2021年5月25日

各 位

会 社 名 株式会社 サンリオ
代表者名の役職氏名 代表取締役社長 辻 朋邦
（コード番号 8136 東証第1部）
問合せ先 常務取締役 岸村 治良
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 2024 年3月期を最終年度とする3ヶ年の中期経営計画『未来への創造と挑戦 ”One Day? No. Day One!”』を策定いたしましたのでお知らせいたします。

＜本中期経営計画概要＞

1. **実施期間**:
   2022年3月期から2024年3月期(3ヶ年)

2. **基本方針**:
   (1) 1995年以来の営業赤字を真摯に受け止め、痛切な反省の下、「第二の創業」という覚悟で取り組む
   (2) 本中期経営計画期間中を足場固めと反転の3年と位置付け、根本課題を解決した上で、続く次期中期経営計画を再成長の3年とする
   (3) 一人でも多くの人を笑顔にし、世界中に幸せの輪を広げていく総合エンターテイメント企業に変革する

3. **前回中期経営計画との相違点**:
   (1) 前回中期経営計画は、方向性そのものは間違っていなかったが、抽象的で具体策に欠け、組織風土を変え切れなかった結果として未達
   (2) 本中期経営計画は、「何を誰（パートナー）とどの規模で」という具体策と実行力に拘る
   (3) 本中期経営計画では、組織風土を実行力のあるものに変革する

4. **本中期経営計画の柱**:
   組織風土改革、国内外の構造改革の完遂、再成長の種まきを三本柱とする
   (1) 組織風土改革
   ① 社長中心の新・経営チームに刷新
   ② KGI・KPI体系を整備し、評価に紐付けた上で、責任の所在を明確化
   ③ 本中期経営計画を進捗管理し、即応する新会議体の設置
   ④ IP創出・育成・マネタイズ機能強化と機能重複の排除を目的に組織再編
   ⑤ 組織の壁を壊し、サイロ化の排除に取り組む
   ⑥ 硬直的だった人材の流動性を高め、成長領域に割り当てる
   ⑦ これまでの非合理な組織運営で低下した士気を高める為、経営と社員とのコミュニケーションを活性化し、人事制度を刷新
   ⑧ 人材の流動性を高める職位制度、成果を反映できる新評価制度並びに成果・役割・責任に報いる報酬制度を導入
   (2) 国内外の構造改革の完遂
   ① 赤字が許容されてきた国内物販を利益重視に転換
   ② これまで業務量増・ロット減・原価高止まりを招いてきたSKUを聖域なく削減
   ③ 本中計期間中に10以上施策を実行し、国内物販で合計17億円の改善を見込む
   ④ 外部人材も積極登用し、実行体制を整備
   ⑤ 米国に於いては、本中期経営計画中に11億円の赤字解消を目指す

⑥ 米国に於ける物販事業の販管費の抜本的削減
⑦ 米国のライセンス事業拡大に向けた外部パートナーとの提携検討
⑧ 欧米のバックオフィス統合による販管費の抜本的削減も並行検討

(3) 再成長の種まき

① 旧態依然のライセンスビジネスに留まっていた中国・東南アジアでは、組織・人事両面を刷新
② 成長と機会が明確な中国では、早期の機会取り込みを目指し、外部パートナーと積極連携
③ 中国に於いては、デジタル領域の EC・ゲームを注力分野に定める
④ 注力する EC では、豊富な実績を持つ BAOZUN 社と連携
⑤ EC・ゲーム以外にも、教育ライセンス・キッズパーク・企業ブランディング支援の三分野で新たにパートナー企業を選定中
⑥ 中国事業では、既存事業の成長に加え、新しい成長領域で利益を大きく創出
⑦ 東南アジアに於いては、Avex アジアの現地チャネル・リレーションを活用し、現地の文化に根差したビジネスを展開
⑧ デジタルプラットフォーム上での露出を増やし、グローバルに顧客接点を拡大

５. 目標指数：

(1) 本中期経営計画最終年度に、営業利益 30 億円までの反転を目指す
(2) 次期中期経営計画では、トップライン成長によって更に利益を積み増す
(3) 本中期経営計画では、EPS 成長率 30%以上を目安とし、V 字回復後は、株主総利回り（TSR）を展望
(4) 構造改革投資として、20 億円規模を見込むほか、IP 育成に向けて、グローバルで数十億円～100 億円規模をパートナーと共同投資
(5) ESG 目標

① Environment（環境）：CO_2 削減を視野に入れた調達先の見直し検討
② Social（社会）：教育サービスの立ち上げ、女性管理職比率の目標設定
③ Governance（ガバナンス）：取締役会に於ける社外取締役比率の適正化、取締役インセンティブプランの導入、指名・報酬諮問委員会の設置

以 上