

扉を

INTERVIEW

開く

小巻亜矢

KOMAKI Aya

株式会社サンリオエンターテイメント代表取締役社長

経営不振が続いていたテーマパーク「サンリオピューロランド（注1）」（以下、ピューロランド）をV字回復に導いた立役者の小巻亜矢さん。息子との死別、三〇代での離婚など、どん底を乗り越えて学んだことが、会社再建というチャレンジに直面したときに役立ったと言います。コロナ禍に見舞われ、ピューロランドが厳しい状況に反転している今、新たな逆境に立ち向かう小巻さんにその半生から語っていただきました。





取材・文 小堂敏郎
写真 野瀬勝一

逆境こそ人が人を強くする

結婚退職後の困難を経てつかんだ「軸」

——小巻さんは、米国の経済

誌『フォーブス』で「二〇二〇年アジアで影響力のあるビジネスウーマン」に選出されるなど、サンリオエンターテイメントを率いる経営者として注目を浴び続けています。ただ、今までの歩みは平坦ではなかったというお話を、ご著書などで打ち明けておられます。サンリオ（注②）には新卒で入社されましたが、一度退職され、専業主婦として過ごされた時期もありました。

小巻 小さい頃の私はお人形遊びよりも缶蹴りや戦争ごっこが好きで、おてんばな子でした。「本当は男の子が欲しかった」と父

が言うのを耳にしたこともあり

ます。その父の指導する少年野球チームに私も交じって練習し、小学校三年まではプロ野球選手になりたいと本気で思っていたほどです。

就職先としてサンリオを意識

したのは、キャラクターだけでなく、サンリオの映画や月刊誌にもあふれる、心温まるようなメッセージに惹かれたからです。「みんな仲良く」がサンリオの理念。会社説明会でそれを知り、そして戦争の惨禍を体験した当時の辻信太郎社長の「二度と人と人が殺し合いをしてはいけない、ちょっとしたかわい

ものを贈って気軽に『ありがとう』と伝えられる世の中にした」というお話も聞いて、私はこの会社に入ろうと決めました。

ご縁があつて憧れのサンリオ

に入社しましたが、入社から一年半で結婚、二五歳で会社を辞めました。結婚したら専業主婦になるのが普通の時代だったのです。

——その後、仕事に復帰され、

化粧品販売を始められました。

小巻 結婚後は、専業主婦で育児に専念していましたが、その間に、次男との死別があり、三男の出産から半年後、どん底の中で、自分の足で生きていく選択をしたんです。

離婚後、三〇代後半の私に、「できる仕事」は少なかった。それまで、いろいろあったとはいえ、

生きていくうえでシビアな状況というのは味わったことがありませんでした。化粧品の仕事を紹介していただいたとき、自分にもできる仕事があつたと喜びを感じましたね。

化粧品販売などで各地に出向く中で、さまざまな経済状況や家庭環境の下で生きている女性たちに出会い、女性が幸せに自分らしく生きるのは本当に難し

（注①）サンリオピューロランド

東京都多摩市にあるテーマパーク。一九九〇年に開館した国内初の全天候屋内型テーマパークで、「ハローキティ」などのサンリオキャラクターがモチーフ。ミュージカルなどを楽しむシアターを豊富にそろえる。（株）サンリオエンターテイメントが運営。

（注②）サンリオ

一九六〇年八月設立。「ハローキティ」などキャラクター商品の企画・販売、ライセンス事業を展開する。「サンリオピューロランド」などのテーマパーク事業を手掛ける（株）サンリオエンターテイメントは（株）サンリオの連結子会社。



こまき・あや●1959年東京都生まれ。83年に(株)サンリオ入社。25歳で結婚退職後、化粧品会社の販売員を経て、43歳でサンリオ関連会社に復職。化粧品開発や、仕事に復帰した女性を支援する社内ベンチャーの立ち上げを手掛ける。一方で30代後半から心理学やコーチングを独学し、51歳で東京大学大学院に入学。「対話的自己論」を学び、53歳で同大学大学院教育学研究科修士課程を修了。2014年(株)サンリオエンターテイメント顧問就任、15年同取締役役に就任。16年にサンリオピューロランド館長となる。19年6月より(株)サンリオエンターテイメント代表取締役社長。ピューロランドの平日入場者数を14年度から4年間で4倍に増やし、(株)サンリオエンターテイメントの業績を16年度から黒字に転換させた。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SDGsプラットフォーム代表理事も務める。主な著書に『サンリオピューロランドの人づくり』(ダイヤモンド社)、『サンリオピューロランドの魔法の朝礼』(総合法令出版)などがある。

いことだと知りました。親の借金を返しているとか、夫の暴力から逃れるために働いているとか……経済的、精神的な自立が難しい状況で生きている女性たちが打ち明ける悩み。私はのめり込んで相談に乗っているうちに、苦しくなって……。結局、話を聞くだけで私は解決できないし、逆に「私って、何なんだろう」と。その頃は自分にとってのアイデンティティークライシスだったと思います。

——自分は何が出来るのか、

わからないということですか。小巻 ええ……結婚したけれど離婚して、思春期の子ども二人を育てているけれど母親としてちゃんとしていない気がする。仕事でも女性たちの悩みを解決できない。どれも中途半端で、そもそも、私という存在は何者なのかと。ただ、そのうちに私は、女性や子どもたちをはじめとして人のメンタルやマインドに自分が惹かれていることにも気付きました。そこで、心理学や

コーチングを学んでみよう。次から次へと本を読み漁り、講座があれば飛び込んで、スポンジに水が浸み込むように学んでいきました。そのあたりから、私の人生が変わってきたんです。

コーチングの学びというのは、実は自分がコーチングを受けて、自分と向き合うことから始まります。人は自分と向き合うことで苦しみ、他者との関わりの中でも苦しむ。自分との折り合いのつけ方と人間関係で際限なく葛藤する、それが人という存在だと。コーチングを学び、解を一つ得たように感じる

可能性を引き出す「サーバント」リーダー

——二〇〇三年にサンリオの関連会社に復帰され、一四年にはピューロランドの経営を任せられることになりました。しかし、当時のピューロランドは業績が長く低迷し、閉館したほうがいいとまでささやかれていたと聞きます。

小巻 実は赴任前に、ピューロランドの評判が良くないと聞

と、私の人生も変わっていきました。

そんな経験をしましたから、「私だけでなく、みんな大丈夫だ」と思うようにもなりました。アイデンティティークライシスを感じたり、そこで苦しんだり、つまずいたりしても、ちゃんと立ち上げられる力を誰しも持っているのです。悩みは、その人を成長させる糧。私が肩代わりをして解決するのは失礼だという考え方にもなりました。そして、コーチングから得た考え方が、人と接する上での私の「軸」になったと思います。

き、一般のゲストとして見に行ったことがあります。不思議だったのは、現場のスタッフに笑顔が少ないこと。施設や食事、商品などで改善すべきポイントもたくさん目につきました。

でも、私には「経営再建してやる」みたいな気持ちはありませんでした。そもそも、経営の経験も、テーマパークで働いた

こともないわけですから、再建請負人のような役割などできるはずがない。何も知らないことを強みに変えるしかありません。ともかく、素人の私が気付いた改善ポイントを一つずつやってみようというだけでした。

——現場スタッフに笑顔がないというのは、やる気がなかったということでしょうか。

小巻 いいえ、みんなやる気はなかったわけではなく、やりたいたいはあるのに、言っている一人ひとりが小さな殻の中に閉じ込められている感じでした。ピューロランドに私が来たのは二五周年を迎える少し前でしたが、シアターで練り広げられるショーは高いクオリティーを維持していて素晴らしかったんです。だからピューロランドは今のままでは本当にもったいないと感じましたし、素人の私がそう感じるくらいなら、長年働いて経験のある人たちはもっとよく分かっているだろうと。でも誰も何も言い出さない。一体何

がボトルネックになっているのか、それを外してみたいとは思ったんです。

——何から始められたのですか。

小巻 まず、幹部を含め社員たちをグループに分けて、みんなです話す場をつくったんですね。そして私から質問を出しました。「なぜピューロランドで仕事をしようと思ったのか」「危機的な状況なのに、なぜ辞めなかったのか」「これまでで一番大変だったこと、一番楽しかったことは何か」……私がコーチングで学んだことをベースにして問いを立てて、ピューロランドへの思いを引き出そうとしたのです。

すると、「あの時は本当に辛かったね」「お客さまからの手紙は今も捨てられない」など、みんなが共通体験として持っている話が次々と出てきました。「あなたもそうだったのですか」などと、社員同士がつながる雰囲気も生まれてきた。そうして「これからのピューロランドをどうしたいか」というテーマに移っ

たら、みんな、まさに堰を切ったように語り始めたんです。

感動的でしたね。みんな同じことを感じている。いろいろなアイデアも持っている。「だったら、みんなで作るだけだ」と、一つになったんです。

——ピューロランドは子どもが遊ぶ場所という印象が強かったと思いますが、小巻さんが赴任されて以降、二〇代から三〇代の大人の女性層にターゲットをシフトしました。

小巻 私が言い出したことではないんです。辻社長が以前から「子ども向けではいけない」と言い続けていました。大人向けにすれば子どももついてくると。でも何をしたらいいのか。そこで社員から出たアイデアが、若手俳優とキャラクターの「2.5

次元ミュージカル」でした。これが大成しました。ずっと社員たちの中にあつたアイデアなのに、それをやってみたくらいも言い出すことなく、具現化されていなかったんです。

——ピューロランドは長年赤字が続いていましたが、来場者数が大きく伸び、一六年度に黒字に転じました。

小巻 私がやったのは「みんな話してみよう」という、ただそれだけでした。あとは、みんながアイデアを思い切っって出し、切磋琢磨してくれたいことが結果を生んだのです。私は、みんなの可能性を引き出すことだけできたのかもしれない。サーバントみたいなリーダーでいたいと思っています。

逆境から教訓を学んだとき、苦痛は消える

——ピューロランドは長い低迷から回復したものの、昨年来のコロナ禍で打撃を受けていると伺いました。今（二一年八月）

はどのようなところに力を入れておられますか。

小巻 まず安全を最優先に運営しなければいけません。昨年は



2019年に実施した社内での女性活躍支援プログラムの様子

© 2021 SANRIO CO., LTD. TOKYO, JAPAN 著作 株式会社サンリオ

五カ月近く休館したのですが、今年も閉めたほうがいいという声もあります。ただ今は、私たちはできる限りの感染防止対策を行っていますし、対策に協力しながらビューロランドを楽しみたいというお客さまもいらっしやるので、そうした対応をしっかりと行い、安全に営業を続

けていくことに重きを置いていきます。コロナ禍以降、ビューロランドの業績は低迷しています。こんな状況でも来場してくださいのお願いが多く、客単価は上がっているんです。

コロナ禍は苦しみが多いですが、新たな気付きもありました。ビューロランドが持つアセット（資産）を見直していく中で、私たちはお客さまに「心の安心」や「癒やし」を届けているのだと気付いたのです。多くのお客さまが「かわいい」と楽しんでくださることが私たちにとって最も大事です。テーマパーク内のリアルな場所だけでなく、オンライン上でもお客さまとつながることができるようにコンテンツなどのデジタル化も進めています。

また、今は売上や利益といった経済的な価値を上げるには逆境の時期ですが、こんなときだからこそ、社会的な価値を上げていくことにも力を入れていきます。テーマパークの運営会社としてSDGsの推進もミッショ

ンに掲げました。女性のお客さまが多いということで、女性の健康課題、例えば、子宮頸がんの予防やフェムテック（注3）、生理の話について語り合うイベントも行いました。女性が生きやすい社会は男性にとっても生きやすい社会のはず。テーマパークとしてキャラクターで笑顔になっただけのはもちろんですが、自分たちがもっと深いところでお客さまに寄り添えることがあるのではないかと考えて頑張っている最中です。

そのほか、現在は「かわいい」と幸福度の関係性について、大学の先生と一緒に研究も進めています。「かわいい」という概念が人々の幸せにどのように貢献するか、脳科学や幸福学を基にデータ化して、一般化したいと考えています。

—— コロナ禍での経営も含め、小巻さんは逆境に直面することが多いですね。

小巻 本心に損な人生だと思っぐらい、次々に逆境が訪れて、へこたれそうになることもあり

ます。でもそこで自分がどっちへ行きたいかというところ、退散するのではなく乗り越えていきたいという気持ちが必要なんです。

先日、蔵書であふれそうになっっていた本棚を整理していたら、『人生は廻る輪のように』（エリザベス・キューブラー・ロス著）という本がふと出てきました。コーチングを学び始めた頃、友人に勧められて手にした本で、何度も読み返した私の座右の書。冒頭に、こう書いているんです。「逆境だけが人を強くする。教訓を学んだとき、苦痛は消え失せる」。コロナ禍の逆境も、ビューロランドに関わるみんなが成長するための糧にしたいと思っています。

—— 本日は貴重なお話、ありがとうございました。

（注3）フェムテック

Female（女性）とTechnology（テクノロジー）を掛け合わせた造語で、女性が抱える健康課題をテクノロジーで解決できる製品やサービスを指す。

（聞き手／情報サービス局長 渡邊昌二）