

中小レジャー施設のサービス・ マーケティング戦略⁽¹⁾

—— 成功・失敗事例に見る場の構築ポイント ——

竹 田 育 広

1. はじめに

本稿の目的は、国内の中小テーマ・パークおよび遊園地が巨大テーマ・パークとの違いを明確にし、安定した集客とそれによる収益確保のために、どのようなサービスの場を構築しなければならないのかを、理論的フレームワークで示すとともに、これらを実践する数少ない成功事例と惜しくも苦戦している事例を取り上げながら実証的に明らかにすることである。本稿で取り上げている事例の具体的な問題点としては、比較的狭い敷地に知識集約型のソフト開発を中心としたサービスの場を構築することによって、いかにしてリピーターをふやし安定した集客と収益を実現するのかという点にある。

レジャーおよび娯楽サービスなどの消費者向けサービス業にとって、顧客をいかに外へ出すかということは重要な課題である。近年の当該分野に対する消費者の行動パターンを傍観してみると、パソコンが普及し、家庭内で遊べる環境が整っていると同時に、「安・近・短」と呼ばれるような、あまりお金をかけずに、近場で、日帰りのレジャーを楽しむようになっている。消費者向けサービス業は、家庭へ回帰傾向にある消費者のレジャー活動形態の変化を踏まえて、場の戦略を考えていく必要がある。すなわち、魅力的なサービスの場を消費者に提供しなければならないのである。このとき、消費者の価値観を無視して、設計および生産する側だけの事情で場を構築した場合、開発者が描いた基

本計画や設計図に基づいた図面上での配置の良し悪しだけが重視されてしまい、実際に訪れる顧客の利便性は確保されず、結果として不必要なサービスまで付加された過剰サービスと過大投資を招きやすくなる。このような場に対して顧客は、リピーターに積極的になろうとは思わず、その場は開業効果が一巡した時点で行き詰まる結果になりやすいのである。このような開発時点での過ちによる破綻は、官民相乗り型のレジャー施設の典型的な失敗例であり、ここに顧客の利便性や収益性の観点から捉えたサービスの場の構築を論じる意義が存在するのである。

以下の事例研究から得られた共通するキーワードは、「ストーリー（ドラマ）」「体感（経験）」「顧客参加」である。これらの要素は、レジャー施設における場の構築理論の中で示される利用者の動線を狭くするための複合的な設備配置を意味する場の密度価値（Value of Density）と、利用者が場の中で体感できるようなドラマ提供を意味するテーマ価値（Value of Theme）と密接に関連し、リピーター効果を発揮する具体的なサービス品質となるものである。これらの品質を無視したサービスの場の構築戦略は、利用者から付加価値として認識されずビジネス・モデルとして成立していない。したがって、2つの価値を場の中に融合させたハイブリッド型のサービス戦略が有効となってくる。この戦略型を実際に取り入れているテーマ・パークや遊園地は、現在わずかながらも存在し、そのほとんどは民間企業が経営主体となっているものである。

特に、地方に立地する場合はこれらの要素のほかに、地域コンテキストとの連続性を考慮しなければならない。「地域コンテキスト」とは、立地する地域が持つ歴史や文化、そしてそこに居住する人々の生活であらわされる体験されてきた場が持つ要素を損なわないような場の形成をすることである。自治体の誘致事業で地域活性化、地域振興を掲げた施設では、地域コンテキストを無視すると地元固定客から見放される結果になりやすい。さらに、これらのキーワードを的確に理解し、実施計画に反映できるプロデューサーが必要である。最近

では遊具メーカーが委託経営から脱却して、その役割を果たし始めている。遊びの場の構築には、プロデューサー本人が積み重ねた経験から得た知識（知恵）に依存する部分が大きく、地方のテーマ・パーク、遊園地開発ではこの点が欠如していたために失敗する事例が多い。

そこで本稿では、次のような具体的課題について明らかにし、テーマ・パークおよび遊園地業界が失敗しないためには、顧客の視点による場の構築を考慮しなければならないことを主張する。まずは、安定した集客と収益を確保するとともに、継続してリピーターを増やすためのサービスの場とはどのようなものであるかを示したサービスの場の構築理論を事例研究のフレームワークとして提示する。続く事例研究では、このフレームワークをいかに取り入れて成功につなげているか、すなわち場の構築主体が、フレームワークを考慮しながら、コアとなるサービス品質を選択し、それをどのように具体的に場の中に取り入れてサービス戦略をおこなっているかを明らかにする。

このような論理展開に基づいた本稿の構成は次のとおりである。2.では、初めに事例研究のフレームワークとして、レジャー施設の場の構築理論を提示し、消費者が付加価値として認知する場の価値とは何かを示すこととする。次に、この場の理論をどのようにして具体的な場に取り入れているかを分析する手段として、構築主体が重視するサービス戦略の違いから生じるレジャー施設のタイプ、すなわち「ストーリー体感型」と「コアアトラクション型」の2つに類型化し、以後の事例研究のデザインを行う。3.では2.で示したフレームワークを実践している事例をそれぞれのタイプごとに取り上げ、どのサービス品質を重視した場の構築を行っているかを明らかにし、各施設のサービス戦略の違いについて考察する。4.では本稿が与える結論を述べ、結びとする。

2. 事例研究のデザイン

本節では、次節の事例研究に先立って、レジャー施設が安定した集客および

収益、そして継続したりピーター確保を実現するためのサービスの場に関する理論型を提示する。この理論型は、成功している事例から抽出されたサービス戦略の背後に存在する利用者（顧客）の観点から構築された場の形成戦略を体系的に示したものである。これは次節の事例を分析するフレームワークであるとともに、レジャー施設の具体的な実践型の基礎となるものである。

（1）レジャー施設の場の構築理論⁽²⁾

レジャー施設の場の構築理論は、テーマ・パーク、遊園地、リゾート施設などのレジャー施設における場の構築について、消費者すなわち利用者側の視点から、どのような付加価値を場に与えれば、利用者である顧客は満足し、重ねて利用するかということを体系的に提示したものである。サービスの場とは、「消費者が直面している、企業によって意味付けされたサービスの空間的状況」と定義される。このように定義されたサービスの場に対するアプローチとして、コミュニケーションの場としての関係性アプローチとサービスの選択の場としての消費者行動アプローチの2つが存在し、本稿は後者に依拠している。

市場取引されるサービスは、顧客満足と陳腐化の連続によって規定される。企業にしてみれば、こうしたサービスのライフサイクルをいかに長くして、顧客を維持し続けるかが課題となる。特に、サービスはそのかたちを事前に確認することもできなければ、手で触って感覚を得ることもできない。しかも、個人の多様な価値観に基づくニーズをはじめとして、季節、景気などの循環的要因に大きく左右される性質を持っている。したがって、サービスが継続して消費者に支持されるためには、提供するサービスの品質を代理するような物的証拠を消費者の五感に訴える形で提示し、刺激を与え続けることが求められてくる。ここに、サービスの場をプロデュースする重要性和、そのための理論的なフレームワークの存在意義が生じてくるのである。

サービスの場の基礎概念は、消費者のサービス消費と生産者のサービス提供

からなる2つの主体行動とそれらを媒介する主体の意思決定プロセスから構成されている。行動と意思決定プロセスは、互いに因果連鎖的關係にあり、この關係は顧客開拓、顧客満足、そしてリピーターへと発展していくために必要なサービスの価値創造のステップを表している。因果連鎖的關係の具体的な分析課題は、消費者のサービスの場に対する選択理論の構築と企業のサービスにおける場の形成戦略の確立である。後者の戦略は、前者による理論から導出されるものであり、本稿では初めに消費者のサービス活動パターンの変化に着目し、サービスを購入、消費することの本質的意味を追究している。サービス消費の本質的意味から規定される要素は、次の3つである。

第1に、消費者がサービスを提供する企業へ対価を支払うか、支払わずに済ませるかという購入基準から決まるサービスの場面消費的性質である。第2に、消費者の文脈志向である。近年の経済社会はセルフサービスエコノミーとも呼ばれるように、サービスの提供プロセスの一部に消費者本人が関与する傾向にある。すなわち消費者本人が自分なりに消費の文脈設計を行うようになり、消費経験を一段と満足度の高いものへと実現できるノウハウを身につけていることを表している。第3に、場面消費的性質と消費者の文脈志向がどのような属性を持った消費者において生じているかを調べるために、その消費者が置かれている社会的特性を需要属性と定義し、理論構築の出発点としている。

これらの特徴を踏まえた形でサービスの場に次のような付加価値を与えることが重要となってくる。第1は、場面消費的性質とそれを行う需要属性との要素間關係から導かれるものであり、これは人間と空間の關係においていくつもの空間的集合が重なり合うことから外部と遮断された空間を作り出し、人間に非日常的な感覚を植え付けることをあらわしている。これをサービスの場の密度価値と呼んでいる。レジャー施設における密度価値とは、「外部から遮断された場所や狭い場面に、デザイン性のある設備を複合的に配置することで、顧客の動線を狭くするようなサービスの付加価値」である。第2は、消費者の文脈

志向と需要属性との要素間関係から規定されるものである。文脈志向である消費者は、熟練した選択スキルを有しており、自分なりに満足度の高いサービスを選択して消費経験を一層高度なものへと作ることができる。このような顧客と企業が関係を持った場合、通常よりもさらに精巧なサービスの提供が要求されてくると考えられる。先述の密度価値を実現した空間のような規模の大小だけでなく、空間に文学的な意味を追加し、顧客に解釈させるようなレトリックが考えられてくるのである。これをサービスの場のテーマ価値と呼んでいる。レジャー施設におけるテーマ価値とは、「密度価値を実現した場を一層賑やかなものにするために、場の全体を統一したテーマで演出し、場にストーリー性を与え、顧客自身がその場を体感し、場の持つ意味を解釈すること」である。その範囲は、場の外装、内装にはじまり、従業員の服装に至るまで場をレトリックしていくことになる。これらの付加価値は、場の非日常性を強め、顧客の属性に合わせた適切な場のプロモーションを可能にするとともに、企業が実践の場で創造すべきサービスの付加価値と事業計画における投資基準を決定している。

(2) 場の戦略からみたレジャー施設の類型化

場の構築に関する理論型から得られた密度とテーマの価値は、具体的な実践の場ではどのようなサービスとして取り入れられているのだろうか。特に、価値の実現はリピーター効果が発揮されてはじめて、完結したモデルとして意味があると言える。理論型から派生した以下の2つの実践型は、リピーター効果を発揮させるための具体的な集客装置は何かを中心に構成されたものである。

第1は、テーマ価値の実現に向けて、空間を言語化していくための「ストーリー」作りである。理論型が示すように顧客の選択スキルが向上している現在の消費社会では、単なるテーマの実現では数ある博物館のような一方的な見物に過ぎず、そこではスタッフとのコミュニケーションも存在しないため、リ

ピーター効果が発揮されないのである。したがって、その場に統一したテーマを設定するとともに、それに合わせた明確なストーリーを立てることで、利用者本人がその舞台の中で演者となって、精巧に仕立て上げられたストーリーを体感しながら進んでいくことができる場が望まれるのである。作る側から見ればこうしたストーリー型のレジャー施設は、経営主体のソフト開発や企画力がとりわけ要求され、知識集約的な場のサービス戦略が行われているのである。このような利用者が自ら体感できるテーマストーリーによって非日常的な場を実現しているレジャー施設を「ストーリー体感型」と呼ぶことにしよう。

第2は、主に若者をターゲットにした都心に立地する遊園地に多く見られる定期的な大型アトラクションの更新と頻繁に行われるマイナーチェンジといったハード中心の戦略である。同様にして、これを「コアアトラクション型」呼ぶことにしよう。しかしながら、この戦略スタイルは、絶叫マシンに代表される大型アトラクションが巨額投資の割に人気効果が平均して半年、長くて1年強と短くなっているため、採算が合わなくなってきている。この背景には、日本の遊園地がファミリー化の傾向を示していることがあり、資本体力が続く限りこのスタイルは進められるが、いずれ方向転換を迫られるであろう。

集客装置作りの違いから上記のような2つのタイプが存在する。以下では、いずれのタイプも都心型と地方型の事例をそれぞれ取り上げ、立地場所によって生じる場の戦略的相違について明らかにしたい。中でも最後の事例は、苦戦している地方遊園地に見る典型的な場の構築の誤謬について示したい。

3. 事例研究

(1) ストーリー体感型施設に見る場の構築戦略

①時代設定・製品イメージの融合—新横浜ラーメン博物館—

新横浜ラーメン博物館（横浜市港北区）は、株式会社新横浜ラーメン博物館（本社：横浜市港北区）が、1994年3月に開館した日本で初めての「ラーメン」

をテーマにした博物館である。当館は、1階部分を展示・物品販売スペース（プロローグゾーン（809.66 m²））、地下1、2階（体感ゾーン（1510.88 m²））に昭和33年の日本の街並みを再現した風景の中に9件のラーメン店が出演している飲食スペースに分かれている⁽³⁾（表1）。

当館設立のプロジェクトは、1991年3月に始まった。事の始まりは、現館長の父が所有する土地の有効利用であった。当時、オフィスビルが林立する新横浜に欠けていた「飲食」「駐車場」「話題性」の3つのキーワードに基づいて、しかも休日にも人が集まるような集客装置を持った事業展開を目指していた。そのうちの飲食部分をラーメンに設定したのは、庶民的なイメージと年齢層が幅広いことなどの理由からであった。また「全国のおいしいラーメンが飛行機に乗らないでもいろいろ食べられる」というコンセプトも加わった「ラーメンの飲食街」が当初の青写真であった。しかし、いざ誘致するラーメン店を選択するために、全国行脚を進めて行くと、「ラーメンは食文化である」ことに気づき、文化すなわち博物館へと一気に発想がふくらみ、「五感で味わうラーメン文化」という現在の姿が形成されて行った。この段階になって初めて、館内の雰囲気も含めたオブジェの設置も具体的に決まって行ったのである。当館は、

表1 新横浜ラーメン博物館の概要

名 称	新横浜ラーメン博物館
開 設 年	1994年3月6日
所 在 地	神奈川県横浜市港北区新横浜 2-14-21
事業主体	株式会社新横浜ラーメン博物館
敷地面積	プロローグゾーン（1階）：809.66 m ² 体感ゾーン（地下1、2階）：1510.88 m ²
総 工 費	34億円（内装費10億円）
入園者数	約151万人（2001年のデータ）
施設内容	1階：プロローグゾーン（博物館）、地下1、2階：体感ゾーンとして昭和33年の街並みを再現した風景の中に9軒のラーメン店が出演

オープンから1年目は、話題性と事前のパブリシティ戦略による開業効果で予想を上回る153万人の集客を実現したが、一転して2、3年目には集客数の底を経験することになった(表2)。集客数が低迷するなか、巻き返しを図ってクリスマス、バレンタイン、夏祭りなどのイベントを次々と繰り出すが、どれも全く効果がなかった。そのような中でむやみに追加投資をしていたら、当館は短期間で閉館に追いこまれただろうが、「ここに来る顧客は当館に何を求めて来るのか」という疑問へ原点回帰し、改めてラーメンを徹底的に追究する方向へ進展して行った。このとき、オープン時に誘致した一軒の退店をきっかけに、当館の新たなソフト構築が始まっていった。それが、退店したスペースを期間限定店としてまだ知られていないお店を半年、一年の期間で紹介する「新横浜発全国ラーメン紀行⁽⁴⁾」である。当館はこの企画によって、集客の底を脱出したと同時に、ラーメンブームを作り、ラーメン博物館を「ラーメンの広報」と位置付けることに成功したのであった。

当館が行う場の形成の特徴は、テーマにラーメンを選んだこと、そしてラー

表2 新横浜ラーメン博物館入場者数(単位:人)

	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
1月		81,543	102,619	78,980	90,985	139,153	120,976	119,890	117,437
2月		96,780	96,570	91,237	89,647	118,215	122,063	123,592	115,279
3月	152,240	117,809	113,113	111,671	123,342	140,300	153,225	140,254	145,824
4月	175,918	102,382	96,042	99,292	111,941	123,102	128,023	123,268	127,200
5月	172,040	109,605	104,756	102,075	119,570	157,398	145,645	134,434	135,740
6月	141,774	90,345	95,092	84,081	89,454	119,093	119,036	109,050	113,264
7月	122,134	86,667	75,872	76,093	90,013	112,779	117,859	116,715	116,835
8月	147,844	118,132	117,806	134,668	130,676	165,352	164,821	156,561	166,619
9月	134,446	101,301	96,976	97,636	104,137	126,970	114,021	123,503	127,777
10月	119,632	103,442	84,943	94,246	126,613	134,486	121,377	127,187	110,918
11月	106,272	113,270	93,168	105,418	133,164	123,543	118,722	128,401	112,633
12月	85,194	96,634	68,604	86,709	100,324	98,201	96,786	107,376	N.A.
年間合計	1,357,494	1,217,910	1,145,561	1,162,106	1,309,866	1,558,592	1,522,554	1,510,231	1,389,526

メン以外のソフト開発を行わないことの2つが挙げられる。昭和33年を再現した街並みには、生活感を出すために一軒一軒にバックストーリーを設定し、その家族構成や父親の仕事、子供の人数、それに合わせて洗濯物を出すなど、ストーリーが木目細かく決められている。当館が持つ場の雰囲気は、このようなストーリーを通じて、「当時はそんなに豊かではないけど、コミュニティや横のつながり、助け合い、ご近所などで成り立っていた」（小川氏）ということ伝えていのである。仮に昭和33年を知らなかったとしても、懐かしさや、郷愁を入場者は感じている。昭和中期を再現した場とラーメンというテーマがどのようにして結びついて行くのかについては、インスタントラーメンが初めて発売された年であるという歴史的要因のほかに、ラーメンが持つそれほど豊かでなくて、B級な製品イメージとが融合しているのである。結果として、時代設定と製品イメージの融合が、サービスの場の密度とテーマ性を深化させ、世代を通じて体感できる非日常的な場を造り上げている。

先述したように当館のソフト開発はラーメンそのものにある。そのためには、常に新しいラーメンのソフトを作り出すノウハウが求められるが、開発の基本はプロジェクト開始時に行った2年間で1000件を食べ歩いて培ったセンスや経験知に頼っている。テナントで誘致するお店の選択方法については、「食べ歩いて何か考える」が基本スタンスになっている。自分たちが誘致したいと考えている店舗が、当館で必ずしも当たるわけではないが、経験知はこういった不確実な部分を解消する役割も果たしている。選択基準もおいしい店や、人気のある店舗だけを揃えるのではなく、地域性やラーメンの本質に置いている。これらは数多く食べ歩くなかで、「単にそのお店のラーメンの味以外、そのラーメンが持つ時代背景や店主のフロンティアスピリットなどがわかってくる」（小川氏）という。テーマ価値の鮮度を保つために、先述した「新横浜発全国ラーメン紀行」の手法が飽きられてくる頃を見計らって「激突！ラーメン登竜門⁽⁵⁾」やオリジナルカップ麺の発売、そして「新ご当地ラーメン創生計画⁽⁶⁾」

「禁断のラーメン晩餐会⁽⁷⁾」など次々とラーメンのソフト更新を行っているのが当館の特徴である。つまり、サービスの場に関する密度価値とテーマ価値の両方を取り入れるために、「ストーリー」、「体感」の要素に重点を置いたサービス戦略を行っており、そのソフト開発には、プロデューサー達の経験知が活かされているのである。

②体感コンセプトと地域コンテクストの連続性—日光江戸村—

日光江戸村（栃木県塩谷郡藤原町）は、日光の観光活性化を目的に、株式会社大新東（本社：東京都文京区）が掲げる「日本列島時代村構想⁽⁸⁾」の第1号として開発オープンされた、江戸時代の街並みを再現したロケーションに役者集団による時代劇上演のアトラクションを配置したテーマ・パークである（表3および表4）。同社は「自家用自動車管理事業」を本業として、昭和37年2月に創業した企業である。自家用自動車管理事業とは、官公庁や民間企業における自家用自動車の運転手派遣、運行システムからメンテナンス、備品、消耗品の管理などの一切を長期契約で請け負う事業であり、アウトソーシング・ビジネスの草分けである。この全く新しいビジネスを全国にPRしていくなかで、過疎化に悩む自治体からの地方活性化への強い要請を受けたことがきっかけとなり、土地開発（不動産事業）のノウハウが培われていった。高度成長期は、この開発事業が本業の成長を支える形であったが、オイルショック後になると一転して不動産業から本業へと転換を図っていった。

同施設はプロジェクト開始からオープンまで10年の歳月を要した。当初は、原則にしたがって日光市からの誘致事業でプロジェクトは進行していたが、市長選のあおりで中断となってしまった。これを見た周辺市町村から声がかかり、現在の場所に候補地を変更することとなった。そこはもともと銅山の跡地であり、跡地再利用という社会的意義とエコロジーの意義を持つという点で好都合であった⁽⁹⁾。その後、昭和57年9月、日光大江戸文化街株式会社⁽¹⁰⁾を設立

表3 日光江戸村の概要

名 称	日光江戸村
開 設 年	1986年4月23日
所 在 地	栃木県塩谷郡藤原町柄倉470-2
事業主体	株式会社時代村
敷地面積	49.5万㎡
開発面積	16.5万㎡
総 工 費	約140億円
入園者数	75.3万人（2000年度）
施設内容	江戸時代，主に元禄から享保年間を中心に再現したロケーションに役者集団による時代劇上演のアトラクションを配置したテーマ・パーク

表4 日光江戸村入場者数推移（単位：千人）

1986年	1,434
1987年	1,461
1988年	1,300
1989年	1,174
1990年	1,227
1991年	1,561
1992年	1,647
1993年	1,355
1994年	1,190
1995年	1,180
1996年	957
1997年	684
1998年	848
1999年	816
2000年	753

し、昭和59年9月に同施設の工事を着工し、総事業費140億円¹⁾をかけて、昭和61年4月、日本初の体感コンセプトによって造られた施設としてオープンした。

初期計画で明確になった事業の具体的条件は、日光市という地域が持つ歴史、文化、すなわち自然景観と日光東照宮の文化遺産を補うような施設であり、しかも利用者が自分の体で感じ取れるような「体感できる」施設であることの2つである。これらがそのまま同施設のメインテーマになっている。当時、国内の博物館の大半が単なる学術的な施設にとどまり、展示物から歴史を推測するだけの動きのないものであった。このような客観的な施設とは違って、同施設は、関所仕立ての入り口で手形（入村券）を切ってもらい、しばらく続く街道筋を抜けると宿場町が広がり、それを越えると江戸の下町が一望になるとともに武家屋敷がその奥にある、というように施設全体がドラマ性を持って構成されており、旅をコンセプトに作られている。このような場の構成は、まさに密度価値とテーマ価値を融合させて親近感があり、しかも非日常性を帯びた場を生み出すことに成功している。

このように地域の持つ歴史や文化、そして地元店舗など、そこに居住してきた人たちの人間生活といかに調和を図り、連続性を保った場の形成を行ったことが成功に至っている。創られた場である同施設の中に、その地域が持つ歴史、文化、人間生活であらわされる体験されてきた場の要素を取り入れることが重要となる。

同施設のリピーター対策の特徴は、徹底したソフトの充実にある。ハードに当たるロケーションの建造物は、江戸時代というテーマ設定上、「古くなったほうがかえって味わいが出てくる」（野口氏）という逆説的な考えから、更新投資がかかからなくて済んでいる。また、ソフト重視の対策は、同施設の顧客ターゲットにも変化が生じている。オープン当初は、高齢者が多かったが、1998年4月に投入した「ニャンまげ」のキャラクター効果やマスコミとタイアップした

話題づくりは、家族連れや若いカップル層を新たな顧客層として獲得することに成功している。また、修学旅行生には「体験学習帳」が配られ、テーマ価値の追求による体感コンセプトが、体験教育に応用されている。

(2) コアアトラクション型施設に見る場の構築戦略—よこはまコスモワールド—

よこはまコスモワールド（横浜市中区）は、泉陽興業株式会社（本社：大阪市浪速区）が、1989年の横浜博覧会（YES'89）の遊園地、エンターテイメント施設の設置、施工、運営に出展参加したのが始まりであり、世界初の時計になっている観覧車「コスモクロック21」を中心に、博覧会閉幕後、当時の横浜市長が提唱していた国際集客都市構想にあわせ、開発途上にあった「みなとみらい21」地区の集客寄与という名目で開設された、「未来志向の都市型立体型遊園地」である（表5および表6）。

博覧会開催中、コスモクロック21は、乗るまでに2、3時間待ちになるほどの人気になり、博覧会閉幕後も、残されることになった。残している間も年間100万人もの利用客があると同時に、顧客からさまざまな要望が市に寄せられていた。立地する「みなとみらい21」地区は、もともとビルもなく、集客できるようなものもない基礎工事から全て開発しなければならない場所で、このような場所に観覧車を残したのは、次のような理由からであった。第1は、博覧会時に建設工事を済ませていることである。第2は、イルミネーションで観覧車全体を彩っている外見である。第3は、深夜まで営業していることから売上の面で期待できること、すなわち朝から夕方までと、夕方から深夜までの2回に分けて、集客のピークが迎えられることである⁽²⁾。特に、夜間まで営業をしたことは、夜型の生活に傾斜している若い世代、とくにカップルに受け入れられると同時に、観覧車施設の新たな市場開拓を実証した斬新な事例であった。

また、国際集客都市における楽しみのある街づくりという観点から、アミ

表5 よこはまコスモワールドの概要

名 称	よこはまコスモワールド
開 設 年	1999年3月18日
所 在 地	神奈川県横浜市中区新港2-8-1
事業主体	泉陽興業株式会社
敷地面積	約20,500㎡
入園者数	約296万人（2001年）
施設内容	世界初の時計になつてゐる観覧車「コスモクロック21」をシンボルとする、「ワンダーアミューズゾーン」「ブルーノストリートゾーン」「キッズカーニバルゾーン」の3つのゾーンからなる計27のアトラクションを備えた未来志向の都市型立体遊園地。

表6 よこはまコスモワールド入場者数（単位：人）

	2000年	2001年	2002年
1月	N.A.	226,000	266,000
2月	N.A.	110,000	105,000
3月	N.A.	213,000	259,000
4月	N.A.	251,000	272,000
5月	395,000	352,000	362,000
6月	164,000	206,000	170,000
7月	240,000	232,000	204,000
8月	450,000	444,000	N.A.
9月	184,000	234,000	N.A.
10月	203,000	196,000	N.A.
11月	225,000	218,000	N.A.
12月	270,000	287,000	N.A.
年間合計	2,131,000	2,969,000	1,638,000

ユーズメントが集客に寄与するというコンセンサスが得られていたため、博覧会当時の遊園地を拡張する形で、同社が開発、施工、運営のすべてを担当した。

そして、1998年7月18日、博覧会開催時に観覧車があった場所に、水辺、運河に面したゾーン特性を生かし、イタリアブラーノ島の水辺のカラフルな街並みをイメージして作られたファミリーゾーンの「ブラーノストリートゾーン」と運河に挟まれた出島の部分に「おとぎの島」をイメージして、子供向けの遊具を設置したキディゾーンの「キッズカーニバルゾーン」の2つのゾーンが先行オープンした。さらに、翌年の3月18日、一文字地区に「未来の理想的な遊空間」をテーマコンセプトにした、「ワンダーアミューズゾーン」がオープンし、よこはまコスモワールドは、昨年オープンした2つのゾーンを合わせ、明確なターゲットとそれに見合った建築構造から色彩などのコンセプトに基づいた3つのゾーンからなるアミューズメント施設としてグランドオープンを迎えた。

コスモクック21は、博覧会当時の場所から、現在の場所へ移転をしている。移転を含め、新たな敷地に、顧客から寄せられた急流すべりやジェットコースターの要望を実現すべく、現在の場所に建設された。しかし、市からの場所貸しで与えられた敷地面積は、遊園地を建設するのに十分な敷地とは程遠いくらい狭かった。そこで、限られた敷地の中で、いかに魅力的な遊園地を設計するかが課題となった。「敷地が狭いのなら、縦に並べよう」（高殿氏）と発想を転換して完成したのが「都市型立体遊園地」であった。この事例は、はじめから狭い敷地であることから場の理論で示した密度価値の実現を余儀なくされていたと言える。

また、同時に掲げる「未来志向」というテーマは、上で述べたような敷地面積が狭いという立地条件のデメリットを最大限に有効に活用する目的から生まれた立体遊園地と、都市立地というもとのメリットを生かし、一人の滞在時間は短いかわりに、入場無料として入れ替わり立ち代り顧客が訪れるようにしたことが、これまでにない画期的な遊園地であることをあらわしている。入場料による収入は、テーマ・パーク、遊園地事業による売上の3割を占め、これを今後の宣伝、PR費用に利用することが一般に言われている。この入場料

を徴収しないということは、運営上PR宣伝費に対する予算制約が発生することを意味する。しかし、あえて入場料を徴収していないのは、入場料を支払うということは、ユーザー側にしてみれば、一日そこにいて遊べることの引き換えであることを意味している。

立地するみなとみらい21地区は、当施設以外にも多くのショッピングセンターやレジャースポットを抱える地区であり、街全体が一つのテーマ・パーク化していると見ることもできる。このような状況において夜型および入場無料は、周辺施設との相乗効果を期待した特長であると同時に、ここに来る顧客の動静やみなとみらい地区という一種の地域コンテキストとの連続性を考慮したテーマ設定と言えるのである。

(3) 地方遊園地に見る場の戦略の誤謬—とくしまファミリーランド—

現在、とくしまファミリーランド（徳島市）は、苦戦を強いられている地方遊園地の事例であり（表7）、これまでの3つの事例とは性格を異にする。経営主体である朝日科学模型遊園株式会社（本社：大阪府泉南郡）の歴史は古く、創業者の佐原茂氏はキディライドと遊園地の委託経営の草分けとして知られて

表7 とくしまファミリーランドの概要

名 称	とくしまファミリーランド（とくしま動物園内に併設）
開 設 年	1998年4月29日
所 在 地	徳島県徳島市洪野町入道22-1
事業主体	朝日科学模型遊園株式会社
敷地面積	約1万㎡
総 工 費	約9億8千万円
入園者数	約25万人（とくしま動物園の2001年入園者数）
施設内容	「1ヘクタールランド構想」に基づいて、建設された汽車をメインとした昔ながらの遊園地。

いる。1907年、同氏は弱冠18歳で、科学玩具の模型製造で生計を立てようと、同社の前身となる朝日科学模型製作所を設立した。創業当時は、汽車、電車、モーターボート、電動機、変圧機等の科学玩具の模型を製造し、雑誌『朝日玩具』を発行するなど、当時の裕福な科学好きの少年の間では「朝日の玩具」は憧れの的であった。戦後間もなく、人が乗れるような大きさの遊具機械への事業転換を図り、遊園地経営に事業を変更し始めた⁽³⁾。また、戦後になって子供の遊び場に対する法令が施行されたのを契機として、徳島市内中心部に動物園と遊園地がセットになった同施設の前身である「とくしま市立児童文化公園」が設立され、同社が運営をしていた。

同社は、1970年に法人化し、朝日科学模型遊園株式会社として、遊園地経営を主体事業とするとともに、その4年後、従来の遊具機械製造の部門を分社化し、遊戯機械の製造販売専門メーカーとして朝日エンジニアリング株式会社（本社：徳島市）を設立することで、事業分担を明確にしていった⁽⁴⁾。

1990年代に入って、とくしま市立児童文化公園周辺の住宅増加などで、徳島市が中心となって移転が計画された。当初計画していた候補地の地価が高騰し、やむなく現在の市内中心部から離れた、必ずしもアクセスしやすいとは言えない場所に移転することとなった。こうして総事業費9億8000万円⁽⁵⁾をかけたとくしまファミリーランドの建設工事をきっかけに、同社から朝日エンジニアリングへ経営主体を移した。

建設、開園のときに朝日エンジニアリング(株)がキャッチフレーズとして掲げたのが「1ヘクタールランド構想」である。「1ヘクタールランド構想」は、とくしまファミリーランドの敷地面積がちょうどそのくらいの広さであったことから名づけられたもので、汽車をはじめとする遊具機械の製造販売専門メーカーとして買い付けに訪れる顧客に、実際に設置されている製品を見せると同時に、公園や遊び施設を作ろうと考えている地方自治体に向けてのPR手段としても効果を発揮した⁽⁶⁾。いわば、生産拠点と実践例のセットで販売していく

スタイルであり、とくしまファミリーランドは、「1ヘクタールランド構想」のモデルケースとして1998年4月29日にオープンした。

とくしまファミリーランドは、オープン1年目は、50万人の入場者を集めたものの、現在では年間26万人と半減している⁽¹⁷⁾ (表8)。開園から3年目の秋、経営主体であった朝日エンジニアリング株式会社が経営破綻となり、契約書⁽¹⁸⁾に基づいて、経営主体は再び朝日科学模型遊園(株)へと戻ることになった。同社の破綻理由は、遊具機械の販売不振と同施設への過大投資であった。同施設は、「汽車」をメインテーマに設定して、園内のトイレを汽車のイメージにしたり、オリジナルのテーマソングを作曲家に依頼して作ってもらったりするなど、テーマに合わせた雰囲気づくりに努めており、顧客ターゲットは孫とおじいさ

表8 とくしま動物園入場者数 (単位:人)

	2000年	2001年	2002年
1月	N.A.	14,352	14,532
2月	N.A.	15,032	11,359
3月	N.A.	21,756	25,645
4月	N.A.	33,810	26,429
5月	55,621	56,143	47,301
6月	11,402	17,684	12,949
7月	9,650	8,585	6,946
8月	24,714	15,637	N.A.
9月	15,206	21,876	N.A.
10月	29,283	20,504	N.A.
11月	30,590	20,955	N.A.
12月	7,841	8,782	N.A.
年間合計	184,307	255,116	145,161

(注) とくしまファミリーランドは動物園内に併設しているため、同ランドの入場者数の概算は動物園の入場ゲートでカウントした数字の70から80%になる。

ん、おばあさんのセットであった。このような場の演出をしている点では、これまで取り上げた施設と変わらないが、企画段階で設計図面上の整合性だけが優先されたことが過大投資につながったのである¹⁰⁹。これに加えて、もともとキャパシティが少ない地域に、似たような施設が複数存在する立地条件の中で、市が行った集客調査に過剰予測があったと言えよう¹¹⁰。このようにテーマ設定とそれに基づく初期計画において、生産側の都合が優先され、利用者の利便性が枠外に置かれていたのである。これを諷めるようなキーパーソンが不在だったことが悔やまれるところである。

運営主体の破綻や初期の過大投資、自治体の対応の悪さなど、逆境にあった同施設であるが、現在、「顧客参加」「コミュニケーション」を重視した場の再形成を模索している。その一つとして、固定した遊具設備を売却し、自由に使えるスペースを確保することで、そこをイベント舞台として利用するというものである。イベントには、例えば学校のブラスバンドによる演奏会など、「事業主体が市であるという強みを生かした」(佐原氏)ものを行い、市民の憩いの場へ再構築する方向性を見出している。イベントを行えば、自分の家の子供が演奏会に出るということから、その両親や友人などの利用による相乗効果を期待することができる。立地する地域に生活する市民の生活の一部になるような場の形成が、地方のテーマ・パークや遊園地を開発するときには重要となるであろう。これを無視すると、長い時間をかけて培われてきた風土、歴史が持つ連続性を損ない、地域のコンテクストに合致しないものになってしまうこととなる。

4. おわりに

本稿では日本の中小テーマ・パーク、遊園地が安定した集客と収益確保の観点から、リピーターを形成することができる場をどのように構築していったらよいかを、理論的フレームワークの構築から始まり、それを敷衍するかたち

で集客装置の作り方の違いから具体的な実践型を用いて類型化し、それぞれのサービス戦略を明らかにした。理論と事例を通じて得られた共通するサービス戦略の要素は、「ストーリー」「体感」「顧客参加」である。これら3つの要素をすべて場の中に取り入れることが理想的であるが、本稿で取り上げた事例は3つのうちいくつかを選択している事例がほとんどであった。

「ストーリー体感型」の事例として挙げられた「新横浜ラーメン博物館」は、ラーメンという明確なテーマに基づいた「ストーリー」作りと、それに基づく「体感」要素に強いウェイトを置いた戦略を取っていると言える。具体的には、ラーメンが持つB級イメージと昭和33年の街並みを再現した館内に、当時の服装を纏った主婦や警察官を配置したり看板などで装飾したりするなど、ストーリー空間を顧客が自由に動き回り、懐かしさや郷愁を感じることで密度の濃い空間を経験することにつながっている。

ストーリー体感型の地方立地版である「日光江戸村」も同様に、「ストーリー」と「体感」要素を中心に集客装置が作られている。ただ、地方立地であるため、これに加えて「地域コンテキスト」の要素が加わっている。つまり、同施設の空間は旅をイメージして構成されており、入り口から施設内部まですべてに意味を持たせている。そのような空間のなかで時代劇ショーを中心に徹底したソフト開発によってサービスを展開し、安定した集客と収益、リピーターを確保している。この2つの事例はともに、民間企業が経営主体となっており、どちらも知識集約型のサービス戦略を行って非日常性のある場を構築している。

「コアアトラクション型」の事例として取り上げられた「よこはまコスモワールド」は、「コスモクロック21」をコアアトラクションに観覧車の夜間営業という新たなマーケットを開拓した先駆事例である。遊園地の場合は、園内の乗り物に乗らなくても楽しめるだけの空間作りが出来ていないところが多いが、よこはまコスモワールドはその点で他と異なっている。立地するみなどみらい地

区には多くのレジャースポットが隣接し、年中多くの人が訪れるところであるため入場無料にして気軽に立ち寄れるようにし、隣接する施設とのシナジーを発揮している。もともと限られた敷地に立体的に遊具施設を配置し、顧客の動線を狭くした密度の濃い空間を作っている。明確なストーリーはないものの、密度の濃い空間を体感できる要素は持ち合わせていると言える。極めて都心型立地のメリットを生かした営業スタイルを展開して安定した集客を実現している。

しかし、最近の傾向として「コアアトラクション型」の典型である絶叫マシンを定期的に投入し続ける集客方式は投資額が過剰な割に、飽きられる速度も速くなっており、事業方針の転換を迫られることが予想される。日本において規模の経済を追求したようなハード中心の開発だけでレジャー施設を経営していくことは、巨大テーマ・パークを除いて難しくなっているのである。

最後に、「とくしまファミリーランド」の事例では、典型的な場の構築の失敗事例であるが、顧客ニーズをまったく無視した初期計画を行ったことと、行政の要望でインフラ整備まで民間企業が行ってしまったことが開業後の経営を強く圧迫していったのである。組織的な面而言えば、開発計画の段階で遊園地経営の専門組織であるメーカー不在のままアマチュアリズムで進めてきた結果である。現在では、経営者トップを中心に一部の遊具施設を撤去して、公共的施設であることを生かした顧客参加型のイベントスペースを設けた憩いの場への転換を模索している。

レジャー施設運営の成否を決める要因は、非日常的な場の事業構想力とこれを実現する専門組織としてのメーカーの役割にある。利用者が付加価値として認知し、リピーターへと発展していくためには、レジャー施設の場の構築理論から導出された場の密度価値とテーマ価値を綿密な初期計画に従って実践の場の中に取り入れていくことが重要である。特に、民間主導のテーマ・パーク、遊園地はストーリー作りと体感施設をメインとしたサービス戦略が行われてお

り、一方で公共的な施設ではストーリー、体感よりも地域住民の参加型の場を作るサービス戦略が求められていると言えるであろう。また組織面から見れば、経営のイニシアティブを民間企業が発揮するとともに、組織内部にレジャー施設の場の構築理論を的確に把握したプロデューサーが存在し、彼らが中心となって設計、開発、運営を行っていくことが求められる。知識集約型のソフト開発によるサービス戦略が、今後も安定した集客力を維持できる方法であると言える。

【追記】

本稿における3.の事例研究に関する記述は、下記の各テーマ・パーク、遊園地の事業および運営主体への聞き取り調査に依存している。(株)新横浜ラーメン博物館の小川剛氏(統括責任者)、大新東(株)の野口義次氏(副社長)および大坪文夫氏(広報宣伝部次長)、泉陽興業(株)の中谷元彦氏(理事)および高殿修氏(取締役企画開発部長)、朝日科学模型遊園(株)佐原茂雄氏(代表取締役)には、年度末から年度始めにかけての忙しい時期に、インタビューに応じてくださり、多くの示唆をいただいた。この場を借りて改めて感謝の意を表したい。

注

- (1) 本稿の内容は、2002年5月、神戸大学にて開催された日本経済政策学会第59回全国大会における報告内容をもとに、加筆修正したものである。
- (2) 本項の詳細な内容については、拙稿「消費者行動からみたサービスにおける場の理論」(『早稲田商学』第393号2002年6月発行)を参照。
- (3) 2002年3月現在、出展している9件は、八戸麵道「大陸」、旭川「蜂屋」、「支那そばや」、札幌「すみれ」、京都「新福菜館」、東京「勝丸」、横浜「六角家」、久留米「魁龍」、熊本「こむらさき」である。
- (4) 全部で8回行われている。第1回は札幌「爐」(1996年3月20日から同年9月30日)、第2回は飛騨高山「やよいそば」(1996年10月5日から1997年3月15日)、第3回は幻のラーメン「匠」(1997年3月20日から同年9月20日)、第4回は旭川「青葉」(1997年10月9日から1998年9月27日)、第5回和歌山「井出商店」(1998年10月1日から1999年5月30日)、第6回は激突! ラーメン登竜門の優勝者「あまからや」(1999年6月3日から同年8月29日)、第7回は徳島「いのたに」(1999年9月4日から2000年5月28日)、第8回は函館「ママさん」(2000年6月6日から2001年2月25日)。このように常に何かやっているという印象を利用者に植え付けている。
- (5) 「新横浜着全国ラーメン紀行」の一環として企画されたプロジェクトである。第一回目は「新しい価値を作る方への支援」を主眼として、全国から新しいラーメンを作る人を募集し、優勝者には当館で三ヶ月間紹介するというものである。
- (6) 第1回は沖縄「通堂(とんどう)」(2001年3月6日から2002年2月)、第2回は現在出展中の八戸。
- (7) 顧客のラーメンに対する認識を変えたいという意図から企画された。内容は材料、スープの

- 仕込み、調理、出すタイミングなどすべてを、会が始まる19時に最高の状態で出すことを求めた企画で、ラーメンの値段は1杯3000円に設定している。
- (8) 野口(1996)によれば、この構想には次のような3つの原則がある。第1は、時代村の建設は、すべて自治体の誘致事業として行う。第2は、建設用地は自治体がまとめて買収した土地を(同社が)買い上げる。第3は、時代村には宿泊施設は造らない。
 - (9) 銅山跡地全体の敷地面積は、495000㎡(15万坪)であるが、実際の開発面積は165000㎡(5万坪)と3分の1である。
 - (10) 同社は商号を1984年6月に新東地域開発株式会社へ、1997年4月に株式会社時代村へ改めて現在に至る。
 - (11) 総事業費は3期からなる工事費の総計である。内訳は、第1期は開設時に宿場町、下町ゾーンの工事に70億円、第2期は、1989年4月の武家屋敷ゾーンの工事に30億円、第3期は、1992年4月に付帯施設ゾーンの工事に40億円、となっている
 - (12) よこはまコスモワールドの営業時間は、平日11時から21時、土、休日11時から22時まで。ただし、季節によって変動がある。
 - (13) 中藤(1984)を参照。
 - (14) 法人化した1970年と分社化した1975年間の1971年に創業者の佐原茂氏がこの世を去っている。
 - (15) 当初計画では、6億5千万円であった。朝日科学模型遊園(株)の佐原茂雄氏は「地下のインフラ部分の電源工事や雨の処理などの工事もすべて市の要請で行った。これにかかった費用が3億円。一般には、機械設置などの地上部分をやる。乗り物の料金設定も機械の償却年数に合わせて逆算して設定されている。地下部分の償却も考えて設定すると、800円から1000円ぐらになってしまふ。これでは利用者は来ない」と過大投資に至った背景を語る。
 - (16) オープン当初は、かなりの反響が地方自治体から寄せられたものの、土地は出すから民間でやってほしいという要望がほとんどであった。
 - (17) 同施設は入場無料であり、入口は動物園なかに存在している。そのため、入場者数に関する数値は動物園のゲートを通じた人数であり、実際は「この70から80%」(佐原氏)の数値と推察される。この制度は、入場者に不評で、遊園地ゾーンだけに行きたいのに、なぜ、動物園の入場料を払って行かなければならないのかという不満を考慮して、2002年4月より、遊園地に直接入場できるゲートを設置した。
 - (18) 同施設の機械の大半は、朝日科学模型遊園(株)が購入しており、借金を残したまま、オープンと同時に朝日エンジニアリング(株)へ売却をした。そこで、前者が支払わなければならない機械購入の借金の一定額を、後者の売上から徴収することで補填していた。いわば、前者は、後者の債権者になっていた。このような構造の中で、「両者の間に金銭の支払いが滞るような問題が起きた場合は、遊園地の運営主体を朝日科学模型遊園に戻す」という内容が契約書に明記されている。
 - (19) 施設の全体設計をするときに、動物園と遊園地をミックスさせた提案もあったが、実現しなかった。
 - (20) キャパシティのすくなさを物語る例として、集客増加を狙って有料の動物園のチケットに遊園地の乗り物のサービスチケットを付けたが、結果は予測していた売上分より、ちょうど配ったサービスチケットの売上分だけ減っていた。

参考文献

- 中藤保則（1984）『遊園地の文化史』自由現代社
- 野口 勇（1996）「歴史」こそ地域活性化の切り札—時代村チェーンを全国展開」（岩崎忠夫，渡辺貴介，森野美徳編『[シリーズ地域の活力と魅力 第4巻] いこい—リゾート・テーマパーク』（株ぎょうせい pp.139-149）
- 拙稿（2002）『消費者行動からみたサービスにおける場の理論』早稲田商学第393号 P147～ P173（2002年6月）