

サンリオの奇跡

夢を追う男たち

上前淳一郎



角川文庫

サンリオの奇跡^{きせき}

うえまえじゅんいちろう
上前 淳一郎



角川文庫 5134

昭和五十七年四月三十日 初版発行

発行者——角川春樹

発行所——株式会社角川書店

東京都千代田区富士見二—十三—三

電話東京二六五—七一—二（大代表）

〒一〇二 振替東京③一九五二〇八

印刷所——曉印刷 製本所——大谷製本

装幀者——杉浦康平

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

定価はカバーに明記してあります。

Printed in Japan 0195-326903-0946(0)

サンリオの奇跡

夢を追う男たち

上前淳一郎



角川文庫 5134

目次

序章	不思議な「会社」	五
第一章	独立——三十三歳からの出発	一六
第二章	無限の分野——「愛」を売る産業	四
第三章	「夢みる男たち」の集結	七
第四章	ビッグ・キャラクター誕生	一〇
第五章	奇跡への用意	一七
第六章	夢の実現	一六
第七章	新しい飛躍	一八
奇跡ふたたび——文庫版あとがきにかえて		二三

序章 不思議な「会社」

魔法使いたちの部屋

サンリオの本社は、東京・五反田^{ごたんだ}のTOCビル六階にある。

エレベーターを降りると、山小屋の入口のような、横木を組合せた扉が眼^めに入る。扉は赤いフェルト布と緑いろの蔦^{つた}で飾られていて、山小屋というよりお伽話^{とぎばなし}に出てくる妖精^{ようせい}のすみかのようなでもある。

ここが広報・販売促進セクションの入口なのだが、アルミとガラスでできたふつうの会社のドアを見なれた眼には、この扉がまず異様に映る。これが会社なんだろうか、誰^{だれ}かがなにか悪ふざけでもしているんじゃないか、という気持ちにさせられる。

くぐり戸のように小さい扉を押して中へ入ると、鉢植えの観葉植物がによきによき突っ立っていて、喫茶店へ来てしまったのではないかともう一度驚く。

机がぜんぜん見えないから、よけいオフィスらしくない。部屋の中はスエーデン製のピンクや

黄、緑のキャンパス間仕切りで区切られており、机はすべてその陰にある。スチールのデスクが並んだ殺風景な事務室のイメージからはおよそ遠い。

こんにちは、と部屋の通路をすれ違う女子社員たち（みな私服である。この会社には、社員を画一的に見せてしまうユニフォームというものがない）がきまったように会釈する。これがまた爽やかで、いよいよオフィスではなく間違ったところへ来た錯覚にとらわれる。

この部屋を出て、すぐ隣の部屋へ行ってみることにしよう。入口を入った右手に、白い一角獣が立っている。一角獣は、美しい心の持主にしか見えない、とされる幻の動物だが、客を迎えるときにはこれが女性の声で挨拶を語りかける。

もう少し奥へ入ると、七色のネオンでできた大きな虹がかかっている。その奥が社長応接室になっているが、応接室につきものの堅苦しさとは縁がなく、メルヘンの世界の入口のような仕掛けである。

もう一度廊下へ出て先へ行くと、デザイナーたちの工房をのぞくことができる。広い部屋がこれもキャンパス間仕切りで区分されていて、中へ入っただけではどこに人が坐っているのかわからない。間仕切りの高さは、立った大人の胸ぐらいである。

それぞれの区切りは、ちょうど一人のデザイナーが仕事をするに十分な広さにとられている。そういうスペースが五十ほどある。つまり工房には約五十人のデザイナーがいる。そのほとんど

が二十歳をちょっと出たくらいの若い女性たちだ。

卓上スタンドや定規、おびただしいスケッチブックに取巻かれて、動物や花、あるいは愛くるしい少年少女の絵を彼女たちは描いていく。

この工房ができたのは八年前で、子供たちに人気がある白猫のキティや、双子星ツインスターのキキとララはここで生まれた。その前に誕生していたパティ・アンド・ジミーを含めて、人気キャラクターのお化粧直しはいつもこの中で続けられている。

部屋の一隅には、とくにこれもまたお伽の国の家のように区切られたスペースがあつて、そこでは専任デザイナーの手で日々キティに新しいデザインが加えられていつている。

いわばこの部屋が、サンリオのキャラクター商品を生み出す魔法の箱だ。若い魔法使いたちは誰からも強制されず、好きなときにお茶を飲みに出かけたりしながら、優雅にデザインする。

その反面、いったんアイデアにとりつかれると、夜遅くまでスケッチブックに向かうのをやめない。この芸術家工房的で自由な雰囲気、つぎつぎに新しい人気キャラクターがづくり出される要因のひとつになっているといえる。

ただ、労働基準監督局はまったく別の見方をしていて、若い女性をあまり遅くまで働かせすぎると二度この工房は注意を受けたことがある。

驚異のシステム

こんどは東京・江東区こうとうの越中島えちゅうじまにある商品倉庫へ行ってみることにしよう。

六階建、のべ三千坪の大倉庫には、製品を納入してくる下請業者の車の列がひきもきらず、倉庫内の各階はこれを仕分けする社員やアルバイト学生の群れで戦場のようにごった返している。夕方になると巨大な長距離トラックが相ついで横づけされ、仕分けられた商品を積んで全国各地へと散っていく。

それは、とりたてて珍しい光景ではない。倉庫はどこも似たようなものだ。ただサンリオで違っているのは、製品の納入も商品の出荷も、すべて陰のコンピュータで完全にコントロールされている、ということだ。

いまサンリオの商品を扱っている小売店は全国に千五百を越えている。その多くはデパート、文房具店などだが「ギフトゲート」と名づけられた十八の直営店もある。これら小売店のサンリオからの商品仕入れは、すべて買い取りで、いっさい返品が認められていない。

小売店側は、自分の判断で仕入れにあたらなければならないが、売れ筋を見きわめて向う一週間なり十日なりに売れるだろう商品のメドを立てると、その種類と数量とを越中島倉庫にあるコンピュータへプッシュホンによって発注する。

公衆回線を使ってコンピュータを呼び出し、自店のコードナンバーと商品ごとに決められたナ

ンバー、それに数量を叩いてやればよい。

これをうけたコンピュータは、記憶しているナンバーや商品ナンバーをもとに、その小売店の名と所在地、商品の倉庫での棚ナンバー、数量、価格などを「集品リスト」にただちに打ち出す。集品リストは棚の担当者へ回され、棚ナンバーによって必要な商品が簡単に集められて、荷づくりのうえ送り出されるという仕組みだ。

コンピュータを使って末端の小売店と商品倉庫とをこのようなかたちで直結させている企業は、おそらく日本にサンリオのほか一つもない。同社が独自に開発したご自慢のシステムだが、その利点はつぎのように数えることができる。

第一に、いま全国でどんな商品がどの程度売れているかを本社がいち早く把握でき、それに基づいて下請けへの発注量を決めることができる。

小売店からプッシュホンで叩かれてくる注文は、すべて買い取りなのだから、小売店が過去一週間か十日の経験に基づいて、向う一週間か十日で売れると確信している量である。その量を全国千五百店分集計してみれば、その商品が一日にどのくらい売れるか、容易にはじき出せる。

一日の販売量がわかれば、それに応じて下請への発注量も決まる。むだに注文しすぎたり、在庫ぎれであわてたりすることがなくなる。また、売れ筋を下請けへ連絡しておくことで、増産態勢を準備する余裕を与えることもできる。

第二に、コンピュータと末端の小売店を結んでいるのは電電公社の公衆回線だから、コストがかからない。銀行のように専用回線を使ってオンライン化すると膨大な経費が必要になるが、このシステムの場合、かかるのは電話代だけである。

その電話代も節約しようとサンリオでは、メモリー・ツー・コンピュータの端末機を岩崎通信機と共同で開発し、いま大規模小売店百店に設置している。これは、コード・ナンバーや商品ナンバー、数量などをあらかじめパンチして端末機に記憶させておき、そのうえで越中島のコンピュータを呼び出そうというものだ。このシステムだと、プッシュホンを指で叩く十倍の速さで注文を送ることができる。

つまり、情報を送る時間は十分の一に節約でき、それだけ電話代も安くあがる。この端末機のリース代は一月一万二千円前後だが、それでも端末機を使わない場合にかかる電話代より安い。第三に、注文を受けてから発送するまでに、ミスやロスが入り込む余地がない。小売店からの注文は瞬時にコンピュータを通じて集品リストに打ち出されてしまうから、その間に時間のむだや、間違いが起きようがないのである。

しかも集品リストには、コンピュータの記憶に従ってA三五とか、B一八〇とか棚ナンバーが打たれている。その棚へ行きさえすれば、小学生でも間違いなく商品を引き出すことができる。ちなみにサンリオには書籍、衣類から鉛筆、消しゴムまで、三千種類を越える商品があるが、倉

庫の棚は、Aが一般商品、Bが特定のシーズンに販売するもの……Zが書籍、というふうに整理されている。

こうした利点をまとめて一口でいえば、本来キーパンチャーがいなければコンピュータ相手にできない作業を、誰にでもできるように、しかもきわめて安いコストで標準化した、というふうに表現することができる。

越中島のコンピュータは、一日平均二十時間稼動している。ふつう日本の企業で使われているコンピュータに較べれば二倍から三倍働いていることになるが、それでもこの会社にはキーパンチャーと呼ばれる社員がほとんどいない。

つまり、同社が開発したこのソフトは、商品の流通過程からほぼ完全に人手を追放してしまった。いま末端の小売店から入ってくる注文は、本から消しゴムまでひっくり回して一日あたり数万件、多い日では十二、三万件に達するが、これが鮮やかにコンピュータで処理されていくのである。

これを同社ではTDE（テレホン・データ・エントリー）システムと呼んでいるが、同社がわずかに七百七十人の従業員で年間三百五十億円を売り上げるといふ驚異を実現しているのは、このシステムによって、日々伝票処理に明け暮れるような事務員を追放してしまった結果にほかならない。

ホットとクールの二面相

一方にお伽話の世界があつて、一角獣がいる。そこでは若い女性たちが、こんにちは、と花のような微笑をふりまいている。かと思ふと他方、冷徹に計算しつくされた商品管理の世界があり、鈍く光ったコンピュータがすべての計数を厳しく取りしきっている。極端なコントラストである。いったいどちらがサンリオのほんとの顔なのだろう。

サンリオはこの二つの顔を、巧みに使いわけている。といつて悪ければ、二つの顔を同時に持ち、そのどちらをも自分の顔にしようとしている。つまりサンリオは、微笑と冷徹さ、あるいはホットとクールとの二面相を矛盾なく備えた会社だ、というふうにいうことができる。

同社が昭和五十三年七月期決算であげた売上げは約三百五十億円、純利益約三十億円だが、これはまぎれもなくこの会社が保ち続けてきている二面相の産物であつたといえる。

サンリオがどういう会社かといえば、つまりは雑貨屋だ。三百五十億円の売上げの八五パーセントは、パティ・アンド・ジミーと呼ばれる少年少女の絵のついた消しゴムや、リボンをつけた白猫のキティの絵入りノート、あるいはスヌーピーを描いた手さげ袋など、いわゆるキャラクター商品で占められている。

こうした商品を消費者、主として少女たちが買う動機は贈り物用だったり、学習用だったりす

サンリオ売上高の推移
(年1回7月決算 単位万円)

昭和36年	2,400
37	3,700
38	6,400
39	8,200
40	14,700
41	17,800
42	24,300
43	47,400
44	70,500
45	105,300
46	153,800
47	238,600
48	334,800
49	497,600
50	912,400
51	1,957,100
52	3,229,000
53	3,470,600

るが、大ざっぱに言えば要するに子供たちの日用雑貨である。

同社では、もっとも重要な仕事は、誕生日や結婚祝いに贈るグリーティング・カードの製造販売、としているが、その売上げに占める比率は三パーセント前後にすぎない。このグリーティング・カード自体も分類すれば雑貨に入れられるもので、たとすれば雑貨の売上げ比率はさらに高くなる。

ほかには子供新聞や、若い女性のための詩集、ギフトブックの出版をやっている。その売上げ比率も三パーセント前後だ。ファミリー・レストランを手がけはじめてもいるが、これは今後が楽しみというところだろう。

いま同社がいちばん力を入れているのが、映画の製作で、一九七八年春にアカデミー賞(長編記録映画部門)をもらった『愛のファミリー』など八本をすでにつくっている。ただ、映画製作が収益として数字に現れてくるのは、これから先のことである。

結局のところ、この会社は雑貨屋なのだ。としかいいようがない。しかし、どう見てもただの雑貨屋とはまるで違っている。

山梨シルクセンター、の名で同社が設立されたのは、昭和三十五年だった。その後の売上高の推移は前ページの表の通りだが、当初の売上げ二千四百万円からすると、この十八年間にじつに千五百倍という驚異的な伸びを記録してきていることがわかる。高度成長経済が日本に始まろうとするころ設立されて、今日これだけの成長を続けている企業を、おそらくほかに見つけることはできないだろう。

現在資本金三億八千万円だが、財務内容が抜群で、現預金が長短期借入金（短期借入金）の十倍に近い。借金に縁のない超優良企業である。株の配当は年一一〇パーセント（額面五十円。一株当たり配当年五十五円）。それでも配当性向は二〇パーセントそこそこだ。

数年以内に東京証券取引所第二部に上場の予定だが、それに先立って五十二年四月、百二十二万株の第三者割当増資をした。そのとき幹事の山一証券による評価は一株三千八百円で、この時価で新規発行株式は銀行、生保などにはめ込まれた。

プレミアムだけで約四十六億円がサンリオにころげこんだことになるが、上場されれば五ケタ、すなわち一万円台の株価になると兜町（かぶとまち）筋はやし立てている。これまでに上場株式で五ケタをつけたものは一つもないから、この取り沙汰（さた）は同社の成長性がいかに高く評価されているかの証明のようなものだといえる。

それではこの会社は、いまやってきた低成長時代にどのようなようにして成長力を維持し続けている

のか。ひいては、この成長力の根源となる二つの顔をどうやってつくったのか。その奇跡を追いかけて、秘密を探ってみることにしよう。