

## ブランド・マネジメント～定番キャラクターの共通要因～

大木裕子

### Brand Management: Common features of Standard Character

OKI Yuko

#### Abstract

Through three case studies: Hello Kitty, Doraemon and Snoopy, I examined common factors of those familiar characters for studying brand management.

I found three key factors for success. For Hello Kitty, I found domestic mixture and thinness of character. For Doraemon, I found a view of life like miniature garden, and for Snoopy, I found easiness for empathy to the story. The common factors of those three are "sublimation" of the character and existence of engine that involves the clients constantly.

Aaker picked up five characteristics of the creating brand: "the degree of contact" "association" "reliability" "the degree of recognition" "royalty". These characteristics were also being included in case studies, and as a result, created familiar characters. As the artists create characters for enterprises, human resources management will become an important subject.

#### [要約]

本研究では、定番キャラクターの事例としてハローキティ、ドラえもん、スヌーピーを取り上げ、それらの共通要因を探ることで、付加価値を高めるブランド・マネジメントについて考察した。成功要因としてハローキティにはドメスティック・ミックスとキャラクターの薄さ、ドラえもんには箱庭的世界観、スヌーピーには感情移入しやすいストーリーを見出した。3つの定番キャラクターの共通要因としては、キャラクターとしての「昇華」と、顧客を取り込み続けるエンジンの存在があげられる。

アーカーは、ブランドの特性として「接触度」「連想」「信頼性」「認知度」「ロイヤルティ」の5つをあげているが、事例として取り上げたキャラクターにはこれらの特性が組みこまれており、結果として定番キャラクターを創り出していることがわかった。また、ブランドを創り出すのが究極的には人であることを考えると、作品を生み出す芸術家のマネジメントは、企業にとって重要な課題となる。

キーワード：ブランド、キャラクター、ハローキティ、ドラえもん、スヌーピー

Keywords: brand, character, Hello kitty, Doraemon, Snoopy

はじめに

本研究の目的は、ブランド・マネジメントの一例として定番キャラクターの共通要因を説明することである。

研究の方法は、ハローキティ、ドラえもん、スヌーピーの3つの事例研究及び、インタビューなどの定性調査による。インタビューの形式は、個人またはグループ討議によるもので、対象は10代から40代までの男女を中心とし、好きなキャラクターについて、そのキャラクターをいつ頃から好きになったか、好きなキャラクターが移り変わるきっかけ、定番キャラクターの共通要素について（特にハローキティ、ドラえもん、スヌーピーを中心に）、

社会の動きとキャラクターの関連性について、という4つの大枠の流れから質問を投げかけ、キャラクターについて自由に話してもらう方法をとった。インタビューは、2001年4月より2002年7月までの期間において、各30分から1時間程度行った。事例研究と定性調査の結果から、定番キャラクターの共通要因を導き出した。

## 1. 事例研究

### 1.1. ハローキティ

#### 1.1.1. キティとサンリオの歴史

ハローキティは、1974年サンリオの子供向けギフト商品、雑貨、文具などのキャラクターとして誕生した。サンリオは1960年雑貨卸売会社として辻信太郎氏により創業された。辻はいち早く付加価値商法に着目し、「いちご」や水森亜土を使ったオリジナルキャラクターを作り出した。

ハローキティはデパートなどのサンリオショップと直営店などで子供を対象に売られていたが、1980年に山口裕子がデザイナーとして起用された後は、段階的にキャラクターを変化させ、中高生からニューファミリー（母親・子供）へと拡大した。商品も運動靴、自動車用品、家電など生活用品にまで広がり、通販でも取り扱われるようになった。

1990年には多摩センターにピューロランド、91年には大分にハーモニーランドが開園し、販売網も非店舗ルートの商品販売を強化するようになった。例えば、機内サービスや、通販の家具、自転車など大型商品も販売も開始された。1997年には若い女性を中心にキティブームが再来し、ライセンスによるビジネスを展開している。

#### 1.1.2. 顧客分析

キティ商品の市場規模は1997年で3000億円<sup>1</sup>と言われており、ギフト商品の80%のシェアを占めた。現在では一時の熱狂的ブームは去ったが、継続的に高い支持を受けているキャラクターの一つとして挙げられる。購買者層は幼児から大人まで幅広く、サンリオショップで商品を手にとって購入することが多い。ショップそのものが広告塔であり、メディアへの露出度は多くない。購買決定者は、本人、母親、祖父母が多く、幼少の頃に好きだったという母親が子供に買い与えるケースも増加している。

### 1.1.3 自社分析

サンリオのドメインは知的所有権ビジネスである。辻氏の強力なリーダーシップによる企業文化を作り出している。キティ商品は20000アイテムを超すとされている<sup>2</sup>が、平均単価は400-500円で、高額商品も作り出す中で、やはり中心はギフトとして子供が気軽に購入できる商品となっている。日本ではデパート約330、量販店約1000、小売店約1200のサンリオコーナーをはじめ、直営ギフトゲート139、海外ではアメリカ、台湾、香港、韓国などで販売している<sup>3</sup>。ショップを思わず商品を買いたくなるような環境として創造することに尽力しており、地道なクチコミが最も重要なプロモーション方法である。

一時の流行ではなく本物の人気キャラクターをめざすために、200人の自社デザイナーとプランナーを置き、キティだけでも20人のデザイナーを抱えている。

自社の強みとしては以下の5点があげられる。

- データの貪欲な収集と緻密な分析による評価に基づき、死に筋商品切り捨てるの繰り返し
- デザイナーの感性の限界をデータで超える仕組みづくり
- マーチャンダイジング・システムの確立
- キャラクターのサプライチェーン・マネジメント
- 強力な販売網

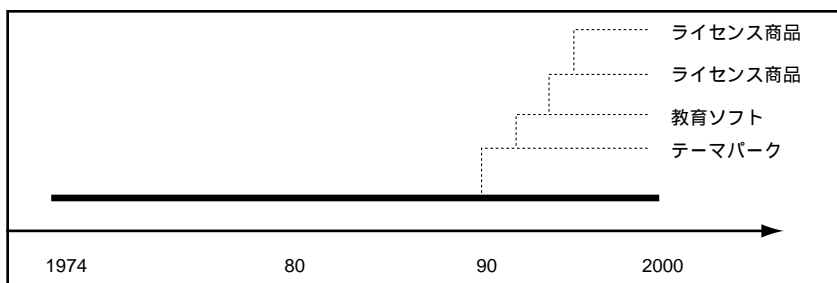
### 1.1.4 成功要因

キティの成功要因としては、以下の3点があげられる。

#### 1) ドメスティック・ミックス

まず第一にあげられるのが、キティの持ち味を熟知し、キティのポテンシャルをキープした点である。コンサバティブなライセンサー戦略とキャラクターが誘引となって、幅広いライセンス商品が販売されるようになった。

<図1：キティのドメスティック・ミックス>



#### 2) キティ特性

次に、キティ特性として以下の3点があげられる。

第一に、キティのキャラクターの薄さである。キティは、静的な顔で、他の定番キャラクターのようにストーリーがないため、あくがないキャラクターと言える。このため、嬉しい時は嬉しく、悲しい時は悲しく見ることができ、物語を自分で遊ぶことが可能である。このキャラクターの薄さの特性により、ライセンサー商品の幅を文具から生活雑貨、家電、コン

コンピューターに広げることができた。

次に時代の空気を吸収している点である。自社内にデザイナーがいるために、時代の空気に合わせて微妙にキャラクターを変えていくことができた。

最後に長寿キャラクターの強みである。母親が幼少時代を振り返って子供にキティ商品を買って与えていることからわかるように、過去のファンが次の世代を作ってくれるというシステムが出来あがっている。

### 3) IT技術の活用

キティ商品は、少量多品種の典型である。アイテム数2万点以上の商品を、向上を持たず、契約メーカーから商品を買って持っている。プロダクトアウト的なところがあった商品管理・開発が1995年のPOS導入後、データ分析による在庫管理で画期的に効率化した。このため、売れ筋・死に筋商品の見分けが容易になり、商品開発と市場のニーズがマッチングした。また、ネット販売ではサンリオショップでの「買い物の感動」の代わりに、希少性の高い商品販売を行うなど、IT技術の発達と戦略がコラボレーションして市場を共創してきた。

## 1.2. ドラえもん

### 1.2.1 ドラえもんの歴史

ドラえもんは1970年小学館の学年誌に掲載が開始された。作者は藤子不二雄（藤本宏）である。1973年には日本テレビでTVアニメの放映が開始されるが、あまり人気がなく半年で打ち切りになっている。1974年単行本のてんとう虫コミックスが発刊、77年には小学館のコロコロコミックが創刊され、これに連載されるようになった。79年にはテレビ朝日でTV放映が再開され、80年以降は毎年劇場版長編映画が製作されている。

ドラえもんは、22世紀の未来からやってきたネコ型ロボットで、4次元ポケットから「ひみつ道具」を取り出して、誰の身近にもありそうな彼らとの日常を、夢と希望でいっぱいの夢の世界へと変えてくれる。

### 1.2.2 顧客分析

ドラえもん商品の市場規模は1999年で1000億円<sup>4</sup>と言われていた。購買決定プロセスとしては、漫画やテレビから入り、グッズ購入に至る。購買決定者は、本人、両親、祖父母で、年齢層の低い男女に愛されている。子供にとっては主人公への共感、親や祖父母にとっては安心感が、購買行動に影響している。

### 1.2.3 自社分析

小学館プロダクションは、1979年よりドラえもんの商品化権管理を開始した。経営戦略としては、国民的キャラクターから発展してドラえもんの世界展開を狙っている。企業理念は、"Edutainment Excellence Company"、即ち Education と Entertainment の世界で、21世紀を生きる子供達に教育とメディアを通して夢と希望を提供しつづけることを目指している。取扱商品は、ポケモンやドラえもんで特に未就学児童・小学生の男児に強い。ドラえもんの商

品化には、作者藤子・F・不二雄氏の遺志により、キャラクターのイメージが重視されており、商品化の制限事項が極めて多い（危険性のある商品、粗悪な商品、ギャンブル的な商品など）。

作者藤子・F・不二雄氏の死後は、藤子プロへと技術が継承されている。藤子・F・不二雄氏の残した有形・無形の財産を大切に、作品のイメージを壊さないように良質の商品を作ることで、「今までと何も変わらないドラえもん」が実現されている。

ドラえもんの強みとしては、以下の6点があげられる。

教育雑誌への連載とTVによる継続的な普及

単行本のリピート購買（飽きのこない内容）

国民的キャラクターとしての認知（誕生から31年）

親から見た教育的安心感

作者が亡くなっても制作を継承できるシステムの確立

コンテンツの高い完成度

#### 1.2.4. 成功要因

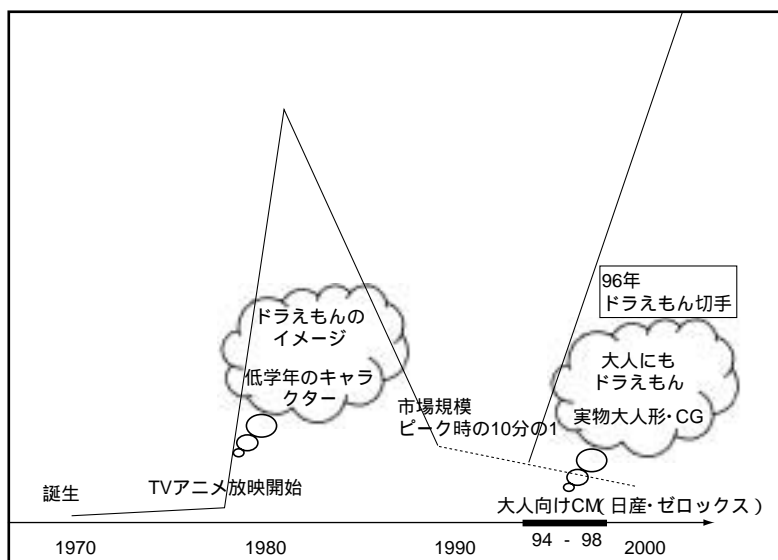
ドラえもんの成功要因としては、箱庭の世界観があげられる。家族と仲間という基本的なコンセプトのもとで、感情移入しやすいストーリー、身近な存在感といったことから、箱庭的な世界観を生み出しているのである。

主人公のび太とドラえもんを中心とした家族・友人の普遍的な人間関係の中で、日本型中流意識を持つことが出来る実現可能な夢の世界を作り出している。ドラえもんとのSFとの相違点は、善と悪が明確に区別されておらず、勝敗が明らかではない点にある。

子供にとっては、登場人物（のび太）に感情移入し、共感を持ちながら、自分とのび太を比較して多少なりとも優越感を持つことができる。そして、宿題をやってくれる、とかガキ大将を懲らしめてくれるなどといった子供の身近な夢を、ドラえもんの四次元ポケットは実現してくれる。しかし、ドラえもんの超能力は、現実世界では実現しそうに見えて、結局は実現しない。ドラえもんの力は相対的なもので、効き目の薄いひみつ道具なのである。魔法の道具の力よりも、結局は使い方が問題となるのである。従って子供たちは、いつも現実に引き戻されてしまう。

大人にとっては、ひみつ道具と思っている事柄は、現実にはそれほど大きな作用力を果たすものではないという教育的安心感から、子供にも積極的に買い与える傾向が見られる。

<図2：ドラえもんのメディア・ミックス>



特に、94年から日産やゼロックスなどでドラえもんを使った大人向けのCMを行い、子供のキャラクターから国民的キャラクターへの道をたどったことは、96年にドラえもんの切手が販売されたことからわかる。

### 1.3. スヌーピー

#### 1.3.1. スヌーピーの歴史

スヌーピーは、1950年米国新聞連載漫画「ピーナッツ」が開始されて以来、75カ国、21カ国語、約2600誌に掲載され、毎日3億5500万人に読まれてきた<sup>5)</sup>。作者のC.シュルツ氏は「幸せとは暖かい子犬のようなもの」<sup>6)</sup>と表現し、漫画を書き続けてきた。

1952年には、ラインハート&カンパニーにより単行本化され、55年には米国最優秀漫画賞を受賞している。ピーナッツグッズが誕生したのは1961年で、以降ぬいぐるみをはじめ雑貨類が発売され、キャラクター市場を席卷してきた。1969年には、アポロ10号に、月着陸船「スヌーピー」、司令船「チャーリー・ブラウン」と命名され、アメリカでは国民的存在となってきた。2002年に作者のシュルツ氏が死去したことで、新聞への連載は終了している。

日本に入ってきたのは、漫画よりもグッズが先行している。1966年おもちゃ店が関連商品を輸入販売、1968年になって英字新聞に漫画の連載が開始された。69年には鶴書房が『ピーナッツ・ブック』(全60巻)を発売したことが、スヌーピーブームの火付け役となった。80年からは角川書店が引き継ぎ、95年には文庫本の漫画シリーズ「スヌーピーのもっと気楽に」が大人向けに発売された。90年には専門売り場100箇所を全国展開しており、99年にはスヌーピータウン原宿店がオープンしている。

### 1.3.2. 顧客分析

スヌーピー商品の市場規模は、1998年で700億円（広告を除く）<sup>7</sup>であった。日本では、グッズの売上が世界市場の50%を占めており、単行本については1巻あたりわずか数千単位しか売れていない。購買決定プロセスには、スヌーピーの持つブランド力が大きい。購買決定者は本人、両親、祖父母などで、日本ではかわいい、癒しなどの理由が購買行動に影響しているが、アメリカではチャーリー・ブラウンへの共感が主位を占めている。

### 1.3.3. 自社分析

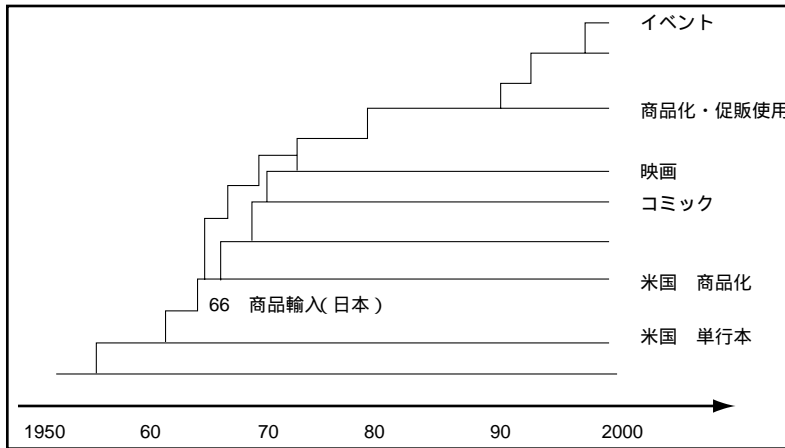
日本では、「ピーナッツ」から独立したスヌーピーとして定着している。シュルツ氏は、漫画を書く喜びから連載漫画を50年間続けてきた。漫画家になる前に欧州線に参加した経歴を持つシュルツ氏は、敗者に視線を向け、孤独感、寂寥感を表わしてきた。かわいいだけでなく、失敗を繰り返し、悩みながらもへこたれない登場人物を描いてきた。

日本で著作権管理を行っているのはユナイテッド・メディア株式会社（日本）で、「ピーナッツ」のキャラクター・イメージを高めることを目的として、著作権の許諾のスタンスから脱皮し、相手の会社との商品企画まで入りこみ、共に作っていくことを戦略としている。原作者の世界観に合わない著作権は供与せず、時代の変化を捉えたキャラクターの開発を目標としている。

1995年に大阪鶴見区に1号店を出したスヌーピータウンは、1999年に東京原宿駅前にも進出し、8店舗で年商40億円をあげている。これは、日本のピーナッツキャラクター市場の約7%にあたる。原宿店の売上は年商約10億円、20代前半の女性が全顧客の半数以上を占め、東京のみならず、北関東、静岡や香港・台湾などからの顧客も多い。このショップの平均購買客単価は中高生も入れると2000円だが、典型的なパターンではグッズ7-8個で3000-4000円を購入する。原宿店のみのオリジナルグッズも人気が高い。スヌーピータウンでは、キャラクターのイメージを徹底的に植え付けると共に、消費者が求める商品イメージを吸い上げる顧客との相互情報交換を目指しており、店舗間の管理情報も共有されている。

スヌーピーの世界は社会を風刺はしているものの、競争も物欲もない世界である。スヌーピーの強みは、「もっと気楽に生きようよ」というメッセージが現代社会の癒しとなっていることにある。米国では実在のスターのような扱いを受けているが、意見の言えるキャラクターとしての人気が高い。

< 図3：スヌーピーのメディア・ミックス >

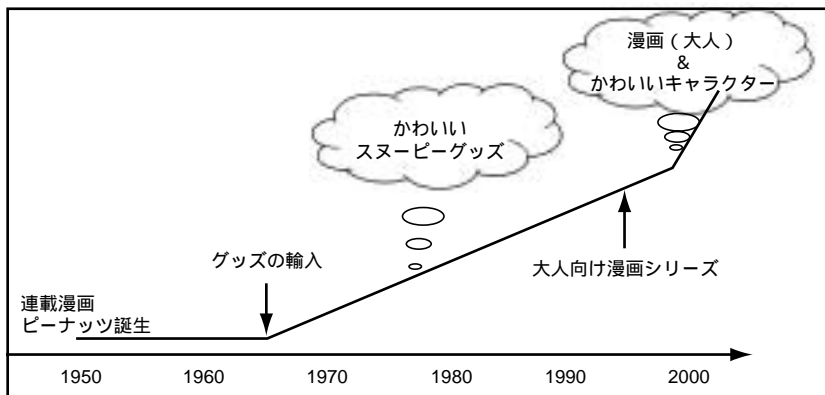


### 1.3.4. 成功要因

アメリカでのスヌーピーの成功要因は、アメリカ人の文化・時代に忠実であり、身近な存在として感情移入しやすいストーリーにある。登場人物はみな子供だが、あまりにもアメリカ人であり、読者が自分と重ね合わせたいような「いとおしさ」を持っていた。「小さな幸せ」を感じることが共感を呼んだ原因である。

日本では、ピーナッツの中でスヌーピーだけが独立したキャラクターとしてひとり歩きしてきた。1995年から発売された大人向け漫画シリーズにより、原作の再確認がされているが、登場人物はひねくれた大人の集まりとっていいくらい個性的で、愛や孤独など人生の機微が描かれているために、本来的には大人でないと味わえない要素が多い。

< 図4：日本のスヌーピー市場の拡大 >



## 2. 事例研究からの示唆

3つの事例研究から、定番となるキャラクターの2つの共通要因が抽出できる。キャラクターとしての「昇華」、及び顧客を取り込み続けるエンジンの存在である。



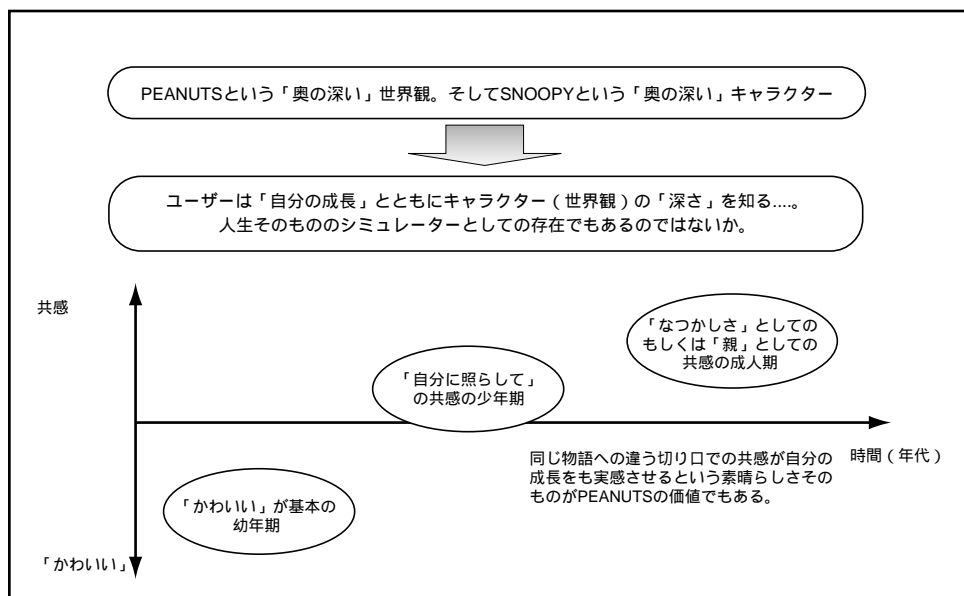
## 2.1. キャラクターとしての「昇華」

定番キャラクターとして生き残っていくためには、キャラクターの質的完成度の高さが前提となることは間違いない。定番キャラクターになるためには、少なくとも数十年という長い年月の間、人々に愛され続けなければならない。飽きのこないキャラクターのためには、キャラクターそのものの完成度が不可欠である。キティは1人のデザイナーを中心としたチームによって、ドラえもんは藤子不二雄氏とプロダクションによって、スヌーピーはシュルツ氏によって、キャラクターを精緻化してきたと言える。キャラクター制作の根底にあるものは、キャラクター・あるいは漫画の登場人物といった作品に対する作者自身の愛情の強さである。作者自らが愛し続けることのできるキャラクターを生み出すことが、基本にある。

キティはキャラクターの持つ本来の「薄さ」を活かして、定番キャラクターとして昇華することができた。またドラえもんは、小学館プロが自戒する通り、キャラクター・イメージというものは固定化されてしまったため、子供だけが対象のキャラクターになってしまっていた。しかし、ドラえもんの持つ独自の世界観から「ドラえもん」だけを取りだし、キャラクターとして昇華させることで、キティのようなキャラクターの「薄さ」を取り入れることに成功した。ドラえもんは、より広い年代に当事者として受け入れられる存在へと進化していったのである。日産ラシーン・テレビCM（'94/12-'97/10）、ゼロックス・テレビCM「ぼくドラえもん」（'95/1-'98/3）、或いはドラえもんを実写化、CG化することで、それまでドラえもんが持っていた「あく」を抜くことに成功したのである。この経緯を経てドラえもんは国民的キャラクターへと「昇華」した。

スヌーピーは、ピーナッツの持つ「奥の深い」世界観が、スヌーピーという「奥の深い」キャラクターを創り出している。

<図5：スヌーピーの昇華>

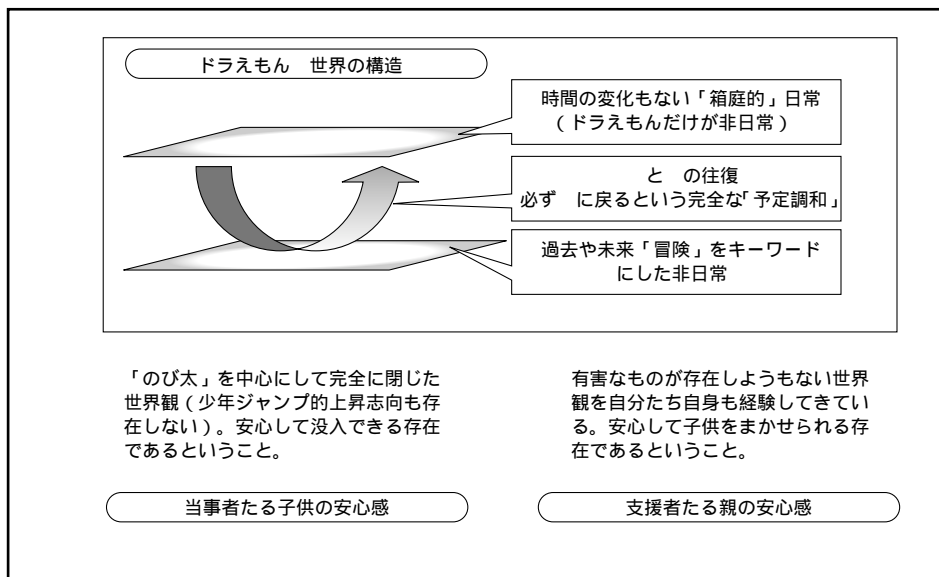


幼少期の「かわいい」が基本となっている愛着から、少女・少年期には「自分らしさに照らして」の共感となり、成人期には「なつかしさ」としてのもしくは「親」としての共感がスヌーピーの昇華を支えていると言えよう。それでは、次にキャラクターが顧客を取りこみ続けるエンジンとしての機能について考察してみよう。

## 2.2. 顧客を取り込み続けるエンジン

ドラえもんを例にあげれば、時間の変化もない「箱庭的」日常、過去や未来「冒険」をキーワードにした非日常、という2つの世界を往復している。日常から非日常に行っても必ずまた日常に戻ってくるという「予定調和」の世界構造がドラえもんの基本となっている。当事者の子供の安心感は、「のび太」を中心にして完全に閉じた世界観（少年ジャンプの上昇志向も存在しない）の中で、安心して投入できる存在である点にある。また、支援者たる親の安心感は、有害なものが存在しようもない世界観を自分たち自身も経験してきているために、安心して子供をまかせられる存在となっているのである。

< 図6：ドラえもんの世界 >



キャラクターの「昇華」のための前提として、時間的な経過、タームが必要とされる。ドラえもんを例に、国民的キャラクターへと昇華していく過程を示してみたい。

< 図7：ドラえもん支持者のライフ・サイクル >

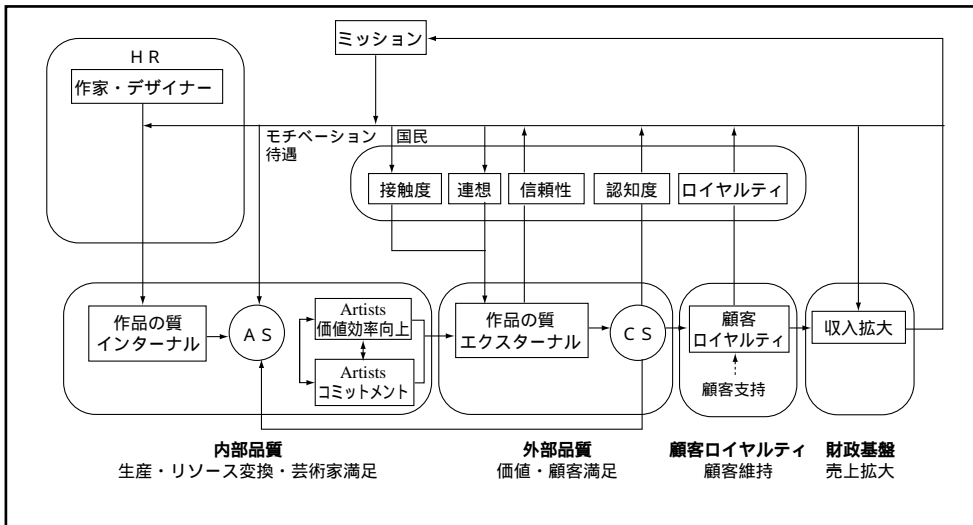


80年代に小学生としてドラえもんに親しんだ子供は、キャラクターの当時者である。しかし、中学生になると一般的な成長過程から言って子供達はドラえもんから卒業していく。その後大学生、社会人となる段階ではドラえもんへの興味は薄れているが、結婚して子供ができたりすると、自分の子供にまたドラえもんを見せようとする支持者として戻ってくることになる。このサイクルが維持されていく中で、エンジンとして回り続ける漫画やアニメなどの存在があればこそである。漫画やアニメによってエンジンとして回り続ける世界観をバックに、ドラえもんはキャラクターへと昇華していった。

おわりに～ブランド・マネジメントへの示唆

この研究により、定番キャラクターの共通要因としてキャラクターの昇華、及びキャラクターを昇華させていくエンジンの存在が重要なことがわかった。このように考えると、キャラクターが人々に愛され続けることは、ブランドを確立することと同義であると言えるだろう。キャラクターがどのようなフィードバックループの中で、定番としてブランドを確立していくのかを次の表は示している。

<図8：キャラクターのフィードバックループ>



キャラクターを制作するのは、作家またはデザイナーといった芸術家である。制作のもととなるのは、作品を創り出すミッションである。そして個人あるいはチームによる制作が、作品の質を決定する。芸術家自身が得られるものは、作品の質からくる自己満足に似たAS (Artists Satisfaction) である。この満足感が、芸術家の価値効率(生産財でいうところの生産性にあたるが、芸術文化に関するものであることから価値効率と呼ぶことにする)や、あるいはチームで会社に所属する場合には、組織へのコミットメントを高めることになる。これがキャラクターの内部品質である。

内部品質は、顧客の参加により外部品質となって、作品の価値が決まるのである。作品と顧客の出会いの中でインプロビゼーションが生じることになる。顧客との間にインプロビゼ

ーションを起こすことのできるキャラクターだけが、生き残っていくことができる。

インプロビゼーションは顧客の満足感となり、顧客のキャラクターへのロイヤリティを形成していく。長く愛され続けるキャラクターは、顧客ロイヤリティにより繰り返し購買・使用されることで、企業に収入をもたらすところになり、企業の財政基盤を強化させる役割を果たすことになる。これは、営利企業では配当などの形で株主に還元されながら、究極的にはミッションに再投資されていく構図が成り立っている。

芸術家の満足をもたらすものは、作品によって得られるものが最も強いが、そればかりではなく、待遇や金銭的なモチベーションといったものも影響してくるため、収入の一部は当然ASを高めるために利用される。また、広告や宣伝を増加させることで、国民など人々の接触度や連想を高め、キャラクターの支持者へと導く役割を果たしている。更に、作品の高い価値はマスコミなどでも取り上げられ、信頼性を高めていく。顧客満足はソフトのマーケティングにとって重要な役割を果たす「クチコミ」により広がりを見せ、認知度を高めていく。

アーカーは、ブランドの特性として「接触度」「連想」「信頼性」「認知度」「ロイヤリティ」の5つをあげているが、キャラクターのフィードバックループの中にこれらの特性が組みこまれ、定番キャラクターを創り出していることがわかる。このフィードバックループの中で、顧客満足と芸術家の満足は、相互に作用しながらスパイラルに高まっていく。芸術家にとっても、顧客に常に愛されていくように、時代の変遷と共にキャラクターの持つ微妙な顔のラインなどを、試行錯誤により変更しながら、時代とともにキャラクターを育てていく姿勢が必要とされる。

このフィードバックループからは、キャラクターの存在にとって芸術家自身の満足感が重要であることがわかる。特に企業などで、デザイナーなどの芸術家を内部資源として保有する場合には、企業は芸術家のASが顧客満足（CS）に先行することを念頭に置き、常に芸術家が働きやすく、モチベーションを高めていけるような環境設定をすることが重要であると思われる。芸術家自身の満足がないところには、顧客の満足が与えられるようなキャラクターは生まれてこないのである。

キャラクターを創り出すのは人間である。そのために定番キャラクターを生み出し、企業がそのキャラクターによって収益を得続けるためには、企業は芸術家（デザイナー、製作者など）が自らの能力を十分に発揮することができるように、またチームとして個人個人がコラボレーションできるように、セルフ・マネジメントを促すマネジメントしていくことが課題となろう。

注)

1 富士経済『キャラクターブランドの市場戦略徹底分析（'98～'99）』東京、1998.

2 浅島亮子・遠藤典子・深澤献・間杉俊彦「キャラクター・ビジネスの全貌」『週間ダイヤモンド』2000.9.9, p.30.

- 3 日本経済新聞 1999.7.13., 日経産業新聞 2000.7.13
- 4 日本経済新聞 1999.2.27
- 5 朝日新聞 2000.10.2.
- 6 日本経済新聞 2000.12.3.
- 7 日本経済新聞 1999.2.27

#### 主な参考文献

- Aaker, David A, Managing Brand Equity : capitalizing on the value of a brand name, Free Press, New York, c1991. ( 陶山 計介他訳、『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社、1994.)
- Aaker, David A, Joachimsthaler, Erich, Brand leadership, Free Press, New York, c2000.
- Grover, Ron, The Disney Touch: Disney, ABC and The Quest for the World's Greatest Media Empire, Irwin, Chicago, c1997 (仙名紀 訳、『ディズニー・タッチ：王国を建て直した経営の魔術』ダイヤモンド社、1992.)
- Johnson, Rheta Grimsley, Good grief : The Story of Charles M. Schulz, Pharos Books, New York, 1989. ( 越智道雄訳、『スヌーピーと生きる：チャールズ・M・シュルツ伝』朝日新聞社、2000.)
- Harvard Business Review 編、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 訳、『ブランド・マネジメント』ダイヤモンド社、東京、2001.
- Schulz, Charles M., Larkin, David edit.; 'Peanuts : a golden celebration', The Art and the Story of the World's Best-Loved Comic Strip, Harper Collins, New York, 1999. ( 三川基好訳、『スヌーピーの50年：世界中が愛したコミック「ピーナッツ」』朝日新聞社、2001.)
- 青木卓、『ディズニーランド裏舞台：夢の王国で働く人の物語』、技術と人間、1993.
- 有馬哲夫、『ディズニーとは何か』、NTT 出版、2001.
- 粟田房穂・高成田享、『ディズニーランドの経済学』、朝日新聞社、1984.
- アイデア探検隊ビジネス班、『ポケモンの成功法則 キャラクタービジネスの舞台裏を徹底分析』、東洋経済新報社、2001.
- 総合ユニコム株式会社、『キャラクター・ライセンシング白書 2000 年度版』、2001.
- 帝国データバンク、『T D B 業界動向 2001-』、2001.
- 土屋新太郎、『キャラクタービジネス：その構造と戦略』、キネマ旬報社、1995.
- 西沢正史、『サンリオ物語』サンリオ、1990.
- 日経 B P 社技術研究部、『アニメ・ビジネスが変わる アニメとキャラクター・ビジネスの真実』、日経 B P 出版センター、1999.
- 広淵升彦、『スヌーピーたちのアメリカ』、新潮社、1993.
- 富士経済、『キャラクターブランドの市場戦略徹底分析 ('98 ~ '99)』、1998.
- 南博、『ドラえもん研究：子どもにとってマンガとは何か』、ブレーン出版、1981.
- 山田徹、『キャラクタービジネス 「かわいい」が生ま出す巨大市場』、P H P 研究所、2000.
- 『キャラクタ - 消費者調査 1999 年度版』、ボイス情報、1999.
- 『キャラクタ - ブランドの市場戦略分析 1998-1999』、富士経済、1998.