

ディズニーランド・パリの経営不振と人員削減

—ユーロディズニー S.C.A. の労働組合の動向—

Unprofitable Business Operation and Personnel Reduction of Disneyland Paris : Labor Union of Euro Disney S.C.A.

中 島 恵*

キーワード：ディズニーランド・パリ、ユーロディズニー S.C.A.、人員削減、ストライキ
Keywords: Disneyland Paris, Euro Disney S.C.A., Personnel Reduction, Strike

1. はじめに

1992年4月、パリ郊外にユーロディズニーランド（現ディズニーランド・パリ）が開業した。開業した4月は客足が良かったが、翌5月に入ると客足が鈍ることとなった。フランスは元々反米国家だからか、他国の大衆文化を受け入れない国民性だからか、マスコミや知識人の一部が「文化のチェルノブイリ」（フランス文化が外国に汚染される意）と批判した。それに天候不順も手伝って開業時から集客に苦戦を強いられた。

1987年に米ディズニー社とフランス政府がユーロディズニーの契約を締結した時、その2年後にベルリンの壁崩壊（1989年）、東西ドイツ統一（1990年）、ソ連崩壊（1991年）、その後の旧東側陣営の内紛、欧州通貨危機と、ヨーロッパが大荒れになるとは予想しなかったであろう。欧州通貨危機は、対フランスフランで英ポンド安などとなり、ヨーロッパの西側諸国から旅行者が減ることとなった（中島, 2014）。ユーロディズニーは、開業当初から大人気の東京ディズニーランドと対照的である。

本稿では、ユーロディズニーの経営不振とそれに伴う人員削減の経緯を考察する。

2. ユーロディズニー S.C.A. の概要

ユーロディズニーランド（現ディズニーランド・リゾート・パリ）を経営する企業をユーロディズニー S.C.A. という。

S.C.A. とはフランスの株式合資会社（英語 Limited Partnership by Shares）である。S.C.A. とは Societe en Commandite par Actions（ソシエテ・アン・コマンディット・パラクシオン）の略で、株式会社と合資会社の中間の形態で、その社員は無限責任社員と有限責任株主から成る二元組織である。無限責任社員は会社の債務に債権者に対して直接無限の責任を負う。無限責任社員とは、経営者である。有限責任の株主は直接責任を負わず、会社への出資義務のみを負う。

フランス語で commandite（コマンディテ）とは、合資会社の無限責任社員で、実際は経営

*大阪観光大学(Osaka University of Tourism)

する人である。societe (ソシエテ) とは会社、societe anonyme (ソシエテ・アノニム : SA) とは株式会社である。

ユーロディズニー S.C.A. (Euro Disney S.C.A. : 以降ユーロディズニー) は、グループ全体の持株会社で上場企業である。主な資産は、子会社ユーロディズニー・アソシエ S.C.A. (Euro Disney Associés S.C.A.) のシェアキャピタル (株を発行して得る資本金の一部) の 82% である。ユーロディズニーの合名会社はユーロディズニーランド (Euro Disneyland: 以降 EDL) パティシパント S.A.S. (EDL Participations S.A.S.) は、米ウォルト・ディズニー・カンパニーの子会社で、ユーロディズニー S.C.A. の管理会社である。フィリップ・ギャス (Philippe Gas) がユーロディズニー S.C.A. の会長兼 CEO (Chairman and Chief Executive Officer) である。

ユーロディズニー・アソシエ S.C.A. (Euro Disney Associés S.C.A. : 以降 EDA) はディズニーランド・パリ、ウォルト・ディズニー・スタジオ・パーク、ディズニーランドホテル、デイヴィ・クロケット (アメリカ西部開拓者で政治家) 牧場、ゴルフ・ディズニーランドを運営し、同グループの不動産部門を統括している。ユーロディズニー S.C.A. は EDA の 82% のシェアキャピタルを保有する。残り 18% はディズニー社の間接子会社、EDL コーポレーション S.C.A. とユーロディズニー・インベストメント SAS の二社で保有している。ユーロディズニー・アソシエ S.C.A. の有限責任社員はユーロディズニー・コモディット SAS というユーロディズニー S.C.A. と EDL コーポレーション SAS とユーロディズニー・インベストメント SAS の完全所有会社である。その管理者はユーロディズニー S.C.A. である。EDL ホテル S.C.A. (EDL Hôtels S.C.A.) は EDA の完全子会社で、全ホテル (ディズニーランドホテルとデイヴィ・クロケット牧場を除く) とディズニー® ビレッジ (Disney® Village) の運営をしている。Centre de Congrès Newport S.A.S. とは、フランスの合資会社でディズニー社の間接的完全所有子会社である。EDL ホテル S.C.A. の土地リースに準じて、ニューポート・ベイ・クラブ® コンベンション・センター (Newport Bay Club® Convention Centre) に融資し、獲得した¹。

ユーロディズニーグループの持株会社ユーロディズニー S.C.A. は、ユーロディズニー・アソシエ S.C.A. と EDL ホテルズ S.C.A.、ディズニーランド・パリの運営などの親会社で、それぞれフランスの株式会社の有限責任社員 (société en commandite par actions) である。フランスの法律では、S.C.A. は経営責任、監査役会、海外企業の経営などを行う経営者間の特色を強調する。二社の法的な構造無限責任社員と有限責任社員から成る。第三に向けて、無限責任社員 (general partners) は無限責任を全債務者に責任を持つ。有限責任社員 (limited partners) は株主である。彼らの権利は株式会社 (SA : société anonyme : ソシエテ・アノニム : 英語 Security Association) としての株式の構造と一致する。同社の株主は 1994 年以降異なる種類のストックオプションを実施している。ストックオプションは最長 8 年間有効である²。

1987 年 3 月 24 日、ユーロディズニー・プロジェクトがユニークな観光地創造として、フランス政府、イルドフランス地方政府 (Ile-de-France Regional Council)、セヌエマヌル地域政府 (Seine-et-Marne Departmental Council)、パリ郊外交通 (Suburban Paris Transportation Authority : RATP)、公共計画審議会と米ディズニー社によって、マヌル・ラ・ヴァレ (Marne-la-Vallée : EPA-Marne) という新しい街の開発の契約が締結された³。

2010 年にユーロディズニーの人事制度はフランス政府に認められることとなった。同年、ユーロディズニーはダイバーシティ・レーベル証書 (Diversity Label Certificate) を受賞した。フランス規格協会 (AFNOR : Association Française de Normalisation) から全種類の差

別（障害者、性別、人種、民族等のマイノリティ差別）を廃止し、公平な昇進機会を提供したことが評価されたからである。ユーロディズニーはディズニー・ユニバーシティ（企業内大学：学校法人の大学ではなく、企業の人材育成のための研修所）で人材育成を行っている。そのため全従業員が研修を受け、新しい能力を身に付けたり、昇進したりすることができる。ユーロディズニーの従業員数は1万5,000名以上、平均年齢35歳で、うち602名が障害者雇用、平均勤続年数14年、約13%が開業時からの従業員である。従業員の86%が終身雇用契約である。従業員は100ヶ国以上の国籍で、20ヶ国語が話され、500種以上の職種があり、管理職の約80%が内部昇進、毎年2万人程度の求職者がいる。5万5,000人程度の雇用が直接的または間接的に創出されている。これらの出典は2011年12月31日の「Social Report Effective⁴」である。

3. 開業期の経営不振と人員削減

開業後4ヶ月経過した1992年8月、フランスの労組筋の情報によると、ユーロディズニーは5,000人の人員削減を実施する、と日経新聞が報道した。初年度の赤字決算が確実視されて、人員削減は業績回復に向けた合理化の一環と見られた。テーマパーク隣接の6ホテルのうちの一つ「ニューポート・ホテル」を閉鎖することも検討していた。4月開園から6月末までの来場客は約360万人と予測を下回る数字となった。来場内訳は英国、ドイツを中心とした外国からの来場客が約260万人、フランス人は約100万人で、予想以上に少なかった。これに初期投資の負担も重なり、9月末で締める初年度決算は赤字見通しとなった。ユーロディズニーには臨時雇いの季節労働者も含め、約1万7,000人の従業員がいた。計画ではこのうち約5,000人を削減するという。農業補助問題をめぐる米仏間の対立を背景に、フランスの農業者がユーロディズニー周辺をトラクターで包囲する事件もあった⁵。

開業1年の1993年9月、ユーロディズニーは経営不振にあえいでいた。フランス政府の肝いりで開業したにもかかわらず、期待と裏腹に赤字は膨らむばかりであった。不動産開発の失敗により財務体質が悪化したのが主因であったが、欧州特有の文化土壌を無視するなど集客戦略の読み違いも災いしていた。開業後、初めての通年決算となった1993年9月期は、最終損益20億フラン（約360億円：1フラン＝約18円）程度と大幅な赤字に陥る見込みであった。開業前の赤字予測は完全に外れ、収益改善の目途は全く立たなかった。借入金残高は210億フラン（約3,780億円）と、年間売上高の約3分の1に達した。金利支払い負担は年間20億フラン（約360億円）に上り、収益を圧迫していた。運転資金も不足し、親会社の米ディズニー社に資金援助を依頼せざるを得なくなった。開園から1年間で入場者数1,500万人とほぼ目標を達成したが、顧客単価は日米のディズニーランドより低かった。入場料、飲食、物品販売など顧客単価は見込んだ約400フラン（約7,200億円）の7割程度であった。ホテル代も最低550フラン（約9,900億円）と割高で、利用率は68%と目標の80%に届かなかった。欧州通貨危機の影響も受けた。対フランで自国通貨の価値が目減りした英国やイタリアなどからの観光客が激減、ホテルの採算にも大きく響いた。欧州では夏の長い休暇を安上がりに過ごすため、フランス人の一日当たりのバカンス費用が日本人の6分の1、米国人の4分の1程度との調査結果もある。ユーロディズニーの期待に反して、欧州の人々は観光地で一度に贅沢な金遣いはしない⁶。

日本の東京ディズニーランド（TDL）は、入場料だけでなく、飲食と物品販売で顧客単価を上げるのであるが、フランスではその二点が伸びないのである。日本人と違って、ヨーロッ

パ人は旅行先でそれほどお土産を買わない。アメリカ人ほど園内で飲食しない。

そして1993年10月、ユーロディズニーは大幅な人員削減に踏み切った。1万1,000人の全従業員のうち950人を削減する方針で組合との協議で最終決定した。削減対象は事務と管理職で、特に管理職では全体のほぼ39%に当たる500人を減らす。正規雇用からパートタイムへの移行、子会社や下請け会社への配置転換などの緩やかな手段を優先する考えだが、削減規模が大きいため解雇も避けられない。巨額の借入金負担と経営不振にあえぐユーロディズニーは人件費を中心とした固定経費削減の両面作戦で経営再建を目指し、リゾートホテルや不動産開発を合わせた事業全体の採算は第2パーク建設を柱とした第二期工事の完成無しにはとれないとの見方も強かった。しかしながら、経営再建の鍵となる第二期工事については経営悪化で資金計画が進まず、フランス政府との契約調印は無期延期のまま、計画全体の見直しも迫られていた⁷。

1994年2月、ユーロディズニー再建に100億－130億フラン（約1,800－2,340億円）の資金が必要になった。米ディズニー社が日米欧などの債権銀行団（約60行）に示したユーロディズニーの5年間の事業計画で、一部銀行が参加する80億フラン（約1,440億円）程度の増資と金利減免などで賄いたいとし、米ディズニー社と銀行団が対立した。債権銀行団は仏パリ国立銀行（BNP）、インドスエズ銀行、英パークレイズ銀行、日本長期信用銀行など9行を窓口にして米ディズニー社と交渉した。この中で米ディズニー社が提案したのが、ユーロディズニーの事業計画で、人員削減の追加、ホテルやレストランの合理化とそれに見合った料金の引き下げなどが柱で、利益回復のために最高130億フラン（約2,340億円）程度の追加資金が必要になると訴えた。米ディズニー社はユーロディズニーから徴収しているキャラクター商品のロイヤルティや経営指導料などの一部を減免する方針を発表した⁸。

つまり米ディズニー社がユーロディズニー再建支援の条件に示した条件が、人員削減の追加であった。米ディズニー社の方針は、日本のオリエンタルランドと比べて過激なようである。

4. クリスマスから年末年始のストライキ

1990年代の不振と改革を経て、2000年近くになると、ユーロディズニーの業績が上がってきていた。

1999年12月、ユーロディズニーがクリスマスから年末にかけてストライキを実施する可能性が大きくなったと報道された。会社と労働組合が年末勤務に対するボーナスと次年の賃上げ交渉で決裂したためであった。大晦日には準備に1年以上かけたミレニアムパーティを予定していただけに影響は大きい。労働組合は大晦日勤務に対し、2,000フラン（約3万2,000円）の臨時ボーナスと3日間の振替休暇を要求した。会社は、休暇は認めるもののボーナスを700フランと回答した⁹。

日経各紙で報道されたのはここまでであるため、実際にストライキが行われたか不明である。

5. まとめ

本稿では、ユーロディズニーの経営不振とそれに伴う人員削減の経緯を考察した。開業前は「ディズニーランドを開業すれば日米のようになるはずだった」のであろうが、ユーロディズニーは絶不調であった。そのため大幅な事業再建計画が必要となった。1992年4月開業で、4か月後の8月にもう5,000人（季節労働者等の非正社員を含めて従業員数1万7,000

人)の人員削減を発表した。この情報がフランスの労組筋から入ったことから、ユーロディズニーでは労組が活発に活動していると推測できる。

ユーロディズニーの開業初年度(1992年度)の入場者数は1,500万人と、東京ディズニーランド・東京ディズニーシー(TDL・TDS)よりも多い。TDL開業の1983年に1,000万人強であった。2013年現在もTDL・TDSそれぞれ1,150-1,400万人程度である。ユーロディズニーは開業年度から世界トップクラスの集客力であった。それなのにこれほど「ユーロディズニー失敗説」(中島, 2014, 第4章)が根強いのはなぜであろう。その一因は、ヨーロッパ人が飲食と物品販売にそれほど支出不いからであろう。ヨーロッパ人は、アメリカ人ほど飲食に支出せず、日本人ほどお土産を買わない。そのため入場料収入以外が少ないのであろう。入場者数の割に売上が低いのであろう。ユーロディズニーは売上に占める入場料、飲食棟の割合を公表していないため、この点は推測である。

開業から1年6ヶ月後の1993年10月に、ユーロディズニーは大幅な人員削減に踏み切った。1万1,000人の全従業員のうち950人を削減する方針で組合との協議で最終決定した。削減対象は事務と管理職で、特に管理職では全体のほぼ39%に当たる500人を減らした。正規雇用からパートタイムへの移行、子会社や下請け会社への配置転換などの緩やかな手段を優先するものの、削減規模が大きいため解雇も避けられなかった。現場よりも事務職と管理職を減らした。その際、会社は労組と討議したことから、労組がそれなりに機能していたのだろう。

1994年2月、米ディズニー社はユーロディズニー再建計画を銀行に示した。その計画に人員削減の追加があった。それ以外にホテルやレストランの合理化とそれに見合った料金の引き下げなど様々な策を講じた。米ディズニー社はアメリカ企業らしく、過激な労使関係のようである。

ユーロディズニーの業績がだいぶ上がってきた1999年12月のクリスマスから年始にかけてストライキを実施する可能性が高くなったと報道された。会社と労組が年末勤務に対するボーナスと次年の賃上げ交渉で決裂したためであった。組合は大晦日勤務に対し、2,000フラン(約3万2,000円)の臨時ボーナスと3日間の振替休暇を要求した。会社は、休暇は認めるもののボーナスを700フランと回答し、決裂した。日本のオリエンタルランドの労組がおとなしい御用組合であるのに対し、ユーロディズニーの労組は積極的に経営陣に要求する方針が明らかになった。

日本のオリエンタルランドが経営する東京ディズニーリゾートと異なり、ユーロディズニーは開業と同時に経営不振で、巨額の借入金と過剰人員を抱えた。経営難に陥ったユーロディズニーは親会社の米ディズニー社に支援を求めると、さらなる人員削減が再建計画に盛り込まれるなど、アメリカ企業らしいディズニー社の影響を強く受けた。日本のオリエンタルランドは開業と同時に絶好調であったため、ディズニー社に支援を求め、人員削減を要請されることなく、先鋭な労使関係になることはなかった。そのため日本の経営で一般的な好業績に支えられた労使協調路線の御用組合となって定着したのであろう。1983年の開業以来、一度のストライキも人員削減も報道されていない。

本稿の限界は、ここまでしか日経各紙で報道されていないため情報が無いことである。フランス語のHPにはもっと情報があるであろう。

本稿の貢献は、労組が活発に活動している仏ユーロディズニーの人員削減と労組の存在を初めて明らかにしたことである。ユーロディズニーの労組の先鋭化は、①開業と同時に経営難に

陥り、5,000人を削減し、その後も人員削減があったこと、②労組が活発に活動するヨーロッパに位置することが背景にある。

<参考文献>

- 中島 恵 (2014) 『ディズニーランドの国際展開戦略』 三恵社

註

- 1 Disneyland Paris HP 「Group Structure」 2013年10月7日アクセス
<http://corporate.disneylandparis.com/corporate-responsibility/corporate-governance/index.xhtml#contentj>
- 2 Disneyland Paris HP 「Corporate Bodies」 2013年10月7日アクセス
<http://corporate.disneylandparis.com/corporate-responsibility/corporate-governance/index.xhtml#contentj>
- 3 Disneyland Paris HP 「Our Story」 2013年5月3日アクセス
<http://corporate.disneylandparis.com/about-our-company/our-story/>
- 4 Disneyland Paris HP 「Our people」 2013年10月7日アクセス
<http://corporate.disneylandparis.com/corporate-responsibility/our-people/index.xhtml>
- 5 1992/08/10 日本経済新聞 夕刊 3頁 「ユーロディズニー、人員5000人削減を計画——初年度赤字で合理化、ホテル閉鎖も。」
- 6 1993/09/13 日経産業新聞 3頁 「経営不振にあえぐ仏ユーロディズニー、「欧州の文化無視」響く。」
- 7 1993/10/20 日経産業新聞 3頁 「ユーロディズニー、冬季ホテル料金下げ——不振打開へ950人削減も。」
- 8 1994/02/24 日本経済新聞 夕刊 5頁 「仏ユーロディズニー再建、100-130億フラン必要。」
- 9 1999/12/22 日本経済新聞 夕刊 2頁 「仏のディズニーランド、賃上げ交渉決裂で年末ストの可能性。」