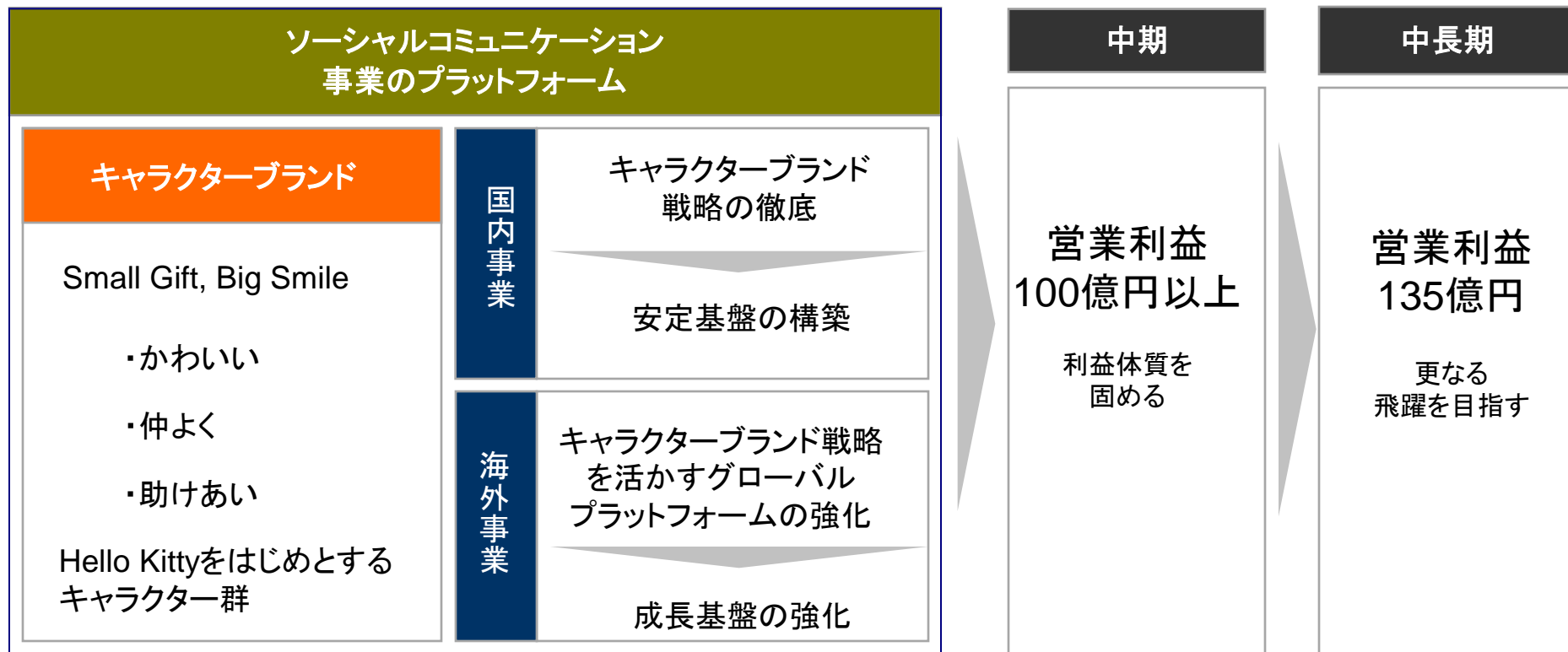


新 中 期 経 営 計 画

新Project 2015

05/17/2011

真の“グローバルキャラクターカンパニー”を目指す



キャラクターブランド戦略の徹底と収益強化と経営体制の強化

キャラクター戦略の徹底と収益強化

■ 全世界的見地に立った戦略立案

- ✓ 戦略的な視点に立った推進体制の構築
- ✓ キャラクターを主軸としたキャラ別創出/育成/成長戦略の立案
- ✓ キャラ別戦略推進に連動した投資計画の選択と集中

■ 部門損益の改善施策立案

- ✓ 事業別の数値目標設定
- ✓ 達成のための詳細計画立案

経営管理体制強化

■ 事業別のKPI(重要指標)設定

- ✓ 各事業の進捗状況の可視化を目的としたKPIの設定
- ✓ 全社横並びで管理可能とする共通フォーマットの導入
- ✓ 子会社にも導入予定

■ 進捗管理(PDCAサイクル)の仕組導入

- ✓ KPI管理表を用いた進捗管理表運用サイクルの構築
- ✓ EXITルールの導入と徹底

全社でキャラクター別戦略を掲げ、事業戦略(改善施策)に組み込み、
これから50年後を見据えた基盤を構築するとともに、利益の最大化を追求。

事業戦略基盤の構築

■ 全世界的見地に立った戦略立案

- ✓ 戦略的な視点に立った推進体制の構築
- ✓ キャラクターを主軸としたキャラ別創出/育成/成長戦略の立案
- ✓ キャラ別戦略推進に連動した投資計画の選択と集中

物販

- ・ブランディング、ターゲティング、チャンネルに基づいた商品戦略
- ・店舗の最適化を含むチャンネル戦略の見直し
- ・顧客の三世代化に合わせた顧客生涯価値の最大化

ライセンス

- ・KTを中心にしたサンリオキャラクターのブランディング強化
- ・三世代キャラ・新キャラの育成強化
- ・ターゲット別、チャンネル別戦略

企画営業

- ・業務形態に合わせた事業部の集約化による効率化
- ・キャラクター力を活かし、契約形態を重視した拡大戦略

コンテンツ

- ・インターネット事業(モバイル/EC/新メディア)の強化
- ・出版事業の返品率の改善

テーマパーク

- ・SPL集客力の強化と全社戦略におけるキャラ別戦略との連動
- ・TP型ライセンスの強化、外販事業の強化

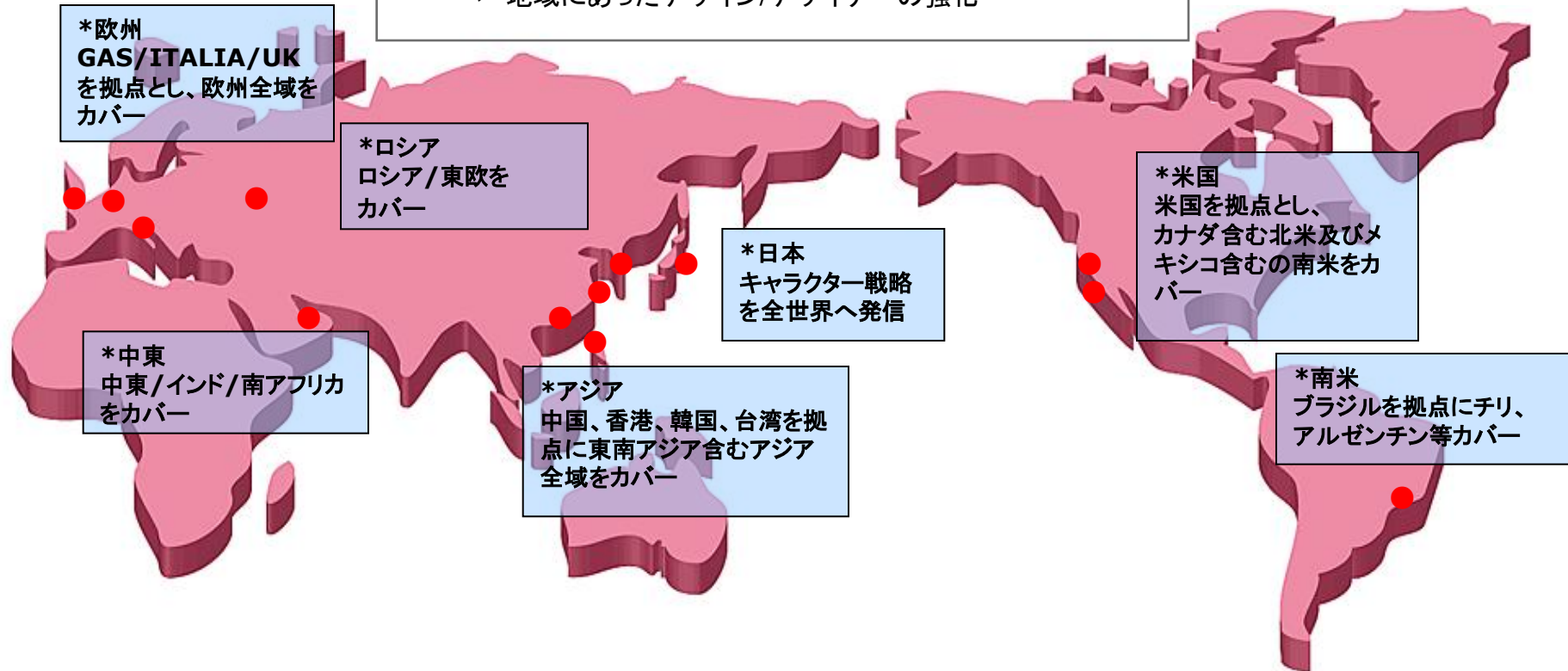
グローバルプラットフォームの強化

■ 積極的な地域戦略立案

- ✓ 欧州戦略/北米・南米戦略/アジア戦略
- ✓ キャラクターブランド戦略の共有
- ✓ 全地域と連動したキャラクター戦略

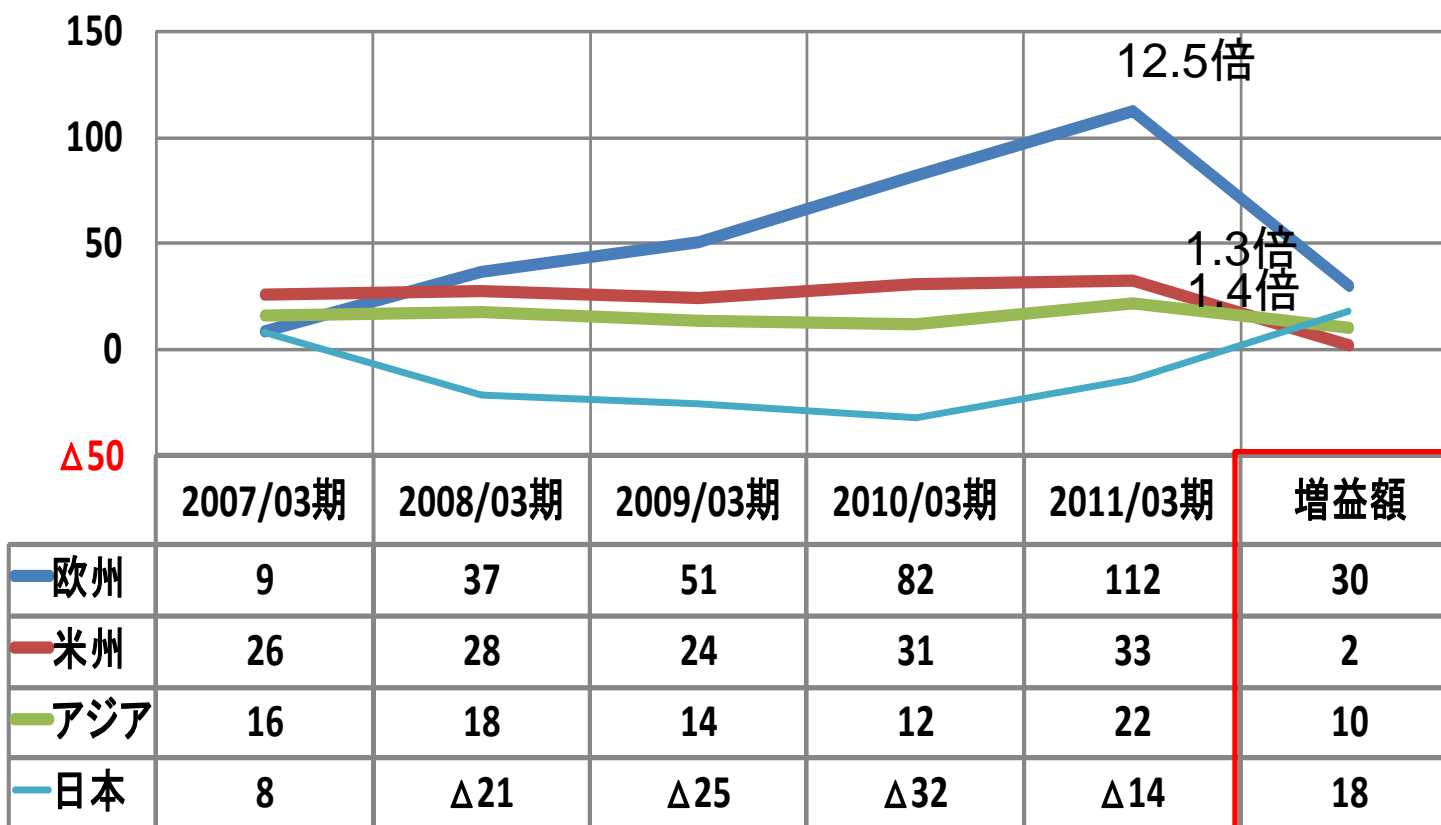
ローカライズ化

- ✓ マネージメントの現地化、裁量権拡大
- ✓ 地域にあったデザイン/デザイナーの強化



参照: 海外地域別営業利益推移表

単位: 億円

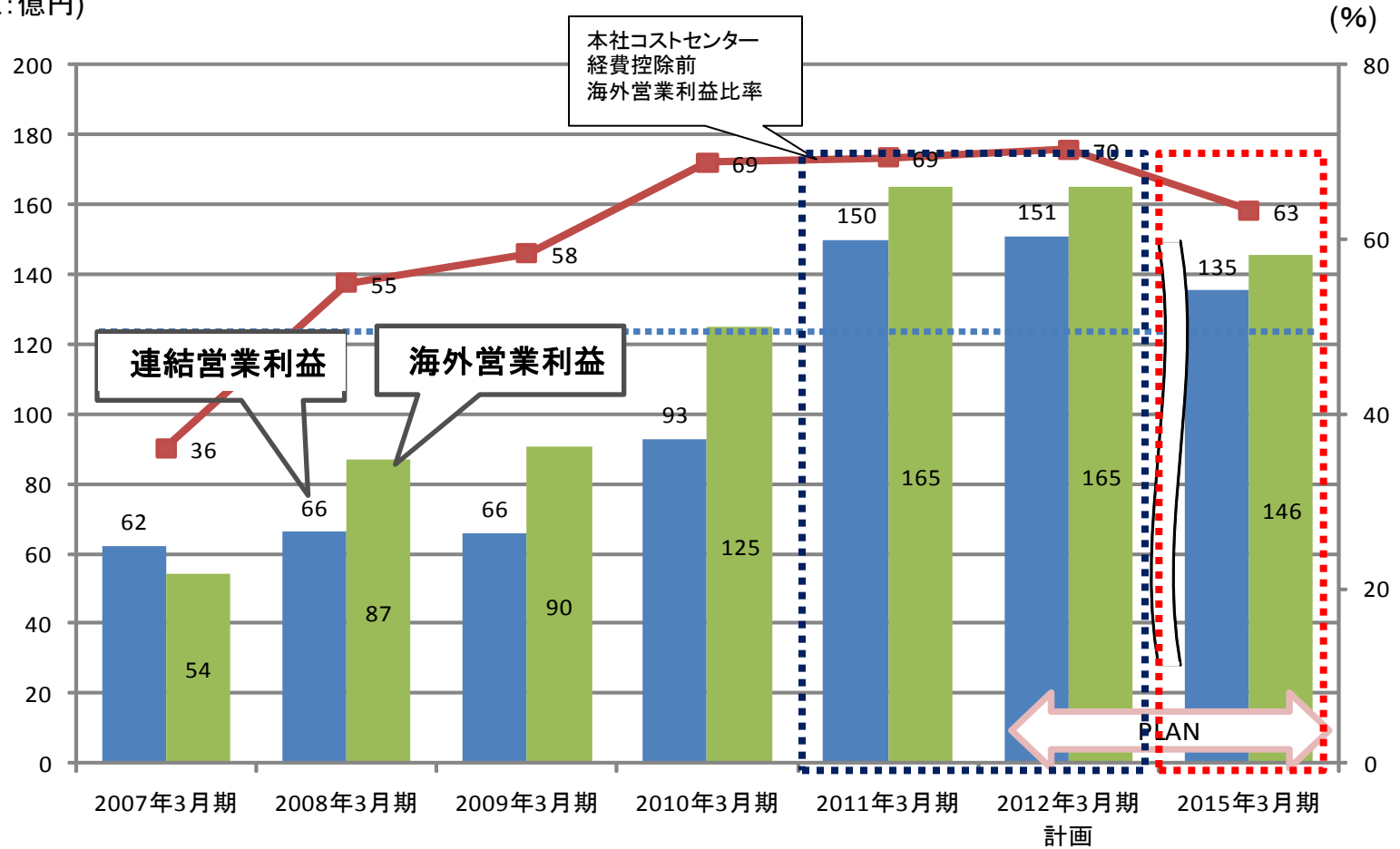


この資料の営業利益は、会計上本社計上となっている海外子会社からの受入ロイヤリティ等については、各地域の収益実態を表すため各地域の子会社へ戻した数字になっております。

ライセンスモデルの欧州での成功が顕著、現在、米州、アジアに展開中
日本は本社コストセンター経費を負担後ベース

営業利益の推移

(単位:億円)



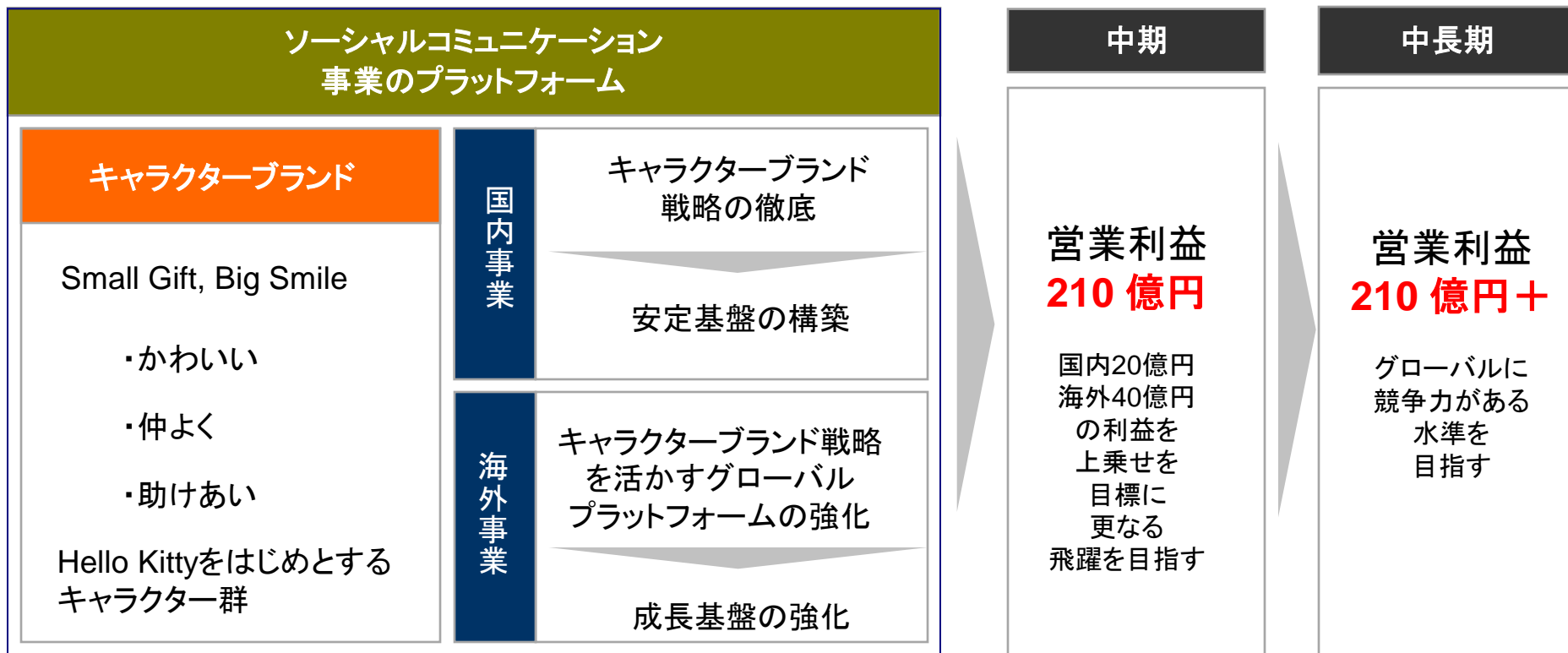
海外営業利益が2008年以來急成長し、収益の大黒柱になっています。主因は海外ライセンスビジネス・モデルの成功です。

“真”の“グローバルキャラクターカンパニー”とは

“真”の“グローバルキャラクターカンパニー”を目指す

- 初年度に目標の営業利益を越える149 億円を達成し、当社は新たな成長を目指すステージに到達したと判断
- コンテンツ力、マネージメント力、営業力、資金力等、世界で通用するレベルへ底上げを目指す
- 新「Project2015」では、利益レベルをもう一段階、底上げし、世界で通用する企業への土台を確立する
- 2015 年3月期には営業利益200 億円台を新しい目標とする
- 海外事業の更なる成長、及び国内外の構造改革を推進する

“真”の“グローバルキャラクターカンパニー”を目指す



収益性へのこだわり

中期

営業利益
210億円

国内20億円
海外40億円
の利益を
上乗せを
目標に
更なる
飛躍を目指す

- 世界レベルでの競争で勝ち残れる財務体質
- 戦略Option拡大(キャラクター開発、事業投資、M&A等)
- Stake Holderへの還元

・ 2 0 1 5 年 3 月 期 通 期 計 画

事業別営業利益計画

[単位: 億円]

		2011年3月期 実績	2012年3月期 計画	増減	2015年3月期 新計画	増減
海外		164	165	0	204	40
国内合計		△14	△13	1	6	20
国内 内 訳	国内ライセンス	65	62	△3	/	
	国内物販	14	16	1		
	テーマパーク	△5	△4	0		
	その他	△3	△0	3		
	本社コストセンター 経費他	△85	△87	1		
連結営業利益		149	151	1	210	61

(2015年3月期)増益61億円内訳

海外40億円:(欧州)グローバル企業へのライセンス展開、(アジア)中国でのライセンス展開

国内20億円:ライセンス、物販、テーマパークの相乗効果を目指す。また、卸小売りと商品調達両部門を統合(製販一本化)売れ筋商品企画、在庫回転率向上等効果を目指す。

新Project 2015の推進体制

国内外の改革の推進

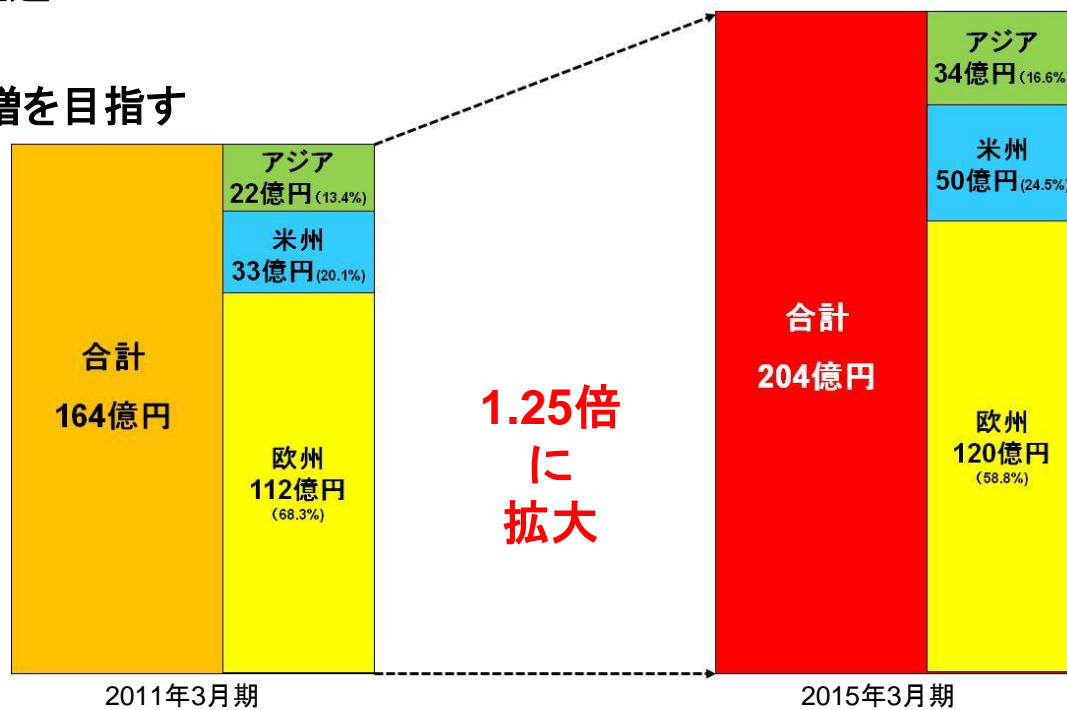
- 全社改革室の設立
- 国内外の事業改革の推進
- グローバルマインドセットの確立
- 2015年3月期/営業利益210億円実現にむけ、プラン策定及び実現を推進し、進捗に応じ、柔軟に60億円増益のプランに変更を加えていく
- 組織変革/HR環境(ストックオプション導入/オフィス環境整備)
- (事業戦略統括部の業務を一部引き継ぐ)

海外及び国内の事業戦略

《海外事業戦略》今後の成長

海外ライセンス事業の高成長維持

- 海外統括事業本部の設置し、海外地域戦略を加速
- いままでの欧州を中心とした成長を米州/アジアに転用
- 新海外統括担当役員、新担当執行役員の起用
- 更なる現地化の推進
- 地域の最適化
- 営業利益40億円増を目指す



*2011年3月期に関しては、海外全体にかかる営業損失が3億円あります。

《海外事業戦略》今後の成長

欧州戦略



- 当社にとっての世界最大の市場でのシェア拡大の持続
- キャラクターポートフォリオの拡大
- 成長地域を中長期的に、主要国から東欧ロシア、アフリカ、インド中東等にシフト

《海外事業戦略》今後の成長

米州戦略



- 北米を中心としたチャネル戦略を中心としたライセンス事業強化
- 北米ではカナダ、中米ではメキシコ、南米ではアルゼンチン、チリ等、市場が取れていない地域での活動強化
- Agentの活用も検討

《海外事業戦略》今後の成長

アジア戦略



- アジアの戦略をリテールベースからライセンスベースに移行
- アジアのオペレーションを統合し、戦略の浸透と実施、販売管理費の削減に努める
- 特に中国での成長戦略を加速
(先行してマネジメントの変更を実施済み)
- 主要国での活動見直しに留まらず、シンガポール、インドネシア、タイといった市場を取れていない地域での活動強化
- Agentの活用も検討

《国内事業戦略》事業性の改善

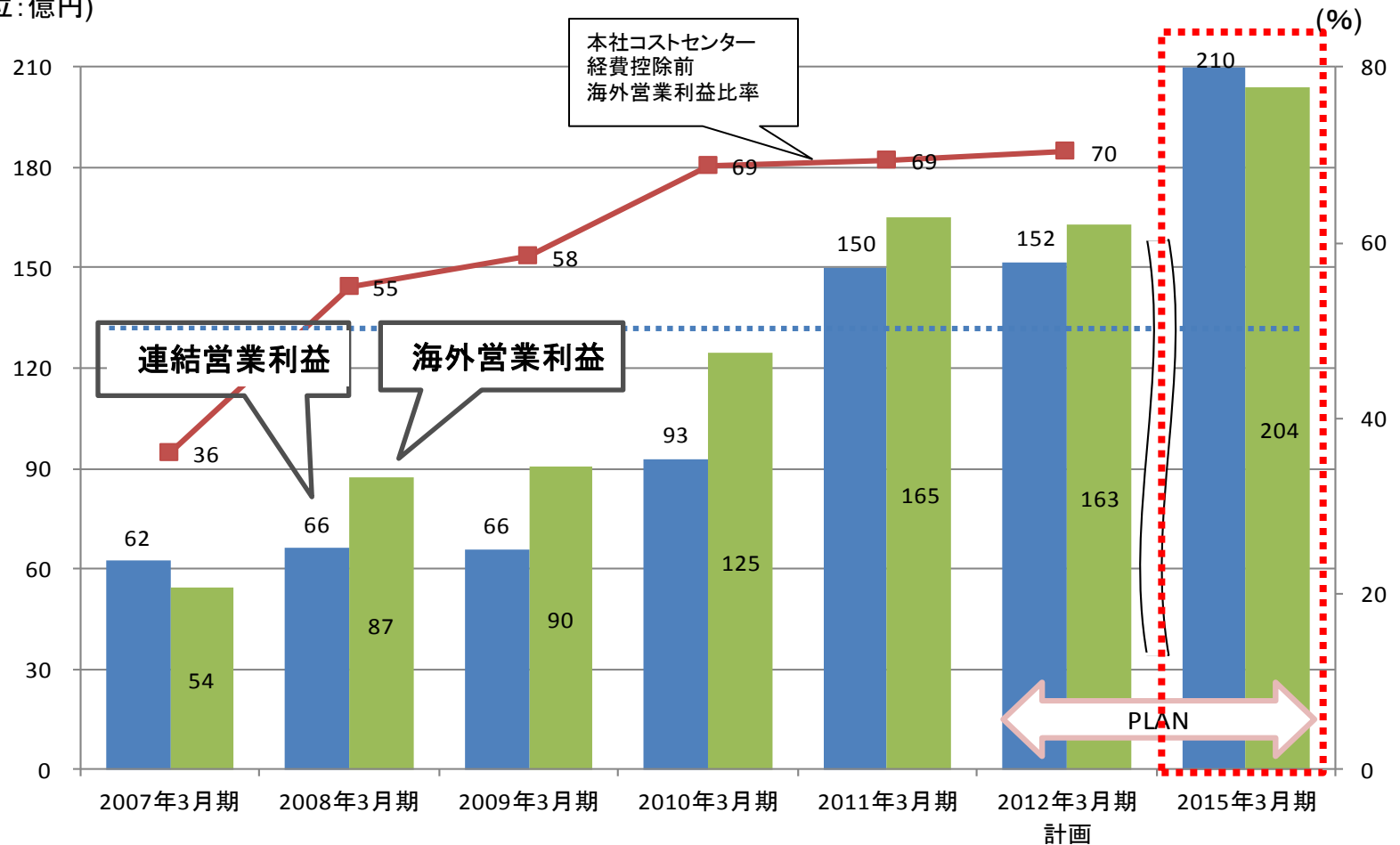
国内事業の事業性改善

- 物販事業に関わる部門を一元化し、店頭から商品戦略までのサプライチェーンを製販一体にして再構築、特に①原価削減、②リテールポイントの最適化、③オペレーション全般の改善、④商品戦略の見直しを行う
- 事業をよりライセンス事業へシフト
- テーマパーク事業の黒字化及び海外へのライセンス事業化
- 新キャラクターの開発と育成
- EC事業の成長
- ノンコアビジネスからの撤退
- 上記により、営業利益20億円改善を目指す

・ 2 0 1 5 年 3 月 期 通 期 計 画

営業利益の推移

(単位:億円)



海外営業利益が2008年以來急成長し、収益の大黒柱になっています。主因は海外ライセンスビジネス・モデルの成功です。