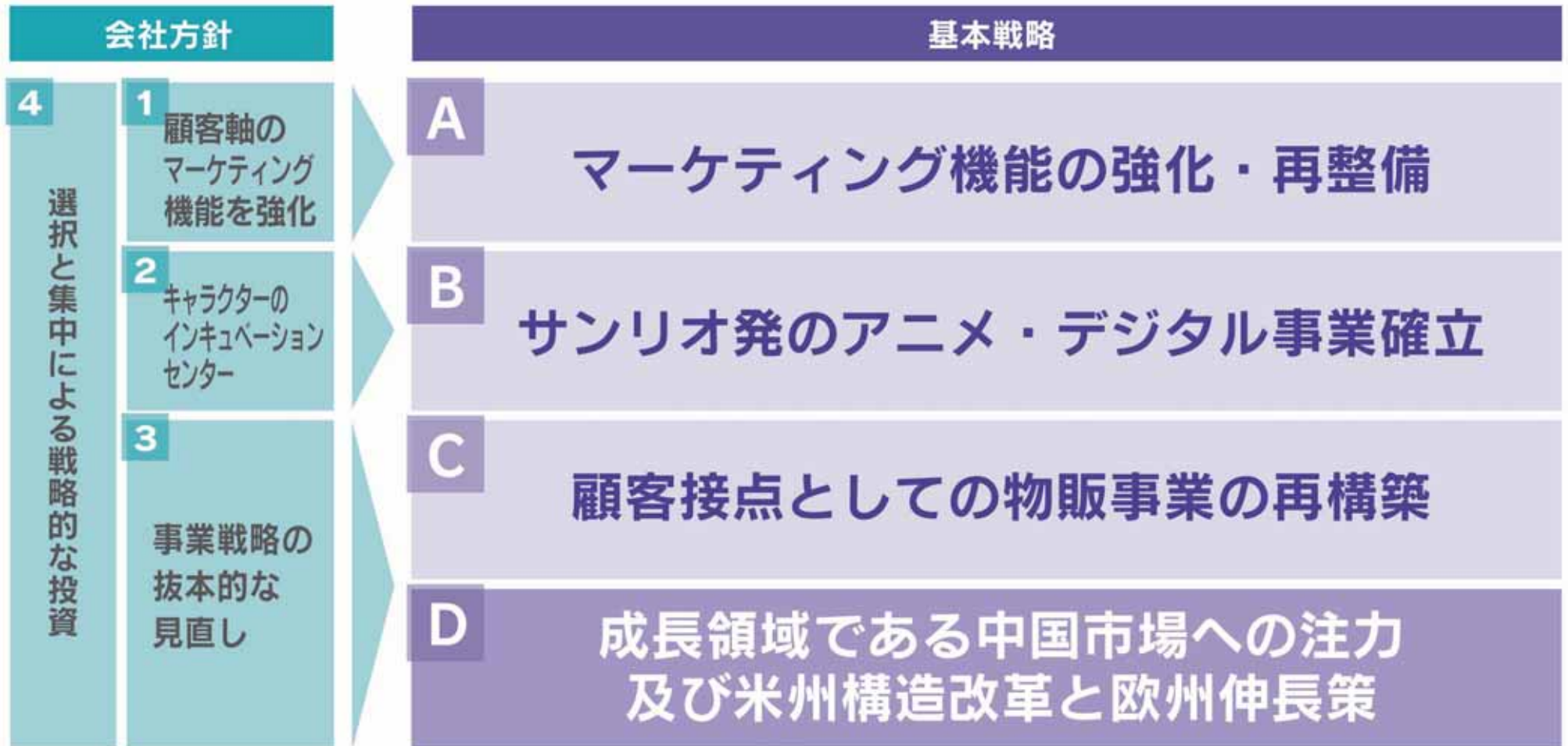
全店へ POS の導入
による商品管理

本社主導 SPA モデルによる顧客志向の製造販売計画

サンリオファンの育成

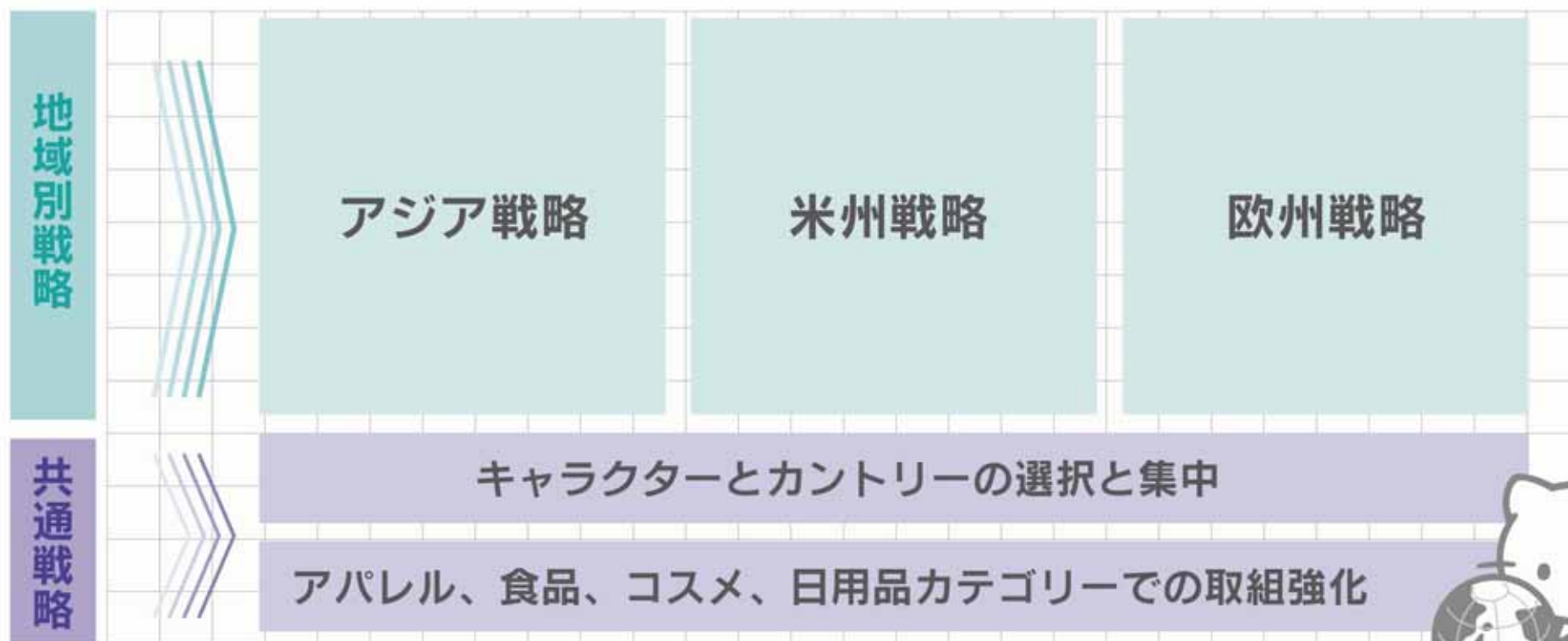
- 商品SKUの絞り込み
- 主要商品の品切れゼロ化
- 原価率予算厳格化

基本戦略



D 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

●戦略の骨子



D 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

●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
- 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地域への営業強化
インドネシア・フィリピン・タイ・シンガポール・マレーシア

D 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

●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

営業拠点の統一により、人件費・使用資産費など、
販管費を大幅に削減する止血戦略を実施

北米 販売面の拡大

●ライセンサーと協力したマーケティング投資
による主要リテラにてショップインショップの
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
「ブランドコラボ」「DTR (direct-to-retail)」「デザイン差別化」

D 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

● 欧州主要戦略



新規市場開拓

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

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

将来見通し等に関する注意事項

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

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