

立ち読み版

「皆仲良く」で苦境を乗り切る  
ウィズコロナ時代のテーマパークとは



### Interview

株式会社サンリオエンターテイメント 代表取締役社長  
サンリオピューロランド 館長

こまき

あや

# 小巻 亜矢さん

プロフィール：株式会社サンリオエンターテイメント代表取締役社長。サンリオピューロランド館長。1959年、東京都出身。東京大学大学院教育学研究科修士課程修了。1983年、株式会社サンリオ入社。結婚退社、出産などを経て、サンリオ関連会社にて仕事復帰。サンリオエンターテイメント顧問、サンリオエンターテイメント取締役、サンリオピューロランド館長就任を経て、2019年6月より現職。日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2020」大賞受賞。子宮頸がん予防啓発活動「ハロースマイル（HelloSmile）」委員長、NPO法人ハロードリーム実行委員会代表理事、一般社団法人SDG sプラットフォーム代表理事を務める。著書に、『来場者4倍のV字回復！ サンリオピューロランドの人づくり』（ダイヤモンド社、2019年）、『逆境に克つ！ サンリオピューロランドを復活させた25の思考』（ワニブックス、2019年）などがある。

【取材・文】 藤本 江里子 税理士/中小企業診断士 【写真】 田中 弘一

### — The prologue

小巻亜矢氏は2014年にサンリオエンターテイメントの顧問に着任後、サンリオピューロランド（以下、ピューロランド）の館長になり、2019年6月には業績をV字回復させた立役者として、同創業者で現会長の辻信太郎氏からバトンを受け取り、社長に就任した。ピューロランドは今年12月でオープンから30周

年を迎える。サンリオ本体も8月で60周年を迎え、2020年はサンリオグループにとって節目の年だ。そんな年に、新型コロナウイルス感染症が世界的に流行した。感染拡大防止のため、今年2月から7月までの5ヵ月弱の間、ピューロランドは臨時休館した。小巻社長はどのような経営判断を下したのか。苦境を乗り越えるヒントを得たい。

Interview >>> Aya Komaki



「今日はけるけるけるっぴの誕生日なので、けるっぴのスカーフにしました」と微笑む小巻社長。けるけるけるっぴはサンリオのキャラクター。

### ジェットコースター急降下の決断

—代表取締役社長に就任して1年が経ちました。

まるで、ジェットコースターのような1年でした（笑）。2019年6月、サンリオエンターテイメントの社長になる前から業績が上がってきていて、秋頃には取材の依頼をたくさんいただき、ピューロランドは注目すべきテーマパークとして連日のようにメディアで取り上げられました。ジェットコースターでいうと、頂上に上がっていく段階ですね。

そんな時、新型コロナウイルス感染症という言葉が開こえはじめました。1月時点で対岸の火事のように感じていました。弊社でも対策として検温や消毒、マスクをしたほうがいいのかなどと言っているうちに、ダイヤモンド・プリンセス号の件で他人事ではなくなってきました。そして、東京マラソンのような大イベントで一般参加者の出場を取りやめることになり、ピューロランドは2月22日から閉館を決めましたから、まさに急転直下。ジェットコースターで頂上から急降下するような感覚でした。

—休館の決断はスムーズにできたのでしょうか。

3月は期末であり、2月から数字を上げるための施策を多数行う予定でした。しかも、休館を決めた2月22日からは3連休のため、スケジュールが詰まっていたし、来場予想人数も多かった。一方で、何かあったら取り返しがつきません。非常に迷

いました。現場の混乱も想像に難くありませんでした。経営者として数字は欲しいですので……。

ただ、創業者の辻信太郎から、「今、大切なのは売上ではない。信用だ」という言葉がありました。それに思い切り背中を押され、最終的に休館を決めたのが3連休の前々日の木曜日の夜で、夜のうちに従業員に伝えました。そこからいつプレスリリースを出すかを検討し、取引先に説明して、前日の金曜日にプレスリリースを出しました。

ありがたいことに、お客様からはいち早く休んだことへの感謝であふれ、「寂しいけど待っているよ」という声ばかりでした。休館中も顧客接点を失わないように動画を無料配信すると、「心苦しいからお金を取ってほしい」とまで言っていただきました。

—他のテーマパークに先駆けての休館でした。

ピューロランドは屋内型のテーマパークなので、他のテーマパークより慎重になる必要はありません。「休業要請を受けてから」という選択もありましたが、「誰かに言われたから休む、他が再開したら開ける」というスタンスは違うと思いました。

「自分たちは何のためにピューロランドをやっているのか？」という存在意義に立ち返って考えたときに、ピューロランドは皆さんに笑顔になっていたことを目的としている。そう考えると、疑わしい状況を抱えながら開けるのは、不誠実だと思ったのです。「他がどうこうではなく、自分たちがどうか？」というところに立脚して考えた結果でした。

### 「社長への直メールもOK！」な組織

—小巻社長は強みを活かす経営で業績をV字回復されています。

2014年に顧問として着任し、2016年に館長になりました。最初は社内コミュニケーションと相互理解に徹しました。お客様満足度の前に、社員満足度を上げなければ、お客様に喜んでいただくことはできないと考えていました。

顧問になるきっかけになったのは、辻会長（当時社長）に提出した8枚のレポートです。一消費者の

続きは雑誌で