

企業名： サンリオ

レポート名：「サンリオ 統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。サンリオは2025年に10年間の長期ビジョンとして「グローバル IP プラットフォーマー」を掲げている。トップメッセージの中でもこのキーワードは触れられており、長期ビジョンで将来的に示す姿を灯台に見立て、視覚的にサンリオが今目指しているものを理解できるように工夫がされている。

そして、トップメッセージの直後から、「グローバル IP プラットフォーマー」についての詳細な説明が始まっており、長期ビジョンを重視していることがよく伝わる構成であると感じた。そこでは、短中期、中長期の戦略方針とその背景にある課題意識を図でまとめつつ、グローバルエンターテインメント企業として、サンリオのキャラクター、商品、サービスが日常の様々なシーンでそばにある「寄り添い時間」と、サンリオのキャラクター、商品、サービスを積極的に体験してもらう「夢中時間」を合わせた「サンリオ時間」を増やし、世界で笑顔になる人数を増やすことによって社会に貢献していくという一貫した姿勢を理解することができる。サンリオは長期ビジョンの先にあるより大きなビジョンとして、「One World, Connecting Smiles.」、その先にある企業理念として「みんななかよく」を掲げており、長期ビジョンを達成することがその先にあるビジョンと企業理念の達成に繋がっているという点をイメージする上で有効なものになっていると感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。サンリオはハローキティやマイメロディをはじめとした知名度の高いキャラクターを複数有しており、2025年現在で450を超えるキャラクターを創出している。前述した2キャラクターは1970年代にデビューするなど、長年にわたって愛されているキャラクターもたくさんいる。また、サンリオの特徴として、連結売上高に占めるライセンス事業の割合が50%を超えていることも挙げられる。自社製造の製品を通すだけでなく、様々な場面でサンリオのキャラクターを目にすることになり、知名度向上や人気拡大に繋がるだけでなく、ライセンス事業故の利益率の高さというメリットも享受することができている。このように長期にわたって収益を生み出すIPを複数抱えていること、そのIPを人々の目にとまりやすく収益力が高いライセンス事業に繋げていることこそが、サンリオの競争優位を生み出していると考えられる。

サンリオは統合報告書の中で、「サンリオのIPが愛される仕組み」と題した、デザインやプロデュースのノウハウを記した特集に7ページを費やしており、同社がいかにIPを重視

しているのかが読み手に伝わってくる内容であった。また、サンリオの辻代表取締役社長は統合報告書内のインタビューの中で、サンリオの最大の魅力として「キャラクターのストーリー背景を強く打ち出さず、一人ひとりが自分なりの解釈を加えられること」を挙げていた。これは、ライセンス事業に力を入れることによって、漫画やアニメ等の別の手段に注力せずとも、サンリオのキャラクターを人々が身近に感じているからこそ生まれる魅力だろう。これらの統合報告書の内容から、サンリオが IP 及びライセンス事業を大切にしており、これらを活かして競争優位を構築しようとしていることがよく理解できた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

理解できる。サンリオは統合報告書内の「未来へ続くサンリオの戦略」と題した特集の中で、IP ポートフォリオの拡充について述べている。従来の軸であったライセンス事業に加えて、ゲーム・デジタル分野でも自社 IP を活用した戦略をとっていくことが、担当者のインタビュー等を交えて詳細に説明されていた。また、サンリオピューロランドやハーモニーランドといった、サンリオが誇る IP を存分に活用しているテーマパーク事業とも関連した戦略を行うことを示唆しており、サンリオにしかない IP を活用しつつ、さらに競争優位を確立することが見込まれる。

ライセンス事業に関しても、海外市場、特にアジア市場について IP 価値向上とそれに伴う年率 10%以上の成長が目標とされており、今後は日本のみならず海外においても、サンリオのキャラクターを活かしたライセンス事業の拡大、それによる競争優位の維持と発展が見込まれることが推測できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

概ね達成できると思う。サンリオは今後の事業成長を牽引するための要素として、プロデューサー人材、クリエイター人材、グローバル人材の主に 3つの人材を重視していることが統合報告書から伝わってきた。それに伴い、社内育成機関として Sanrio Smile Academy を設置し、プロデューサーやクリエイターに必要とされる専門スキル育成の場を用意すること、グローバル人材に関しては海外人材の採用と合わせ、海外子会社へのトレーニー派遣を実施することが記載されているなど、各人材それぞれに対してフォーカスした制度によって成長できる環境が整っていることが理解できた。また、テレワーク制度の拡充やフレックス制度の導入などにより、社員それぞれに適したやり方で能力を向上させる仕組みを整えていく方針であることも、自身の人的資本の価値を確実に向上させることに繋がると考えられる。

ただ、人材育成や人事制度に関して、実際に働いている社員の声が掲載されておらず、前

述した仕組みがどの程度機能しているか、社員がどの程度満足しているかといったことについて、統合報告書だけでは十分な判断をすることが難しいと感じた。現場からの声が少し掲載されているだけでも、自身の人的資本の価値向上についてさらなるイメージを抱くことができるため、個人的にはその部分が物足りなく感じられた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点は、サンリオが目指すビジョンが明確であり、それに対して向かっていくためにどのような戦略をとり、どのように成長していくのかという方針が読み手にはっきりと伝わってくる点である。社員のインタビュー一つとっても、世界中で笑顔を作り出し、企業理念の「みんななかよく」に繋げていくという企業の目標が社内に浸透していることが理解できる。また、統合報告書の至る所にサンリオのキャラクターをちりばめている点も、非常に独特で評価できると感じた。そのおかげで、サンリオという企業について理解が進むだけでなく、統合報告書で述べられている戦略と、統合報告書に登場するキャラクターたちがどのように関連していくのか、例えばゲーム分野においてサンリオのキャラクターはどう活躍するのか、といった想像が働き、統合報告書を読むことがだんだん楽しくなってくる感覚を味わうことができた。

一方で改善余地としては、前述したように人的資本戦略においてややイメージのしにくい場面があった点が挙げられる。Sanrio Smile Academy では具体的にどのようなことが行われ、どのようにして自らのスキルを高めることができるのかといった点まで、社員のインタビューを交えながら説明されていると、読み手のさらなる理解を得ることができたと考ええる。ただ、全体を通してみると、企業理念の「みんななかよく」を達成するための一貫した戦略・姿勢が読み手に伝わり、サンリオという企業が今後どのようにしてステークホルダーに対して価値を生み出すのかという点が理解できる、非常に完成度の高い統合報告書であると感じた。