

レジャー業界レポート

不動産鑑定士 山口 巖

本稿では、遊園地・レジャーランド業界を中心にレポートを行う。

<相次ぐ経営破たん>

ここ数年で、数多くのレジャーランドが経営破たんに陥り、閉園が相次いでいる。以下は主なレジャーランドの経営破綻もしくは閉園状況である。

比較的新しい施設もあれば、昔からの施設も見られる。古くからの施設の大半は施設の償却も済んでいると思われるので、売上がいかに落ち込んでいたかが伺われる。一方、いわゆる90年代に各地で起こったテーマパークといった類は、売上は比較的順調でも設備投資に対する借入れ負担に耐えられなくて、経営破綻したケースも多いと思われる。例えば、「長崎ハウステンボス」などは「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）」が出来るまでは、日本で2位の売上高を誇り、日本におけるテーマパーク業界では草分け的存在で、「東京ディズニーリゾート」に次ぐ大規模集客施設であった。しかし、負債額2,289億円を残し、会社更生法の適用を受けることになってしまった。金融庁の「金融再生プログラム」に沿って支援者のみずほコーポレート銀行側が不良債権の早期処理を迫られた背景もあるが、入場者数がピーク時（96年度）の約73%、前年度（02年度）の約80%というように入場者数の急激な落ち込みにより資金繰りが悪化したのが大きかったようである。

これだけではなく、「帝国データバンク」の2001年の調査によると、主要レジャーランドで、財務内容・借入金が明らかになっている25社のうち、債務超過が10社、債務超過懸念が5社と、経営不振企業が6割を占める結果となっており、業績が2極分化している状況とのことである。

今後も2005年度から強制適用される減損会計に伴い、バブル期前後に開業したテーマパーク等が破綻するケースや親会社が経営譲渡や閉園を決定するケースが出てくるものと考えられる。実際、関東や関西の私鉄は既にレジャー事業からの縮小・撤退を行っている途中であり、中京の名鉄グループなども再編の基準を「不採算で将来の見込みのない事業」や「遠隔地で集積効果のない事業」の二本柱、つまり同グループの不採算事業の大半であるレジャー関連事業に絞り込んでいることから、今年度にかけて事業からの撤退等が出てくる可能性が高い。

施設名	開業時期	閉園または破綻時期	備考
カナディアンワールド	1991年春	1997年10月	1999年7月より市営公園
近鉄玉手山遊園地	1908年8月	1998年5月	市立公園へ
呉ポートピアランド	1992年3月	1998年8月	呉ポートピアパークとして開放
鎌倉シネマワールド	1995年10月	1998年12月	
ネイブルランド	1995年7月	1998年12月	大牟田市取得
小田急御殿場ファミリーランド	1974年11月	1999年9月	2000年7月アウトレットモール 一部は「御殿場スリルバレー」として 存続
さやま遊園	1959年4月	2000年4月	
レオマワールド	1991年4月	2000年8月	2004年春リニューアルオープン予定
フェニックスリゾート (会社更生法適用)	1994年10月	2001年2月	2001年6月米系投資会社リップル ウッドに162億円で買収され、その 後、温泉採掘やゴルフ場のゲストハ ウスなどに大幅投資も当面赤字の見 込み
ネオジオワールドTokyoBay	1999年3月	2001年3月	
びわ湖タワー	1963年7月	2001年8月	
ワイルドブルー横浜	1992年6月	2001年8月	
行川アイランド	1964年8月	2001年8月	
富士ガリバー王国	1997年7月	2001年10月	
長崎オランダ村	1983年7月	2001年10月	
横浜ドリームランド	1964年8月	2002年2月	中古車オークション会場として売却さ れるも市民の反対運動にあい横浜市 が88億程度で購入
向ヶ丘遊園	1927年4月	2002年3月	1/4にあたるバラ園等を川崎市が購 入
神戸ポートピアランド (経営譲渡)	1981年3月	2002年3月	阪急が市に無償譲渡、2005年まで市 が暫定的に運営、阪急系の運営会 社に委託
ゆのはまランド	1979年12月	2002年11月	
伏見桃山城キャッスルランド	1964年3月	2003年1月	
長崎ハウステンボス (会社更生法適用)	1992年3月	2003年2月	2003年10月野村プリンシパル・ファイ ナンスが買収
甲子園阪神パーク	1949年4月	2003年3月	2004年秋イトーヨーカドー出店
宝塚ファミリーランド	1911年5月	2003年4月	2003年9月一部ガーデンとして、2004 年大型商業施設、ほか歌劇、住宅 ゾーン
姫路セントラルパーク (経営譲渡)	1984年3月	2003年4月	加森観光に譲渡
あやめ池遊園地 (予定)	1926年6月	2004年6月	
フェスティバルゲート (予定)	1997年7月	2004年3月	清算後閉園へ

＜勝ち組の動向＞

上記レジャーランドのうち、特に関西地方のレジャーランドの閉園に強い影響を与えたUSJも、平成14年の一連の不祥事、オープン景気の終焉もあって、入場者数も当初予定の1,100万人から800万人を切るまでに落ち込んだ。その後、回数制限なしのパスを販売した結果、入場客数は増加したものの、売上が伸び悩み、平成16年に入ってその運営会社が約213億円の累積損失を抱えていることが判明（但し債務超過には陥っていない）しており、必ずしも勝ち組と言えない状況である。

そんな中、「東京ディズニーランド（以後TDL）」だけが依然快調のようである。TDL20周年イベントの反動や、TDSへの初入場客が一巡することにより、客数減が懸念される「2004年問題」を抱えていると言われているが、あったとしても一時的なものであろう。過去のジンクスにより、そういう懸念はあるため、04年にはTDLに「トイ・ストーリー」をテーマにした新アトラクションを約50億円かけて、05年にはTDSに約80億円かけてローラーコースタータイプの新アトラクションを、07年3月期にはTDSに約210億円かけて急降下型の新アトラクションを投入することになっている。常に設備投資を求められる業界にあって、好調期にも怠ることなくリニューアルし続けてきたオリエンタルランドにとって、債務過剰に陥る可能性は少ない。有価証券報告書をもても新規設備の資金調達方法はすべて自己資金である。IRでも03年3月期の営業利益／有利子負債比率は14.3%、TDS開業にあたっての01年3月期でさえ8.1%といった業績である。

かつては過剰投資とも言われたオリエンタルランド社の成功の要因をあげると以下のとおり。

- ① 埋立地の売却益による借入金の返済
- ② 三井不動産によるディズニー社とのロイヤリティ契約交渉の成功
- ③ 時代背景（高度成長期）
- ④ 立地条件（商圏は首都圏だけで3000万人、東京からわずか15km、高速道路のI.Cに隣接）
- ⑤ ディズニーのソフト
- ⑥ 参加型企業制度

上記について説明すると、オリエンタルランドは、テーマパーク事業では入場・利用料収入の10%、パーク内で運営される物販・飲食事業収入（敷地面積の1/2に適用）の5%をロイヤリティとしてディズニー社に支払う契約となっている。例を挙げると、TDS内にあるホテルミラコスタはそれに含まれる一方、敷地外のアンバサダー・ホテルは、ディズニー社とライセンス契約は結んでいるものの、テーマパーク事業とは別立てで、イクスピアリはオリエンタルランドの独自開発業態により全くロイヤリティが発生しない。

これは主要株主である三井不動産が、ディズニー社と契約締結後も最後までロイヤリティ率や45年という超長期の契約期間の改定に固執したからである。

ロイヤリティは経営状態に関係なく課される以上、巨額の初期投資負担を考慮すると、赤字経営を強いられる可能性が高い。テーマパークは装置産業であるとともに、労働集約型産業でもあることか

らもその可能性は極めて高い。しかしながら、上記条件により、入場・利用料収入以外で収入を増やすというルートができたのである。

ちなみにUSJのロイヤリティは7.5%、内訳は不明であるが、オリエンタルランドのように事業別に差異を設けているのであれば、まだ工夫のしがいがある。しかしながら、不動産収入による借入金返済などという奇跡はまず起こらないであろう。本業で頑張るしかない。といっても一連の不祥事を考えると運営というソフトの面でも一歩後退しているのは否めない。

また「ピューロランド」や「ハーモニーランド」といったテーマパークを運営しているサンリオは、04年度3月期の営業損益が21億円の赤字見込みである。今期中に借入金を返済、来期には債務超過を解消する計画であるが、減損会計の導入を前に、抜本的な対策を講ずる必要があると言われていいる。ソフトに関するロイヤリティがなく、都心に近接し、比較的设备投資が小さいテーマパークでも、このように楽観できる状況ではない。

なお、勝ち組のことで追加させてもらおうと、東京ディズニーランドが開業した際、経営破綻に追い込まれた遊園地・レジャーランドはほとんどなく、うまく棲み分けがなされ、むしろ相乗作用があったと聞いている。一方、今回のUSJやTDSの開業の前後には多くの遊園地・レジャーランドが潰れているのはデータ上でも明らかである。これは既にレジャーランドへの需要と供給が飽和状態にあることを意味している。東京を中心に不動産に対する投資が過熱状態にある中で、投資額が巨額であるということを含めて、レジャーランド関係への投資は慎重さが必要とされる。

<鑑定業との関係>

かりに新規のレジャーランド開発が行われるとすれば、開発型証券化等のスキームがとられるであろう。

但し、景気動向から見て当面は民事再生、会社更生絡みの資産の評価や減損会計に絡む評価といったところが大半を占めるであろう。詳細については、今号でも関連論文があるのでご参照いただきたい。

(やまぐち いわお 大阪事務所)