

今月の

# 数字

# 164億/149億

## 2011年3月期の(株)サンリオ 海外営業利益/連結営業利益

松田 恭子

**Profile** まつだ・きょうこ ● 津田塾大学国際関係学科卒業後、日本能率協会総合研究所で10年間公共系の地域計画コンサルタントとして勤務。その後、東京農業大学国際食糧情報学科助手を経て、現在、農業マーケティングアドバイザーとして農産物商品開発や販路開拓などをサポートする。(株)アソシエイト代表取締役。

5月12日のNHK番組「追跡!世界キティ旋風のナゾ」をご覧になっただろうか。製造業に替わる『新・ニッポンブランド』として期待される日本のコンテンツビジネスは、「文化」は注目されても「商売」には結びつかず、コンテンツ産業の海外輸出額は国内市場の5%にとどまっているという。番組は、そんななかで世界を相手に躍進を続けているキャラクターブランド「ハローキティ」を取り上げ、新・ニッポンブランドが世界で生き残っていくために必要なのは何かを探るといったものだった。

ハローキティの生みの親であるサンリオは1976年、オリジナルキャラクターの使用許諾業務を始めるなど、ライセンス事業を早くから手掛ける。しかし、海外での事業展開は従来北米を中心とする物販が中心で、ライセンス事業に舵を切ったのは08年だ。事業構造の変化を財務指標で見てみよう。

表1 株式会社サンリオの業績状況

単位: 億円

	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期(計画)
売上高	988	966	939	697	738	766	744
うち国内	849	824	751	529	512	496	
うち国外	139	142	188	168	226	270	
売上総利益	403	386	392	376	407	461	475
販売費及び一般管理費	330	324	326	310	314	311	293
営業利益	73	62	66	65	92	149	181
経常利益	84	55	52	59	82	133	177
当期純利益	76	41	11	-14	43	93	136
海外売上高比率(%)	14.1	14.7	20.0	24.1	30.6	35.2	

資料) 各年IR資料をもとに作成。

注) 2009年は他社製品の当社企画キャラクターの取引形態をロイヤリティ形態に一本化したため、売上高が減少。

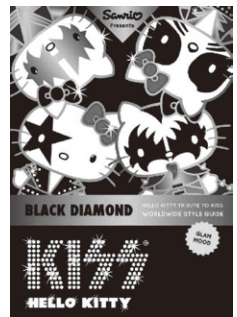
表2 株式会社サンリオの事業別営業利益

単位: 億円

	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期(計画)
国内物販	3.0	11	11	14	15	14	16
国内ライセンス	85	83	74	68	59	65	68
テーマパーク	-3	-5	-11	-13	-9	-5	-3
海外	46	54	87	90	124	164	172
その他	9	5	-7	-5	-8	-3	5
本社コスト経費	-95	-88	-87	-89	-88	-85	-81
計	73	62	66	65	92	149	178

資料) 各年IR資料をもとに作成。

国内市場の縮小で06年3月期に売上高1,000億円を切った後、数年のうちに売上高、営業利益ともジリジリと低下している。この間、海外売上高比率は14%。ところが、海外ライセンス事業を育成し始めた08年以降は国内売上高が減少し続けているなか、海外売上高は増加し、売上高の35%を占めるまでになった。営業利益は11年3月期で149億円と5年前の2倍以上に回復し、海外の営業利益164億円が国内の赤字を補っているのだ。このうち、67%を欧州が占めている。



成長の背景には、海外向けのデザイン開発を欧州の現地デザイナーに任せ、欧州各国の好みや業界の流行を取り入れた「ローカライズ」と提携先企業がデザインの変更を許される「自由度の高さ」にある。実際、顔の輪郭がなかったり、これまでの「口を描かない」というルールを変更して舌を加えたりというデザインが許されている。日本のホラー映画の主人公になったものまである。

このような柔軟性は、ブランドの「キティらしさ」とは何かが確立されているからこそ可能になるのだろう。海外での購買動機を調べると、1位は「ピンクだから」、2位は「何にでも合う」だそうだ。「かわいい」「なかよく」「助けあい」というメッセージが守られる限りでは多少の粉装は許されているのだ。また、海外ライセンスの成功に目を奪われがちだが、赤字でもキャラクターを育成する場所として国内事業(テーマパークなど)を位置づけ、コストをかけている。安直なストーリー設定に頼らず自らの来し方と価値の本質を見つめてブランドを確立する姿勢、プロセスは農業分野でも参考になる。