

わが国のテーマパーク建設ラッシュを振り返って

— テーマパークと地域振興

Looking back the Rush of the Construction of Theme Parks in Japan

— Theme Parks and Regional Development

河村 誠 治

SEIJI KAWAMURA

Abstract

Theme parks are different from traditional amusement parks such as pleasure grounds, zoological gardens and so in terms of performing regularly at shows and events with a certain theme. Because of attracting a large numbers of tourists as well as residents, those are taken as a main tourism industry. And also those are tourism resources. It is not too much to say that the tourism industry is the medium between the tourism subject tourists and the tourism object tourism resources in tourism activities, so theme parks are the unified body of a tourism industry and resources. The unification is based on an increase of value as capital's nature.

The rush of the construction of theme parks in Japan since 1983 fell on the period of the bubble economy, and most of theme parks have disappeared or gotten into difficulties with the collapse of that. The main cause of the trouble is not so much a sharp decrease of the number of visitors as financial difficulties caused by the failure of the real estate development, that is to say, it is the failure of the development of tourism resources rather than the management failure in a tourism industry. It is unnatural expression of comparing the present attendances with the past one at the peak of a bubble economy. Needless to say, there remains the tasks the improvement of themes, its protection as the intellectual property rights, the completeness of the employee education in the management of a tourism industry. Also in this paper, it is mentioned that the factor of land influences the opening of theme parks greatly, and its management affects the prosperity of theme parks as well as the region included local governments with a case study of Tokyo Disneyland and HUIS-TENBOSH.

It is necessary for the theme parks which will contribute to the regional development to meet three barometers GDP, land prices, and population, which are the trinity, but after the collapse of the bubble economy it becomes a predominant thought among the leaders that a final barometer to measure the strength of a regional power is the population concerning the increase of a labor force. This "popu-

lation” means residents not tourists, and which is reflected by a catchword in the declaration to found a tourism nation at the end of 2006 “good to inhabit, good to visit”.

The regions possessing theme parks should not only put theme parks to practical use but also build their full-set industrial structure preventing the leakage of a regional fund, create employment, and consume by local people.

Keywords: Theme Parks, Tourism Industry, Tourism Resources, Bubble economy, Capital-Labor-Land

(要旨)

テーマパークは、あるテーマのもとでショーやイベントを恒常的に行う点で、遊園地や動物園などのような伝統的なアミューズメントパークとは異なる。地元住民だけでなく、多くの非居住者の観光客を呼び込んでおり、主要な観光産業とされる。同時にそれは、観光資源でもある。観光活動において、観光産業は、観光主体である観光客と観光客体（対象）である観光資源の間を取り持つ媒体であるから、テーマパークは観光産業と観光資源の統一体ということになる。資本の本性である価値増殖がそうさせている。

1983年以降のわが国のテーマパーク建設ラッシュはバブル経済と重なり、その多くはバブル景気の終焉とともに消滅したり苦境に陥ったりしているが、その主たる原因は、一般に言われているような入園客の激減というよりも不動産開発の失敗による資金難、すなわち観光産業におけるマネジメントの失敗というよりも観光資源開発の失敗にある。入園者数をバブルのピーク時と比べて語ること自体不自然なことである。もちろん、観光産業のマネジメントにおいて、テーマの改善、知的財産権でのその保護、従業員教育の徹底など課題は残る。また本原稿では、テーマパークの開業に当たっては土地のファクターが余りにも大きく、そのマネジメントがテーマパークばかりか地方政府を巻き込んだ地域全体の浮沈を決めることを、東京ディズニーランドとハウステンボスの事例をもとに述べている。

地域振興に貢献するテーマパークには、GDP、地価、人口の三つの指標に応えることが求められる。資本・労働・土地はもともと三位一体（trinity）的なものであるが、地域の力の最終的バロメーターは労働力にかかわる人口の増加という見方が、バブル経済を経て支配的となった。ここで言う人口とは、観光客という交流人口ではなく居住者（住民）という定住人口である。2006年末の「観光立国」宣言における「住んでよし、訪れてよし」という標語はそれを反映したのものである。

テーマパークを有する地方には、外部資金導入装置としてのその有効活用だけでなく、域内資金の漏出を食い止めるフルセット型の産業構造の構築と雇用創出、および地域住民による地場消費が求められる。

キーワード：テーマパーク、観光産業、観光資源、バブル経済、資本・労働・土地

1. はじめに

わが国のテーマパーク元年は、東京ディズニーランドとハウステンボスの前身の長崎オランダ村という大型テーマパークが開園した1983年とされる。1986年制定の民活法、1987年制定のリゾート法が追い風となり、約80もの3セク型のテーマパークが日本各地に作られた。それはちょうどバブル経済¹⁾の時期と重なる。そのほとんどは、バブル景気の終焉とともに消滅し、残存するものも今まさに精算を待つといった悲惨な状況にある。一般に、テーマパークが飽きられたと言われるが、決してゼロへの道のりを歩んでいるわけではない。それどころか、一部のテーマパークは、他のテーマパークの衰退を尻目に、ますます活況を呈し、地域の社会・経済に大いに貢献している。とりわけ東京ディズニーランド（リゾート）は、2005年の香港ディズニーランド開園や2014年上海ディズニーランド開園計画に見られるように、東アジアのテーマパーク建設にも大きな影響を及ぼしている。

本稿では、初期投資額の規模がほぼ同じ東京ディズニーランドとハウステンボスとの対比など、わが国のテーマパークの建設や運営を振り返り、テーマパークの成功の秘訣をミクロ経済レベルで探るとともに、それが有するマクロ経済レベル的な意義、すなわちテーマパークがいかに地域振興にかかわるのかを明らかにし、ひいては地域の力の真のバロメーターとは何か、GDPなのか、地価なのか、それとも人口なのかなどといった疑問に答えてみたい。

2. テーマパークの定義と分析の視点

テーマパークは、従来の遊園地、動物園、植物園、水族館、スポーツランド、健康ランドなどのアミューズメントパークとは異なるとされる。経済産業省の前身の通商産業省（通産省）が1993年に著した『特定サービス産業実態調査報告書』では、テーマパークは「遊戯施設の有無に関わらず、一定のテーマで全体の環境を作り、ショーやイベントで空間全体を演出したレジャー施設」と定義づけられている。テーマ性のあるショーやイベントが恒常的に行

1) 平成バブルの期間については諸説あるが、一般には1986年12月～1991年2月までの4年3か月（51か月）とされる。

なわれるのがテーマパーク、そうでないのがアミューズメントパークということである。

テーマパークのテーマとしては、歴史、時代、外国、民族、宇宙、未来、空想、自然、環境、産業、技術など多岐にわたるが、客層を絞り込む経営戦略の欠如からか、幾つかのテーマを含んだ複合型のものが多い。当然その分、テーマが希薄でアミューズメントパークと大差ないテーマパークが多いということになる。他方、アミューズメントパークの方も、入園者と売上金の増加のために、ショーやイベントを恒常的に行ない、テーマパーク化してきている。要するに、今日わが国のテーマパークとアミューズメントパークは似かよったもの、ということである。

テーマパークにせよ、アミューズメントパークにせよ、それらが地域住民だけでなく、域外からやってくる観光客に有償で利用されるようになると、娯楽・レジャー領域の単なる対個人サービス業²⁾としてではなく、観光産業³⁾の一つとして認識されることになる。観光とはそもそも遠出と外泊によって生じる非居住者の活動⁴⁾であり、観光産業には、非居住者である観光客の観

2) サービスは、日本標準産業分類や産業連関分析において、政府サービス、事業者間サービス、そして対個人サービスの3つに大別される。対個人サービス業のうちチップ（労働の対価とは言いにくい）を伴いやすい業種、たとえばホテル・旅館業、レストラン業などはホスピタリティ産業（客商売）の典型とみられてきた。

3) 観光産業は運輸、宿泊、飲食、物販、娯楽レジャー、旅行業といった異なった6つの対個人サービスからなる複合産業であるが、その複合性は、旅行業が大衆の所得水準の上昇や従属性などに着目し、低価格や情報力を駆使し、旅行商品（観光商品）を開発することで生じている。観光産業は、観光の主體的・主導的地位を獲得してきたとはいえ、それはもともと観光主体の観光客とその対象すなわち観光客体としての観光資源との間の作用・反作用という観光活動を促す観光の媒体であって、観光の主体などではない。

4) 欧州では、一般に、一年未満の非居住者との交流、あるいは非営利・非居住の非日常的活動が観光とされる。米国では、外泊の可能性が高まる50マイル（80キロメートル）以上の一年未満の遠出、すなわち遠出と外泊を行う非居住者の活動が観光とされている。世界観光機関（UNWTO）とカナダ政府が1991年6月に主催した「旅行と観光統計に関する国際会議」（オタワ会議）での「観光統計についての勧告」（“Recommendations on Tourism Statistics”）では、「観光が意味するところは、余暇、ビジネス、その他の目的で、日常的環境の外の場所に旅行し宿泊する一年未満の活動である」と、観光が定義づけられている。（“Tourism comprises the activities of persons traveling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business, and other purposes.”, The international Conference on Travel and Tourism Statistics convened by the World Tourism Organization (WTO) in Ottawa, Canada, in 1991)

光需要に応えることで、域外の所得を観光収入として域内に引き入れるという特長が備わっている。観光収入として域内に流入した貨幣は、言うまでもなく、利潤や利子を上乘せしようとする価値増殖体すなわち資本に転化し、資本の蓄積、雇用の創出などによって、域内外の経済や財政に影響を及ぼすことになる。ここから言えるのは、テーマパークを含めた観光産業には、観光地という地域経済レベルにおいて、輸移出という貿易的な性質、さらに一種の外資導入という直接投資的な性質が備わっているということである。

今日テーマパークは、わが国においても投資規模や入客数などの面で突出し、最も主要な観光産業となっているが、それは同時に地域の不動産価格や固定資産税に影響を及ぼす観光資源でもある。観光資源には、テーマパークのような人文観光資源もあれば、秋吉台・秋芳洞のような自然観光資源もある。それらはいずれにせよ、観光開発の所産と言える。観光資源は、もとは潜在的な観光資源に過ぎず、観光開発によってはじめて、観光客の各種需要を満たす現実の観光資源となる。その観光開発には、観光資源ばかりでなく、観光施設、観光設備、そして各種インフラと、多岐にわたる開発が含まれる。

以上のように、テーマパークは、観光産業の顔と観光資源の顔を有する二面相である。そのため、その分析においては、資本・賃労働の関係をベースとした観光産業の経営ばかりでなく、観光資源の開発をベースとした土地の開発という側面にも注意を払う必要がある。マクロ経済的には、前者が、ある時点での付加価値すなわちGDPなどのフローの量であるのに対し、後者は資本設備や社会的共通資本などストックの量にかかわる分析となる。

3. わが国テーマパークの歩み

わが国テーマパークの草分けとして、1965年開園の博物館明治村（愛知県）や1970年開園の鴨川シーワールド（千葉県）などが挙げられる⁵⁾。しかし冒頭でも述べたように、一般には、日本のテーマパーク元年は1983年とされる。それは投下資本の巨大化による。この年に2000億円近くもの初期投資を伴った2つのテーマパーク、すなわち東京ディズニーランドと長崎オランダ村が

5) 日本交通公社調査部編（1994）『観光読本』東洋経済新報社、122ページ。

開園している。1986年からのバブル景気の到来で、巨額な不動産開発を伴うテーマパークがにわかに脚光を浴び、それからの10年間で、大小あわせて約80ものテーマパークが開園していくことになる。

1980年代後半から1990年代前半にかけての日本のテーマパーク開園ラッシュは、まさにバブル経済の時期にあたり、そのバブル景気は、ディズニーランドという巨大テーマパークを抱える米国経済とも関係がある。1980年代の米国はインフレが深刻で、高金利政策が採用され、世界中から資金が流入していた。それはそれまでのインフレの抑制に効果はあったが、同時に貿易収支の悪化をもたらし、対米貿易黒字国とくにわが国との貿易摩擦を深刻なものとしていった。米国ではインフレの沈静化とともに金融緩和が行なわれたが、それはドルの不安定化を招くことになった。それに対処するため、1985年9月22日、先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）がニューヨークのプラザホテルで開催された、そこでわが国は貿易黒字の解消とドルの安定化への貢献を迫られ、大幅な円高を容認することになった。このプラザ合意後、1ドル240円台であった為替レートはわずか2年数ヶ月で1ドル120円台へと推移した。

わが国では急激な円高による不況が懸念され、超低金利政策が採用されたが、自動車や電機などの大手ハイテク企業は急激な円高を嫌い、こぞって低賃金の東アジア諸国や最終消費地の北米に生産拠点を移した。1985年に4,400万ドルであった日本の対外直接投資は、1988年に1億1,080万ドル、1990年に2億1,000万ドルと、わずか5年間で5倍近くまで伸びた⁶⁾。

当然、機械工作、金型加工、鋳造、鍛造、メッキなど、製造業の基盤的技術を担い、大企業や地域経済を下支えしてきた中小・零細の企業の多くが廃業に追い込まれ、全国各地で産業の空洞化が顕在化した⁷⁾。日本が世界に誇ってきたフルセット型の産業構造が崩壊するなか、企業ばかりでなく家計までもが、株式や不動産への投機というマネーゲームに走り、物づくりが軽視されることになった。三菱地所によるロックフェラー・ビル買収に象徴される

6) 財団法人国際東アジア研究センター（1999）『東アジアへの視点1999年2月特別号』14～15ページ。

7) 関満博（1993）『フルセット型産業構造を超えて』中公新書。

ような日本企業による海外資産の買いあさりや派手な海外旅行などは、「金満日本」として世界のマスコミで取り上げられた。

人、物、金が東京など大都市圏に過度に集中し、地方の疲弊が深刻になるなか、地方の経済再生のための二つの法律が制定された。一つは1986年制定の「民間事業者の能力活用による特定施設の整備促進臨時措置法」（通称、民法法）、もう一つは翌87年制定の「総合保養地域整備法」（通称、リゾート法）である。前者は、内需拡大と地方の活性化の趣旨のもと、地方政府の補助や許認可手続きの簡素化を可能にし、後者は、民間レクリエーション施設に対して、事業所税・不動産取得税・固定資産税などの非課税・減免措置、特別償却制度、地方政府の助成、金融支援措置などを講じるものであった。1987年6月の閣議では、2000年を目処にした「多極分散型国土の構築」を謳った第四次全国総合開発計画が決定されている⁸⁾。こうして、もともと観光とは縁の少なかった地方でも、公的資金を投じた第三セクター方式⁹⁾のテーマパークが相次いで誕生することになった。

バブル経済が1990年代後半に崩壊し、テーマパークのほとんどが入園者数の激減と営業不振に見舞われた。1998年はテーマパーク閉園のピークで、呉ポートピアランド（広島県）、鎌倉シネマワールド（神奈川県）、ネイブルランド（福岡県）などが閉園した。表1の通り、同年のテーマパーク・アミューズメントパークの対前年度比の入園者数は全国的に大きく落ち込んだ。しかし著作権で守られた東京ディズニーランドと「ハローキティ」で知られるサンリオピューロランド、時代をテーマとした日光江戸村、食をテーマにした新横浜ラーメン博物館などは堅調であった。また同年に、東京ディズニーシー、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン、手塚治虫ワールドなど、大型テーマパークの開業計画が公表された。こうした現実には、テーマパークの観光資源としての魅力がバブル経済の崩壊とともに消失したのではなく、選別・淘汰のなかで、逆に増してきたということを物語っている。

8) 下河辺淳（1994）『戦後国土計画への証言』日本経済評論社。

9) 総務省の前身の自治省は、公共セクターが一定以上関与する事業主体で、その出資比率が25%以上のものを第三セクター企業（通称3セク企業）と定義づけている。本稿で経営分析を行う東京ディズニーランドやハウステンボスなども地方自治体からの出資があるが、その出資比率は2～3%前後と極めて小さい。

表1 1998年の全国遊園地・テーマパークの入園者数 (単位：万人)

順位	施設名	所在地	入場者数	対前年度 増減率(%)
1	東京ディズニーランド	千葉県	1745.9	4.6
2	フェスティバルデート	大阪府	636.3	-
3	横浜・八景島シーパラダイス	神奈川県	566.7	▼1.0
4	ハウステンボス	長崎県	403.0	▼2.4
5	ナガシマスパワールド・なばなの里	三重県	400.0	-
6	鈴鹿サーキット	三重県	316.3	▼2.0
7	倉敷チボリ公園	岡山県	294.0	▼1.4
8	宝塚ファミリーランド	兵庫県	約220.0	▼5.0
9	スペースワールド	福岡県	210.0	▼3.0
10	志摩スペイン村 バルケエスパーニャ	三重県	203.3	▼17.9
11	としまえん	東京都	195.0	▼22.7
12	名古屋市東山動植物園	愛知県	193.5	▼14.2
13	伊勢崎市華蔵寺公園遊園地	群馬県	182.5	▼8.8
14	サンリオピューロランド	東京都	181.0	6.8
15	後楽園ゆうえんち	東京都	180.7	▼5.9
16	富士急ハイランド	山梨県	160.2	▼3.0
17	東映太秦映画村	京都府	142.5	▼12.0
18	日光江戸村	栃木県	142.1	16.9
19	エキスポランド	大阪府	141.4	▼17.0
20	新横浜ラーメン博物館	神奈川県	140.8	18.9
21	東京ジョイポリス	東京都	130.0	▼3.7
	京都ジョイポリス	京都府	130.0	-
23	三井グリーンランド	熊本県	129.0	▼9.0
24	ナムコ・ナンジャタウン	東京都	127.5	0.1
25	ひらかたパーク	大阪府	126.3	▼8.0
26	東武動物公園	埼玉県	115.9	▼9.4
27	西武園ゆうえんち	埼玉県	110.0	▼17.3
28	レオマワールド	神奈川県	107.5	2.2
29	東京サマーランド	東京都	104.3	0.1
30	淡路ワールドパーク ONOKORO	兵庫県	100.1	-
31	姫路セントラルパーク	兵庫県	99.9	▼1.1
32	宮崎シーガイア「オーシャンドーム」	宮崎県	97.0	▼18.1
33	日本モンキーパーク	愛知県	84.5	▼5.9
34	キリンガーデンコミュニティ	兵庫県	83.0	-
35	ポルトヨーロッパ	和歌山県	77.6	▼20.0
36	新宿ジョイポリス	東京都	75.0	▼11.8
37	那須ハイランドパーク	栃木県	72.8	▼7.0
38	ハーモニーランド	大分県	71.0	4.2
39	小田急向ヶ丘遊園	神奈川県	約68.0	▼10.0
40	伊勢戦国時代村	三重県	67.2	6.3

(出所) 財団法人余暇開発センター『業種別レジャー産業の経営動向1999』同友館。(原出所は『アミューズメント産業』第328号、平成11年5月号)。

3. ハウステンボスと東京ディズニーランドの業績の対比

長崎オランダ村を前身とするハウステンボス（HTB）は、それまで買い手のつかなかった長崎県佐世保市の工業団地に、オランダの街並みと環境モデル都市をテーマとし、高級別荘街を併設して1992年に開園した。開発面積は152ヘクタールと今日の東京ディズニーリゾートに匹敵する。開園当初は「東のディズニーランド、西のハウステンボス」と取り上げられたが、入園者数は1996年の425万人がピークで、その後は減少の一途をたどり、2008年には185万人となっている。

表2は、バブル経済の崩壊直後の1999年3月期のハウステンボスと東京ディズニーランド（TDL）の経営状況を比較したものである。開業時期は約10年の隔たりがあるが、初期投資額では、HTB 2,250億円、TDL 1800億円と、HTBが450億円も上回っている。しかし売上高では、HTBが450億円であるのに対し、TDLは1,877億円、正規従業員1人当たり売上高では、前者が5,625万円、後者は7,562万円、経常損益では、前者が-63億円であるのに対し、後者は293億円である。こうした経営状況は、巨額な累積赤字と借入金の大きさとなって表れている。TDLが累積赤字ゼロなのに対し、HTBは855億円である。借入金もTDLが137億円なのに対し、HTBは1,979億円におよんでいる。

HTBは、1999年に保有する土地を簿価から時価に切り替えたが、その含み益で累積赤字を解消するには到らなかった。高級別荘街を中心に売れ残った販売用土地が総資産のほぼ4分の1を占めていたからである。2000年、創業者の神近義邦社長の退任と引き換えに、HTBはメインバンクの日本興業銀行から約202億円の債権放棄、および他の取引銀行から借入金の利息1%カットを取り付けた。また同年、長崎県・佐世保市・西彼町は約2.5%の出資比率を維持するために総額6億5千万円の増資に応じている。しかし日本興業銀行の債権放棄は、新たな銀行借入れを不可能とし、HTBは売上金と減価償却基金によるキャッシュフロー経営に徹するほかに生き残る道はなくなった。2003年2月ついに、2000億円を超える負債を残し、会社更生法の適用を申請

した。そして同年9月、野村プリンシパル・ファイナンスが支援企業に決定した。2004年の3月には、10年後の2014年までの更正計画案が示され、翌4月にリニューアルして開園することになった。それも2009年になると経営の悪さが表明し、2010年3月1日、佐世保市と基本合意書を交した旅行会社大手のエイチ・アイ・エス（HIS）が新スポンサーに決まった。

表2 九州の主要テーマパークの比較（1999）

	スペースワールド SPACEWORLD (北九州市)	ハウステンボス HUISTENBOSCH (佐世保市)	シーガイア SEAGAIA (宮崎市)	東京ディズニーランド Tokyo Disneyland (千葉県)
全面開業年	1990	1992	1994	1983
面積（万平方メートル）	33.3	152	134	46.2
開業時の投資額（億円）	300	2,250	2,000	1,800
年間入場者数（万人）	210	390	398	1,650
売上高（億円）	100	450	193	1,877
従業員数（人）	281	800	976	2,483
従業員1人当たり売上高（万円）	3,590	5,625	1,979	7,562
経常損益（億円）	▼4	▼63	▼175	293
減価償却前経常損益（億円）	約20	6	▼89	410
累積赤字（億円）	184	855	1,115	0
借入金（億円）	347	1,979	2,628	137

(注) 売上高など経営データは1999年3月期、シーガイアの入場者数は98年度、他は99年度、従業員数は2000年3月末の正社員数、▼は赤字。

(出所) 『朝日新聞』2000年4月15日などより作成。

表3に見られるとおり、TDLは、HTBとは対照的に、わが国で最も成功し、そして世界でも屈指のテーマパークである。それは、フロリダのWalt Disney World Resort内のマジックキングダムをモデルに1983年に開園したが、実は、ディズニー社とは何らの資本提携はなく、著作権使用料（royalty）を支払うなどの業務提携を結んでいるに過ぎない。ディズニー社は、1971年にWalt Disney World Resortをフロリダに開園したばかりで、OLCとは合併ではなく、ライセンス契約を選んだと言われている。ちなみに2005年開園の香港ディズニーランド¹⁰⁾はディズニー社と香港政庁、2014年開園予定の

10) 香港ディズニーランドを所有し運営するのは香港国際テーマパーク（HKITP、香港主題公園）。香港政庁とディズニー社の出資比率は約57対43。また香港政庁は開園に先立ち、HKITPへの拠出金32億5千万ドルのほかに、期間25年元利支払でのHKITPへの融資56億ドル、土地造成とインフラ建設費用136億ドル、総額で224億5千万香港ドルを拠出。ちなみに、香港ディズニーランドの面積は126ヘクタール。(出所:www.disneybox.com/wiki/ほか)

上海ディズニーランド¹¹⁾は、ディズニー社と上海政府との合弁事業である。TDLを所有し運営するのは、1970年に京成電鉄、三井不動産などの出資で設立されたオリエンタルランド (Oriental Land Co., Ltd, OLC) で、1996年末に東京証券取引所第一部に上場している。

1997年時点で、OLCの申告所得は271億円と、航空業界トップの全日本空輸の180億円、ホテル業界トップの帝国ホテルの27億円を大きく引き離し¹²⁾、その後も日本の観光産業の牽引車の役割を果たすことになった。2007年3月末の売上高は3,441億円で、そのうちテーマパーク事業が84%にあたる2,891億円、複合型商業施設事業が約7%の232億円などとなっている。

確かに、高所得層がわずか半径100 km以内に3,000万人暮らす関東圏、それも首都東京に隣接する千葉県浦安市の舞浜というTDLの立地は世界最高であるが、それにも増して重要なのが、TDLが知的財産権で保護されたテーマを有していることである。いくら好立地でも、同業他社に模倣されては事業としては成功できない。

ディズニー社へのロイヤリティー (ホテルなどは含まない) は、OLC広報部によれば、1990年代後半に入り、毎年190億円程度に上っている。その契約内容は企業秘密とされるが、入園料収入の10%、テーマやキャラクターに支えられた物販・飲食収入の5%がロイヤリティーと見られる。これは、OLCにとって大きな負担であるが、価格維持装置と見ることできる。

TDL成功の第二の秘訣は、労働へのインセンティブを落とさずに人件費を低く押さえたことである。2007年4月1日現在の正規従業員は2,387人であるが、時給千円以下の非正規従業員は全従業員の8割以上の16,200人で、その多くがディズニーファンの女学生や主婦である。一般に非正規従業員は、

11) 上海ディズニーランドを所有し運営するのは上海陸家嘴文化発展有限公司。上海市政府 (出資担当会社: 上海陸家嘴文化発展) とディズニー社との出資比率は、香港ディズニーランドと同じ約57対43。総投資額は244億元 (約3,200億円)。中国国家発展改革委員会から2009年10月末に認可が下りた敷地面積は、香港ディズニーランドに配慮してか、それよりも10ヘクタール少ない116ヘクタール。そうであるが、上海市とディズニー社は拡張計画を申請中で、最終的には400ヘクタールの規模になるものと見られている。(出所: www.nikkansports.com/general/news/f-gn-tp1-20090112-449461.htmlほか)

12) 『週刊東洋経済 98年版申告ランキング』東洋経済新報社。

不熟練でサービスの質が低い、職務に忠実ではない、遅刻や欠勤が多い、不慮の事故の発生率が高い、などの理由から大量に雇用しても利益には結びつかないとされてきた。この問題解決のために、非正規従業員にはユニフォームではなく、数千種にも上る舞台演出用のコスチューム (costume) が用意されている。ディズニーランドのうたい文句は、「ゲスト (来園者) とキャスト (出演者) が夢あるステージに共演し、各テーマランドのショーを日々新しく完成させてゆく」ことであり、女性従業員たちは、各種のコスチュームを身にまとい、TDLステージの女優として振舞っている。コスチュームは、職務上での支配・従属関係を解消する上でも欠かせない手段となっている。第三は積極的な追加投資である。OLCはリピーターにも飽きられないために、1983年のTDL開園後、毎年約100億円の追加投資を行ってきた。2001年には東京ディズニーシー (TDS) を増設し、東京ディズニーリゾート (TDR) としてプロモーションを繰り広げるようになってからは追加投資を加速させ、2007年は549億円を記録している。

第四は有力企業との業務提携である。OLC一社だけの資本だけでは顧客の満足を引き出すのは限界で、各種のシナジー (相乗) 効果は生まれにくい。OLCは、開園当初からオフィシャル・スポンサー (official sponsor) と呼ばれる企業を多数園内に集合させている。当初18社でスタートしたオフィシャル・スポンサーは今日では26社に膨らんでいる。

第五は公共財・サービスをフル動員した土地の確保である。OLCは、1960年から73年にかけて、千葉県から浦安の海岸を埋め立てることを委託され約860ヘクタールの土地を造成し、その後商業・住宅用地以外の210ヘクタールに及ぶ土地を千葉県から委託料の代わりに格安で譲渡されている¹³⁾。JR浦安駅もTDLのために最大の便宜を図ってきた。そうした公共財・サービスの無償の取り込みは、アルバイト女性の減私奉公同様に、ハイ・リターンの源泉となり、土地評価額の向上にもつながっている。バブル経済崩壊後、全国的に土地価格の低迷が続いたが、TDLの土地評価額は簿価の10倍近くを維持した。また、各国元首さえも頻繁にTDLを訪れたことから、民間外交

13) 『週刊エコノミスト2003.3.18号』毎日新聞社、94ページ。

施設としての無形資産価値を生むことにもなっている。当然それは、資金調達時の担保価値の上昇でもある。

以上のように、TDLの成功は、テーマの保護のほかに、人件費の削減、継続的な追加投資、他人資本の利用、公共財・サービスの無償取込み、地価の上昇などの合成の結果である。

表3 世界のアミューズメント・テーマパークTOP25 (2006)

Rank 2006	Park & Location (各パークと所在地)	入園者数 Attendance
1	MAGIC KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida, USA (マジックキングダム)	16,640,000
2	DISNEYLAND, Anaheim, California, USA (ディズニーランド)	14,730,000
3	TOKYO DISNEYLAND, Tokyo, Japan (東京ディズニーランド)	12,900,000
4	TOKYO DISNEY SEA, Tokyo, Japan (東京ディズニーシー)	12,100,000
5	DISNEYLAND PARIS, Marne-La-Vallee, France (ディズニーランド・パリ)	10,600,000
6	EPCOT at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida, USA(エプコット)	10,460,000
7	DISNEY-MGM STUDIOS THEME PARK at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida, USA (ディズニーMGMスタジオ)	9,100,000
8	DISNEY'S ANIMAL KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida, USA (ディズニー・アニマルキングダム)	8,910,000
9	UNIVERSAL STUDIOS JAPAN, Osaka, Japan (ユニバーサル・スタジオ・ジャパン)	8,500,000
10	EVERLAND, Kyonggi-Do, South, Korea (エバーランド)	7,500,000
11+	UNIVERSAL STUDIOS at Universal Orlando, Florida, USA (ユニバーサル・スタジオ)	6,000,000
11+	BLACKPOOL PLEASURE BEACH, England (ブラックプール・プレジャー・ビーチ)	6,000,000
13	DISNEY'S CALIFORNIA ADVENTURE, Anaheim, California, USA (ディズニー・カリフォルニア・アドベンチャー)	5,950,000
14	SEAWORLD FLORIDA, Orlando, Florida, USA (シーワールド・フロリダ)	5,740,000
15	LOTTE WORLD, Seoul, South Korea (ロッテワールド)	5,500,000
16	YOKOHAMA HAKKEIJIMA SEAPARADISE, Yokohama, Japan (横浜・八景島シーパラダイス)	5,400,000

17	ISLANDS OF ADVENTURE at Universal Orlando, Orlando, Florida, USA (アドベンチャーランド)	5,300,000
18	HONG KONG DISNEYLAND, Hong Kong, SAR, China (香港ディズニーランド)	5,200,000
19	UNIVERSAL STUDIOS HOLLEYWOOD, Universa City, California, USA (ユニバーサル・スタジオ・ハリウッド)	4,700,000
20	TIVOLIGARDENS, Copenhagen, Debmak (チボリガーデン)	4,396,000
21	OCEAN PARK, Hong Kong, China (オーシャンパーク)	4,380,000
22	BUSCH GARDENS TAMPA BAY, Tampa Bay, Florida, USA (ブッシュガーデン・タンパ・ベイ)	4,360,000
23	SEAWORLD CALIFORNIA, San Diego, California, USA (シーワールド・カリフォルニア)	4,260,000
24	EUROPA-PARK, Rust, Germany (ヨーロッパパーク)	3,950,000
25	NAGASHIMA SPALAND, Kuwana, Japan (ナガシマ・スパランド)	3,910,000

(注) セントラル・フロリダ大学ローゼンカレッジのA. ミルマン (Ady Milman) 教授よりテーマパークに関する各種資料 (情報を含む) の提供を2007年9月に受けた。

(出所) TEA and Economics Resarch Associations (ERA)

<http://www.connectingindustry.com/pdfs/TEA-ERAAttendance06.pdf>

4. テーマパークと地域振興

前述のように、1980年代後半から1990年代前半にかけてのわが国のバブル経済は産業の空洞化を生み、銀行業は有望な融資先を失い、地方政府は雇用の確保と過疎化に苦しみ、両者は国の後押しのもと開発業者を使い、公私共同出資の3セク・テーマパークを建設した。そこには、営業収益よりも地価やキャピルゲインを重視する個別企業レベルの問題ばかりか、地域経済ひいては国民経済の再生産や再生という長期的で構造的なマクロ経済レベルの問題でもある。

市場規模の小さい地方では、企業はどうしても域外の市場に目を向けざるを得ない。テーマパークとて同じで、大都市圏や海外からの観光客を当てにせざるをえない。入園者を増大させ営業収益を上げるには、とかく地域住民向けのホスピタリティ産業であったテーマパークを観光客向けの観光産業に変えていくことが必要である。それは地域経済ひいては国民経済の拡大再生産に結びつけるということである。

観光産業は、周知のように、運輸業、宿泊業、レストラン業、旅行サービス業、

観光物販業、娯楽・レジャーなどからなる複合産業で、観光客が家を出てから帰るまでの一連の需要、すなわち遠出、外泊、飲食、観光、買物、娯楽レジャーといった需要に答えている。個別企業としてのテーマパークには、今後、観光産業の一員として、観光産業全体への奉仕者として振舞うことが求められる。そこで重要となるのは業界内での連携プレーである。

ただ巨大資本を投入したテーマパークといえども、他の観光産業同様に諸費用に占める人件費の割合は減価償却費よりも大きく、また一定期間の売り上げに大きな変化はないので、営業利益を上げるためにはどうしても一人当たり人件費の削減を避けて通れない。雇用創出と言っても、デンマーク人の社会学者のG・エスピン・アンデルセンが指摘するように、サービス業において大量の惨めで最低の (lousy) の職を創り出される可能性が大きい¹⁴⁾。

確かにそうした面も否定できないが、テーマパークを含めた観光産業には、域外の所得を観光収入という形で呼び込むという一種の投資効果、および幅広い最終需要に付加価値の大きい中間需要が結びつくことで生じる経済波及効果を有することによって、マクロ経済的には評価される面もある。そこですでにテーマパークを開設した地方の課題は、観光客数の増加、観光産業の労働生産性の向上などによって観光収入を増やし、その漏出 (leakage) を食い止め、域内循環を図るということになる。そのためには、産業の空洞化のなかで失われた、中間需要に応えられる物財生産を地方に取り戻すことが不可欠である。テーマパークには、観光産業内部の連携の促進による観光客数や観光収入の増加ばかりでなく、地方の産業連関の再構築としての役割が期待されている。

テーマパークは観光産業であると同時に観光資源でもある。それは、観光開発の所産である。テーマパークの開発は、その過程で観光地における環境保全や地域振興などに関心を寄せる地方政府の公共部門や公共経済を巻き込み、不動産価格や不動産投資、そして固定資産税など地方政府の歳入構造な

14) G. エスピン-アンデルセン著、渡辺雅男・渡辺景子訳 (2000) 『ポスト工業経済の社会的基礎—市場・福祉国家・家族の政治経済学』桜井書店、160ページ。原著は G. ESPING-ANDERSEN (1999) 『Social Foundations of Postindustrial Economics』Oxford University Press.

ども大きい影響を及ぼすことになる。さらにそれは観光客という交流人口の増加だけでなく、労働人口の母数となる定住人口の増加につながるものもある。

地方の再生に貢献するテーマパークには、GDP、地価、人口の三つの指標に應えることが求められる。資本・労働・土地はもともと三位一体(trinity)的なものであるが、地域の力の最終的バロメーターは、労働力にかかわる人口の増加という見方が、バブル経済を経て支配的となった。ここで言う人口とは、観光客という交流人口ではなく居住者(住民)という定住人口である。2006年末の「観光立国」宣言における「住んでよし、訪れてよし」の国づくりを標語はそれを反映したものである。テーマパークを有する地方には、外部資金導入装置としてのその有効活用を図るだけでなく、域内資金の漏出を食い止めるフルセット型の産業構造の構築と雇用創出、および地域住民の地場消費が求められる。

5. おわりに

今日のテーマパークは、投資規模や入客数から見て、最大の観光産業ばかりか、最大の観光資源でもある。観光資源は民間ばかりか政府までも関与する観光地という土地の開発を経て始めて現実の観光資源となる。そのため、その経済分析は、ミクロ経済レベルからマクロ経済のレベルへ、さらに観光地の財政のレベルへと広がることになる。そこで提起される問題が二つある。一つは、テーマパークが地域の物づくりを損ね、地域全体の雇用や税収、ひいては固定資産税などの地方の税収を減少させるのではないか、という問題である。確かに、今日でも、物づくりが堅実と考えている人が多い。しかし現実には必ずしもそうではない。世界的な過剰生産、貿易摩擦、そして今回のサブプライムローン問題に端を発する問題などは、物づくりだけでは心もとなくなっている。テーマパークのようなサービス業は、そもそも最終需要に應える産業であり、産業連関の関係で製造業や農業などと衝突する業種ではない。物づくりが弱い観光地では、観光収入が域外に流出し、観光の経済

波及効果は小さい。要は、物財の生産をいかに観光サービスの提供に結び付け、物財生産とサービス提供のバランスのとれた産業連関を構築するかである。もう一つは、地域経済の明日を地域住民ではなく、非居住者である観光客に託してよいのか、非居住者向けの地域づくりがなされ、住民の生活が犠牲にされているのではないか、という問題である。観光資源は地域住民の誇りではあっても、その魅力はあくまでも観光客に用意されたものである。しかし今日、地域住民だけに向いた、閉ざされた街づくりが、果たして可能なのであろうか。そういう社会に発展があるのか、そこが問われている。

(主要参考文献)

- ・河村誠治（2008）『新版 観光経済学の原理と応用』九州大学出版会。
- ・河村誠治（2008）「『観光産業の国際競争力の強化』という国策を考える」『東アジアへの視点2008年12月号』財団法人国際東アジア研究センター。
- ・河村誠治、野村淳一（2002）「九州のテーマパーク分析と地域振興」『東アジアへの視点2002年3月号』財団法人国際東アジア研究センター。
- ・河村誠治（2002）「産業連関論と地域観光振興」『長崎国際大学論叢第2巻』長崎国際大学。