

レジャー業界マーケット

(株)立地評価研究所 大阪本社 不動産鑑定士 大西 圭

本稿では、レジャー業界マーケットとして「パチンコ・パチスロ」「温泉・温浴施設」「ゴルフ場」「スキー場」の各業界の近況をレポートし、最後に近年のキッズビジネスの成功事例として、「キッズニア東京」について纏めることとする。

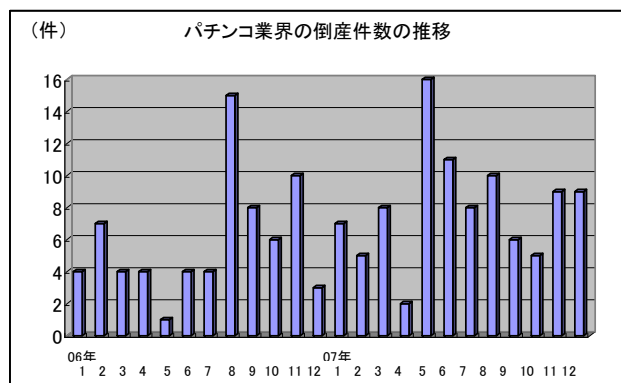
(1) パチンコ・パチスロ業界

パチンコ産業は、新たな遊技機の登場とそれに伴う規制強化を繰り返す産業といわれ、これまで概ね10年のサイクルで業界は数度の隆盛を繰り返してきた。

1990年代にパチンコ・パチスロ市場は大きな成長を遂げたが、2000年以降は射幸性の高まりに伴うライトユーザー離れが進み、2004年の7月にはこの射幸性の高まりに歯止めをかけるための改正遊技機規則が施行された。そして昨年の2007年度はこの改正遊技機規則が影響し、パチンコ業界は逆風にさらされた厳しい1年となった。

2007年度のパチンコホールの倒産件数は72件であり、対前年比では33%の増加となった。倒産・法的整理に至った多くは中小のパチンコホールであり、またこれら以外にも、実質的に経営破綻に陥っている事業者はさらに多いといわれている。

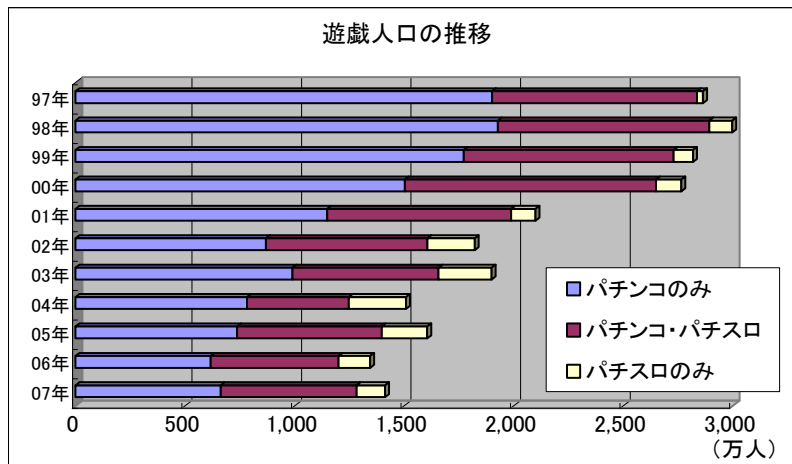
| 2006年 | | 2007年 | |
|-------------|---------------|-------------|---------------|
| 倒産件数 (件) | 負債総額 (百万円) | 倒産件数 (件) | 負債総額 (百万円) |
| 54 | 163,545 | 72 | 172,262 |



先の改正遊技機規則とは、パチスロ機の射幸性の高まりを止めるために2004年に施行されたが、2007年度は同規則の施行後3年が経過し、規則の経過措置によって残されていた旧パチスロ機が完全に撤去される年となった(いわゆる“パチスロ5号機問題”)。

近年、ライトユーザー離れが進んでいたパチンコ業界では、射幸性の高いパチスロ機がホールの稼働や売上げを支えていた面があったが、経過措置終了に伴う新遊技機への入替えはヘビーユーザーの興味を減少させ、これがさらなるファン人口の減少を招いた。また遊技機の入替えにコストが嵩み、これが収益を圧迫し、金融機関の貸し出しも低調に推移し、資金繰りが悪化した。2007昨年度の大型倒産として、業界大手「ダイエー」の民事再生法

適用が挙げられるが、このダイエーの倒産では大手チェーンの倒産が遊技機卸業者や管理システムの開発業者といった隣接業者の連鎖倒産を生むという悪循環を示す結果となった。



■2007年度の主なパチンコホール経営企業の倒産

| 倒産年月 | 商号 | 負債額 | 態様 | 主な経営ホール | 主な出店 |
|----------|---------|--------|---------------|----------|----------|
| 2007年4月 | (株)ダイエー | 63,660 | 民事再生法 | ダイエー | 東北・関東 |
| 2007年5月 | (株)日新 | 10,600 | 特別清算 | ニュージャパン | 愛知県 |
| 2007年12月 | (株)アクセス | 10,000 | 破産 | アクセス・ゼスト | 福岡県 |
| 2007年6月 | (株)名星 | 7,300 | 民事再生法 | メイセイ | 愛知県 |
| 2007年3月 | 曙交易(株) | 6,200 | 民事再生法 (破産) | カイザー | 神奈川県・千葉県 |
| 2007年7月 | (株)BOSS | 4,300 | 民事再生法 | BOSS | 東京都・千葉県 |
| 2008年2月 | (株)国本 | 3,800 | 民事再生法 | マンボウ | 山梨県・神奈川県 |

そんな改正遊技機規則の影響により、ホールの営業形態はこれまでのパチスロからパチンコ中心へと大きく変化している。そして、パチンコ中心の新たな営業スタイルに変わりつつある 2007 年度見られた傾向が「貸玉料金値下げホールの増加」である。

貸玉料金の値下げは、ユーザー離れの売上低下の改善策として、低稼働のホールを中心に増加している手法である。つまり、この 10 年でライト・ヘビー双方のユーザーに見放され、パチスロからパチンコ中心への営業スタイルを取らざるを得ない経営者が、パチンコによるファン回帰および新たな顧客層の獲得のために、プレイ単価を下げ稼働率を向上させることで、売上の維持を狙った手法ということになる。

このような、これまででは考えられなかった方策をとる店舗の増加は、パチンコ業界が大きな変革期にあることを示している。今後業界がこれまで繰り返してきたような 10 年サイクルを続けることになるのかどうかは、貸玉値下げのような低射幸性営業に重点を置いた経営へとシフトできるかどうかにかかっているといわれている。

また、上記のような方策以外にも、昨今の健康ブームを受けて禁煙コーナーを設けるなどの店舗も増加することが考えられる。このような動きも一種の低射幸性営業に当たるといえるが、パチンコ業界は従来から禁煙や女性専用ホールといった客層を絞り込む方策に成功例が乏しく、これらが吉と出るかどうかはまだまだ先が読めない状況にある。転換期を迎えた現在のような状況では、店舗全面禁煙といったある種「過激な」手法も他店との差別化に繋がる可能性があるとする専門家も存する。

—カジノ合法化—

ここで余談ではあるが、パチンコのようなギャンブル性を備えた新たなレジャー業態として期待される「カジノ合法化」について触れることとする。

カジノは、マカオにおける成功が世界的な話題となり、その後世界のさまざまな国や地域で観光振興の一手段として取り込まれている。目立ったところでは、東南アジアの古参の観光国シンガポールで、民間資金を積極的に活用したカジノ実現策が進んでいる。シンガポールといえば、政府系ファンドが世界的に優良不動産投資を進めるなど、積極かつ賢明な投資を国家レベルで行うことが知られているが、ことカジノに関してもシンガポール政府は迅速に実現化を進めている。

日本では、小泉政権下の2003年に「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が発足し、観光産業の国際競争力強化が熱を帯びた。これを基に、国土交通省が広範な観光数値目標を掲げ、この数値目標達成のための有力案として、日本でもカジノ構想が現実化してきた。

カジノの実現に向けては、現在自民党が「カジノ・ゲーミング法案」（議員立法）を固めた段階にあり、導入初期には国内2、3箇所に限定するという基本方針を06年6月に纏めている。また、今年10月に国土交通省内の関連部署を統合させた「観光庁」の設立が予定され、カジノ合法化へ向けた体制が整備されようとしている。このほかにも、沖縄県や北海道、和歌山県などでカジノ検討委員会や研究会が立て続けに開催され、特に経済効果の観点からカジノ合法化は待望されている。しかし一方で、カジノには犯罪の可能性や青少年への影響などの社会的な不安要因が積みまとうことから、これら社会的なリスクをどこまで最小化できるかが実現化に向けての焦点になってくるといわれている。

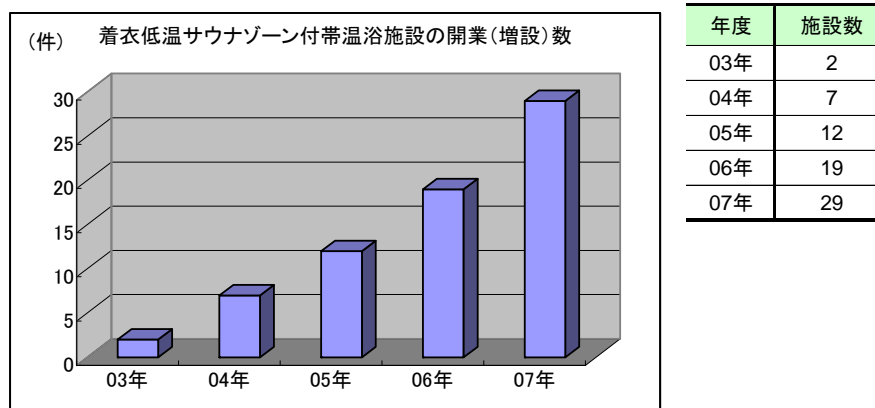
なお、カジノの候補地には、沖縄県、東京都などが有力との噂があるとのことである。

(2) 温泉・温浴施設業界

温泉・温浴施設は、これまで4～5億円程度が投資額の目安とされていた。しかし元来から参入容易な業態といわれ、近年は新規参入等による競争の激化が顕著であった。このような競争に打ち勝つため、業界では新規店舗の大型化・複合化が進み、レストランや岩盤浴などの付帯設備を備えた大型店舗が業界の新たな潮流とされていた。

また、岩盤浴が2000年頃に登場したが、近年は単独店等が売上を低下させ、最近では施設大型化の業界の流れを汲んだ大型店舗の附属アイテムとして、その地位が確立されつつある。下記データを見ても分かる通り、岩盤浴や岩盤浴を含むチムジルパン（韓国の健康ランド的温浴施設の中核機能をアレンジした低温サウナ）等を付帯した温浴施設の開業数（及び増設数）は、2003年に2件であったものが2007年には29件となっている。

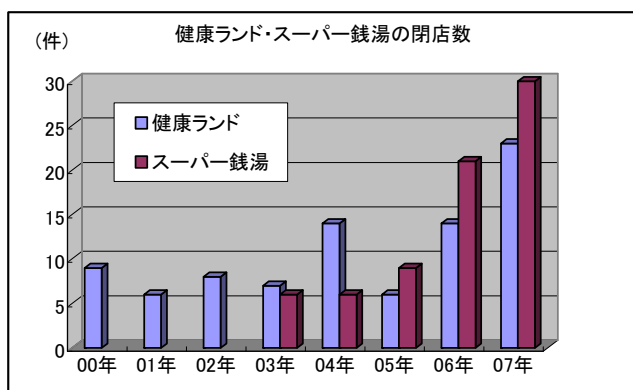
なお、下表に記載した「着衣低温サウナゾーン」とは、岩盤浴やチムジルパンなど、専用着を着けて利用する低温サウナの括りで呼称されている用語である。



しかし、上記のような施設の大型化は、必ずしも業界にとって吉とは出ていない。

従来、スーパー銭湯などの設置費は冒頭に既述した4～5億円程度が目安であったが、主流となった岩盤浴等が附属された施設は概ね10億円以上が投資額の目安とされている。施設の大型化は初期コストの誇大化をもたらすが、一方で競争は激化しており、また建築コストや燃料費などのランニングコストが高騰していることから、最近では採算ラインを超えることのできない店舗が増加している。

現在の温浴施設業界は、投資と回収とのバランスが崩れかかった状況にあり、市場は成熟期を迎えているといわれている。1990年代後半に増加したスーパー銭湯などは昨今閉鎖に至るケースが増加し、また新規の出店計画の中でも計画倒れで終わる例が見られている。



| 年度 | 健康ランド | スーパー銭湯 |
|-----|-------|--------|
| 00年 | 9 | |
| 01年 | 6 | |
| 02年 | 8 | |
| 03年 | 7 | 6 |
| 04年 | 14 | 6 |
| 05年 | 6 | 9 |
| 06年 | 14 | 21 |
| 07年 | 23 | 30 |

また、温浴業界を取り巻くトピックな出来事として、昨年6月東京都渋谷区で発生した女性専用温泉施設「シエスパ」の爆発事故が挙げられる。

可燃性天然ガスの爆発で3人の犠牲者が出たこの事故は、テレビ等でも大きく取り上げられ、社会的な衝撃も大きかった。この事故を受けて、温泉法にも、新たに「災害防止」の観点が盛り込まれるようになり、顧客から末長く支持される「安全・清潔・安心」な施設開発・運営を考える契機になっている。

先に示したような施設大型化は、2007年度において一段落を迎えた感があり、これら大型施設の明暗が分かれるような状況も見られるため、現在業界各社は本質的な事業戦略を見直す時期に差し掛かっているといえる。

今後は、昨今のトレンドであった大型施設から、地域密着商圏の低投資型店舗へとシフトするであろうとの見方が存するとともに、既存店の再生やリニューアルが増加するとの見方が存している。

(3) ゴルフ場

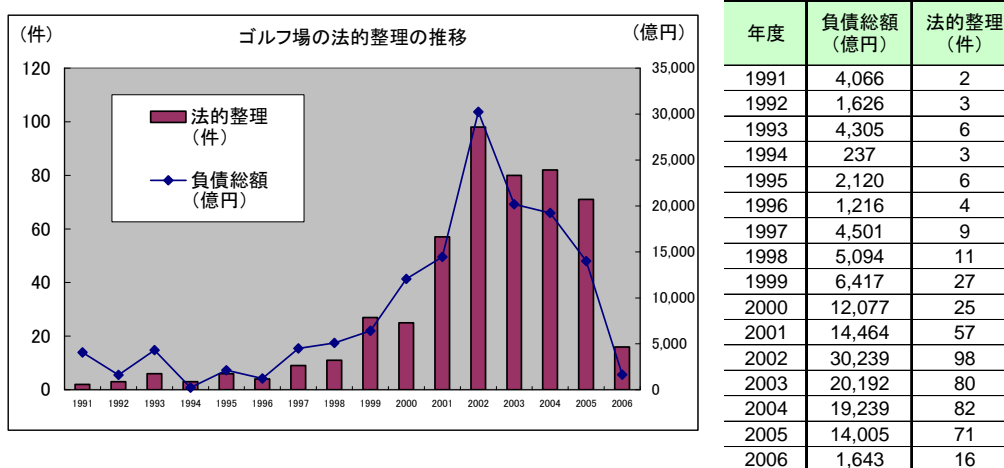
ゴルフ場の売買マーケットは、バブル崩壊後の不良債権処理による法的整理を契機とし、2000年以降はゴールドマンサックスやローンスターに代表される外資系投資会社が、国内大手ゴルフ事業者の再建支援を積極的に進めていた。ゴルフ場には、多様な再生スキームが存するが、これら外資系大手2社が行ってきた取り組みは、不良債権として売却された(担保付)貸付債権を端緒にスポンサーに就任し、法的整理を経て過剰な債務の解消を前提としたものが中心であった。

ゴルフ場には、物件確定が困難(境界問題等)、借地が多い(売買に地主の承諾が必要)、預託金の返還を要するといった固有の課題があるため、その取引は証券化よりも自己投資により会社上場を目的とするものが中心であった。上記外資系企業の出口戦略も、運営会社の上場による資金回収にあるといわれ、2005年・2006年には前記2社がスポンサードした大手運営グループが、東証一部上場を果たしている。

外資系企業の積極姿勢を受けて、近年の投資マーケットには、国内系企業や韓国系企業の参入も見られた。国内系企業は、市場に多くの案件が出回りゴルフ場の市場環境が成熟したこと、外資系企業の再生から得た学習効果、不動産投資市場の過熱などを理由に市場参入を増加させ、韓国系企業については、本国での高いプレー需要を裏付けとした韓国からのアクセスが良い日本のゴルフ場を取得するケースが存していた。

このように、近年のゴルフ場マーケットには様々なプレイヤーが参入し、市場では物件の取得競争が続いていた。このような取得競争の激化により、キャップレートも10%を下回る取引も散見されるような状況にあった。

ここ1、2年のマーケットは、外資を中心とする大型の破綻が峠を越えたことから、物件の小型化や案件の地方化（地方金融機関が支援していた案件の法的整理など）といった傾向が見られているようである。法的整理の数については、下表からも分かる通り2002年をピークに減少傾向が続いているが、預託金償還の「延命」ゴルフ場などが存在し、今後も法的整理による再生が一定数で推移するものと見られている。



また、外資系企業による再建企業が上場を果たしたことから、今後はリセール案件が市場に出回り、投資家の資産入れ替えニーズなどに基づいた、いわゆるセカンダリーマーケットの取引が増加すると見られている。

取得競争が続いた近年のゴルフ場市場であるが、価格高騰の流れは落ち着く時期に差し掛かっている。

(4) スキー場

スキー業界は、往年のプレイヤーの高齢化、少子化、若年世代のスキーへの関心の低下、

過当競争などで、市場の縮小が止まらない状況が続いている。しかし売買マーケットでは、日本の積雪の安定性や都心部からリゾート地までの時間距離、北海道のニセコに代表されるインバウンドマーケットの成長可能性など、アジア諸国のスキー場と比較した日本の優位性が外資系投資家から評価されている。このため、金融サイドのプレイヤー等の新規参入が増加しており、昨今の不動産投資市場の過熱もあって、スキー場の取引市場は取得競争の傾向が見られている。

スキー場の再生は、既存施設を安く買収したり、バランスシートの改善、キャッシュフローの増大を図るものが中心であり、これまでの再生事例にはこれらを活用したものが多くを占めていた。しかし、金融サイドの投資家の間では、スキー場などのリゾート再生に当たり、「まず当該地周辺の地価上昇を試みてから、ホテルの客室分譲や別荘分譲による資金回収を行う」という、いわゆる不動産開発・分譲プランを基にした手法が増えつつある。

不動産開発・分譲プランを基にした手法は、アメリカの「スノーリゾート」「マウンテンリゾート」をモデルにしたもので、開発のマスタープランを周辺の地価上昇に寄与するように設計し、リゾート開発が地域一帯に好影響を与えることで、施設と地域の両方の魅力度を向上させようとするものである。地方には、古くからの固有の文化や歴史が根付いているケースが多いが、開発計画に地方固有の地域性を織り込むことで、単なる機能としてのスキー場を越えた魅力あるリゾート創りに繋がるといわれている。

日本でこのような手法が成立するかどうか不透明な部分はあるが、野沢温泉や蔵王温泉に代表される日本の歴史あるリゾートは、このようなポテンシャルを秘めているとの見方が存している。

またスキー場は、運営能力が成功を左右する典型的なオペレーショナルアセットであるが、日本のスキー場のオペレーションレベルは、例えばホテル業界のそれと比較して低く、この結果、これまでの日本のスキー場の再生にはオペレーターの交替や運営コンサル等を活用した事例が少なくなっている。日本におけるスキー場事業の今後のためには、有能なオペレーターを組織的に育成するなどの人材面でのレベルアップが欠かせない要素となっている。

—キッズビジネスの成功例「キッザニア東京」—

最後に、近年のレジャー業界で話題性の高い分野の一つとなっているキッズマーケットにスポットを当ててみる。

近年のレジャー業界は、既存マーケットの成長性に限界を感じる業態が多く、様々な分野で新たな業態、新たなビジネスモデルへの関心が高まっている。そんな中、親から子への投資、いわゆるエンゼル係数の高まりが近年見られ、少子化が進む一方で子供の成長をサポートするような施設は親世代からの注目を浴びることが多かった。このため、レジャー業界においてもキッズサポート施設が新たなビジネスチャンスの一つとして注目されてきた。

近年のキッズビジネスには、「キッザニア東京」のような職業体験型テーマパークやアメリカの「ファミリーファンセンター」をモデルとする「インドアプレイグラウンド」、親子同伴入場を必須とするカフェ業態「親子カフェ」、保育所や託児所を併設させた新たなマンション形態「子育て支援マンション」等々、様々な新業態が生まれている。本稿では、これらの中でも昨今話題に上ることが多かった「キッザニア東京」について、その業態や人気の理由をレポートすることとする。

■キッザニア東京とは

2006年10月、東京都江東区豊洲の湾岸にSCモール「アーバンドックららぽーと豊洲」がオープンした。当施設は、造船所跡地やドッグランを生かした店舗デザイン、最新子供向け施設などを併設したテナント構成等が話題となった。「キッザニア東京」はそんな「ららぽーと豊洲」の3・4階区画に入居している屋内型テーマパークである。

「キッザニア東京」は、本国メキシコにおける「キッザニア」の日本版として、㈱キッズシティジャパンがキッザニア国内第1号店（世界では第3号店）としてオープンさせた。この「キッザニア東京」を一言で表すと、「子供が職業体験を通じて楽しみながら学ぶことができるエデュテインメントテーマパーク」と要約することができる（エデュテインメントとは、エデュケーション（教育）とエンターテインメントをあわせた造語）。

キッザニアでは、約50のスポンサー企業が自社の事業を体験できるパビリオンを出展し、子供たちは当該パビリオンを通じて実社会さながらの職業体験を行い、館内の仮想通貨による給与報酬を得てショッピングやバンキング等を行う。この職業体験という事業内容に「学び・教育」の要素が含まれていることから、キッザニアはレジャーに教育（エデュケーション）の要素を持ち込んだ新業態として話題となった。2006年のオープン後も子供と親の双方からの人気を獲得し、幼稚園や小学校等の教育機関からは遠足や総合学習目的での団体需要も取り込んだ。またリアリティの高い内装などがデザイン雑誌に特集されるな

ど、各方面から注目を浴び、最近では雑誌やテレビ等で取り上げられたことも記憶に新しい。

■キッズニア東京の人気の理由

レジャー事業としての目新しさが注目されたキッズニアであるが、その人気は様々な要因に支えられている。

まず、一つ目としていわれるのは「リアリティの高さ」である。

キッズニア内の体験パビリオンには架空の企業は存在せず、スポンサー企業が実際に展開する事業内容が2/3の「こどもサイズ」で再現されている。また、子供たちが「働く」際に着用するユニホームは実物のレプリカである。館内で流通する通貨「キッズ」も現在の日本紙幣と同寸のものを用いて、また施設内には銀行のATMも配置され、キッズの預け入れや引出しを行うキャッシュカードも実物さながらのものを導入している。

このようなリアリティの高い空間が、子供の自主性を高めるといわれている。

二つ目はセキュリティへの配慮である。

キッズニア内では子供がパビリオンで働く間、親はブースへの入場を禁じられ、施設内では親子が離れる場面が存する。しかし、施設内ではICチップ入りのブレスレットが入場時に配布され、退場時には親子同伴でなければ施設から出ることができない。近年子供が犯罪に巻き込まれる事件が多発しており、防犯・安全への配慮は保護者の最大の関心事となっているが、キッズニアでは施設内の管理に万全が期されているといえる。

なお、今年2月にパイロット体験パビリオンにおいて従業員による小児暴行事件が発生し波紋を呼んだが、キッズニア側は防犯カメラやパビリオン内スタッフを増やす対応策を公表している。

キッズニア人気の要因は、上記以外にもある。

まず、同パーク内に設定された時間的制約等から、1日で回れるパビリオンの数が限られ顧客がリピーター化することである。キッズニアでは、1日を10～15時と16時～21時の2部に分けて、それぞれの時間内で目当てのパビリオンを回るが、待ち時間等を合わせると1日で5・6程度のパビリオンを回るのが限界となる。また、売店ブースには一度や二度来場しただけの報酬では買うことができない高額商品もあり、このような仕掛けも子供の好奇心を煽り、顧客のリピーター化を促している。

なお子供の多くはキッズによる報酬でショッピングに勤しむのではなく、次回の来場時に備えてATMに預金する。預金することで次回来場時までキッズを持ち越すことができるが、この点、バンキングを通じた社会体験と同時に顧客をリピーター化することに成功しており、「よくできた」ビジネスモデルであるといえる。ちなみにキッズニア内の預金金利

は年利 10%に設定されている。

また、上記の時間的制約や現在の人気ぶりから、人気のパビリオンを効率よく回るためのある程度の“事前準備”が必要になるが、この“事前準備”のための口コミ情報がブログで数多く流通している。キッザニアの HP では「今日のキッザニア」と銘打ったブログコーナーもあるが、これらネット上の情報もキッザニアの追加的な宣伝効果となっている。

■ スポンサー企業のメリット

キッザニアはスポンサー企業が提供するパビリオンが根幹を成した事業形態であり、企業からのスポンサーが欠かすことのできない。したがって、次にスポンサー企業の出展メリットを考察する。

企業のスポンサー料は、パビリオンの大きさや設備に応じて異なるが、初期費用として 2000 万円～1 億 2000 万円といわれている。このほか維持費として初期費用の 60%程度を毎年キッザニア側に支払っている。

キッザニアでは企業がユーザーから得られる収入は原則存在しないため、スポンサー企業が上記コスト負担をしてまで出展する理由は、そこに価値を見出しているからとなる。

まず大きなメリットは宣伝効果である。この効果をどの程度見積もるかは数値として判断しづらいが、現在のような人気ぶりが続くと仮定するとその効果は大きなものがあるであろう。なお、スポンサー契約は原則 5 年更新となっているが、今後の店舗動向によっては撤退する企業が出てくることも想定される。

二つ目は CSR である。近年企業の社会的責任 (CSR) について議論が交わされることが多いが、キッザニアには社会貢献事業を営利事業として行う「ソーシャルエンタープライズ」の側面があるといわれており、企業側にとっては出展により社会貢献イメージをアピールすることができる。

上記二つが主な出展メリットと考えられるが、そのほか子供たちが実物さながらの企業ロゴ等が施された空間で働くことで、企業のイメージが子供の記憶に残り、これが新たなファン作りや将来の顧客づくりに繋がるとの見方も存するようである。

■ 入場者数と今後の動向

このように様々な新しい工夫をこらしたキッザニアは、オープン以来盛況が続いている。入場者数も開業後 1 年足らずで 80 万人を記録しており(当初予想は 70 万人/年)、予約待ちの状況が現在でも続くなど、その過熱ぶりは現在でも衰えていない。

現在、キッザニアは国内に 1 店しかないが、(株)キッズシティジャパンは兵庫県西宮市の「ら

らぼ一と甲子園」へ国内 2 号店の進出を決めている。また、今後 5～10 年で国内計 6 店舗ほどの出店を予定しているとのことである。

現在の盛況ぶりから推測すると、出店が決まっている兵庫県の 2 号店やさらにその次の出店が進むことで、キッザニア人気は全国的なレベルへと波及することが予想される。

キッザニア側は今後展開される新店舗のパビリオンは、必ずしもキッザニア東京のそれと同じである必要はないと考えており、各地域を代表する地場企業を出展させることで、地域・地方の活性化に生かされるといった新たな展開も計画しているようである。