

中小規模の遊園地再生のビジネスモデル⁽¹⁾

—— 中小企業がリードする遊具機械のリコンディション市場 ——

竹 田 育 広

1. はじめに

本稿の目的は、中小規模の遊園地再生にむけたビジネスモデルを明らかにすることである。新たな遊園地再生のビジネスモデルは、閉鎖した遊園地の遊具機械を買い取りあるいは引き取ったりして、それを新品同様に再生して、国内の遊園地に設置、販売したり、または主に中国、東南アジアなどの海外へ輸出したりするものである。このような遊具機械の中古市場を利用した遊園地の再生および開発を遊具機械の「リコンディションモデル」と呼ぶことにしよう。

このモデルをリードするのは、遊具機械メーカーでは老舗の中小企業（大正13年創業）A社である。遊具機械の中古市場そのものは、昔から存在し、決して新しいモデルではなく、回収した機械を保管しておく倉庫と技術（者）が揃えばどのメーカーでも遊具の再生は可能であった。しかし、この老舗メーカーの他に類を見ない特徴は、再生した遊具を用いて新たな遊園地を開発し、経営

(1) 本稿の2節、3節に関する記述は、株式会社岡本製作所の岡本典之氏（代表取締役）へのインタビューに基づいている。出張前の多忙な時間をインタビューにご協力いただき、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。

するプロデューサーとしての機能と昔から所有している全国5箇所の広大な流通倉庫を元に形成された流通ネットワークの存在にある。すでに内外でこのモデルが実践され、国内に限ってみると、リニューアル、閉鎖を含めて10件以上の遊園地に採用されている。そのうち一つの遊園地では、収益構造が黒字に転換するなど成功を収めている。このモデルの利点は、すべての遊具を新製品で揃えた場合よりも半分から3分の1の投資コストで出来ることにあり、遊園地がない地域や広大な敷地の公園の中に小さな遊園地を作ろうと考えている地方自治体にとっては魅力的なビジネスモデルであると言えるだろう。

現在、遊園地業を含めた余暇産業の市場規模は、155兆円（2001年度）に達

表1 余暇市場の推移

（単位：1000億円）

	スポーツ 市場	趣味・ 創作部門	娯楽部門	観光・ 行楽部門	遊園地・ レジャーランド	市場全体
1988年	42.15	105.00	370.88	616.16	4.36	1,134
1989年	47.28	106.43	404.54	664.29	5.05	1,223
1990年	52.14	106.26	449.12	729.23	5.58	1,337
1991年	57.38	106.87	531.15	822.65	5.90	1,518
1992年	60.53	107.25	569.54	862.12	6.14	1,599
1993年	59.17	110.33	578.78	868.00	5.85	1,616
1994年	57.62	112.63	610.27	897.77	5.67	1,678
1995年	57.51	115.16	614.08	905.03	5.59	1,692
1996年	56.97	119.37	610.88	909.07	5.62	1,696
1997年	55.76	118.79	599.19	892.52	5.42	1,666
1998年	53.30	118.20	585.03	870.15	5.08	1,627
1999年	51.17	118.09	576.10	855.54	4.84	1,601
2000年	48.86	118.22	572.26	850.58	4.73	1,590
2001年	47.10	117.02	557.12	830.75	6.27	1,552

出所：『レジャー白書2002年版』をもとに作成。

している（表1）。その中で遊園地・レジャーランドは6270億円（市場全体の0.4%）であり、市場規模は1992年にピークを迎えた以降は縮小化傾向にあったが、昨年度は3月にUSJ、9月に東京ディズニーシーと東西の大型テーマ・パークの開業効果が作用し、30%を超える拡大を示している。しかしながら、こうした大型テーマ・パーク開業の煽りを受けて老舗と呼ばれる遊園地が閉鎖に追い込まれ、今後もこの傾向は加速すると考えられる。これまでの遊園地経営を振り返れば、電鉄企業が沿線開発の一環として遊園地をつくり、オーナーとして君臨していた時代が長く続いた。そのなかで遊具機械メーカーは、委託経営という形で参加していた。委託経営スタイルは、電鉄企業が遊園地事業に積極的に関与しているうちは、土地、インフラ、宣伝にかかるリスクを回避することができるという点で都合がよかった。しかしながら、もともと遊園地の事業構想力など持っていない電鉄企業は、遊園地事業の景気が悪くなってくると、いっせいに撤退をはじめた。つまり、組織能力、人材育成の形成を怠ってきた内部要因とディズニーリゾート、USJの二大テーマ・パークの日本進出という外部要因によって、電鉄系遊園地は事業撤退に追い込まれているのである。こうしたなかでメーカーが果たす役割は大きく変わっていった。委託経営時代とは違ったビジネスモデルをメーカー自身が生み出さなければならず、事業構想力が不可欠となった。そのなかでリコンディションモデルは、中小規模のレジャー施設のスラップ・アンド・ビルドを具体化したものとも言え、今後の遊園地業界は、割安に手に入る遊具機械を再活用する発想の転換が求められていると言えよう。このとき多品種少量に対応できる生産体制や再生遊具機械の流通チャネル確立などの面で優位に展開できる要素が、老舗の中小遊具機械メーカーに存在していた。本稿で取り上げるリコンディションモデルは、遊具機械の老舗メーカーが、これらの要素を統合させて、ビジネスモデルとして確立させたものである。

遊園地事業に限定したアカデミックな先行研究は、遊園地の史的研究や遊園

地の設計・配置等に関するテーマでいくつか確認されるが、マネジメントおよびマーケティングの視点から取り上げられているものは、雑誌の特集記事を除いてきわめて少ない⁽²⁾。そのような研究環境のなかで本稿が持つ意味は、遊園地の再生という非常に限定された題材を通じて、今後の中小規模の遊園地ビジネスが巨大資本と差別化していくためには、規模では勝ち目がない代わりにメーカー組織に内在する知識ベースでのサービス・マネジメントが浸透していく可能性を理論と事例によって明らかにしている。特に、地域活性化の一環で行われるレジャー開発ではリコンディションモデルは有効な手段となっていくであろう。

リコンディションモデルを利用した遊園地経営の利点は、先にも述べたようにすでに土地、インフラ設備の整った場所に作ることができるとともに、再生遊具を活用するため低い投資コストで開発できることにある。初期計画において低コストで開発できることは、その後の営業スタイルを刷新させ、料金システム、集客予測、環境演出などレジャー産業のマネジメントおよびマーケティング戦略においてもシナジー効果を与える。また、近年の遊園地の客層は、「ファミリー化」に向いているため、園内に必要な遊具は、遊具の三種の神器である観覧車、メリーゴーランド、そしてジェットコースターを中心とした回転物、レール物、振り子物のような小さなアトラクションであって、若者をターゲットにした大型のスリルライドマシンではない。このような若者向けのアトラクションは、投資が巨額になるうえに陳腐化も速く、人気サイクルが半年から一年と短いため小さな遊園地では採算が合わない。今後、地方を中心とした遊園地では、リコンディションモデルを利用したケースが増えることが予測され、遊具機械メーカーが私鉄企業に代わって遊園地ビジネスのプロフェッ

(2) 遊園地の先行研究として上田（2000）、亀井（2000）、テーマ・パークビジネスのサービスマネジメントやマーケティング戦略を扱ったものとして高橋（1998）、宇田川（1999）、白井（1999）、寺本；原田（1999）などがある。

ショナル組織として業界再編をリードする存在となっていくであろう。

本稿の構成は以下のとおりである。2. ではリコンディションモデルの全体像とこれを用いた事例について取り上げる。3. では、近年の遊園地ビジネスの悪循環との対比で、リコンディションモデルを用いた遊園地経営について取り上げ、そのなかで、今後メーカーが果たすべき役割について明らかにしていく。

2. 遊具機械のリコンディションモデルと実践事例

2-1. 遊具機械のリコンディションモデル——(株)岡本製作所——

遊具機械のリコンディションとは、閉鎖した遊園地の遊具機械を買い取りあるいは引き取ったりして、それを新品同様に再生して、国内の遊園地に設置、販売したり、または主に中国、東南アジアなどの海外へ輸出したりする新たな遊園地開発のビジネスモデルである。遊具の中古製品市場は、どの遊具機械メーカーでも真似できそうに見えるが、実際はそうではない。この節では、遊具機械のリコンディションモデルの全体像を示すとともに、他のメーカーが真似できない要素はどこにあるのか、遊具機械メーカーの老舗が持つ運営ノウハウについて考察していきたい。

遊具機械のリコンディション市場をリードする企業とは、老舗の遊具機械メーカーである(株)岡本製作所（本社：大阪市福島区、岡本典之社長）である⁽³⁾。同社は、大正13年3月に「岡本娯楽機械製作所」の名称で発足し、娯楽機械器具の製造・販売・委託業務を行っていた。その当時は、主にゲーム機（スマートボール、パチンコ、もぐらたたきなど）を生産しており、同社の創

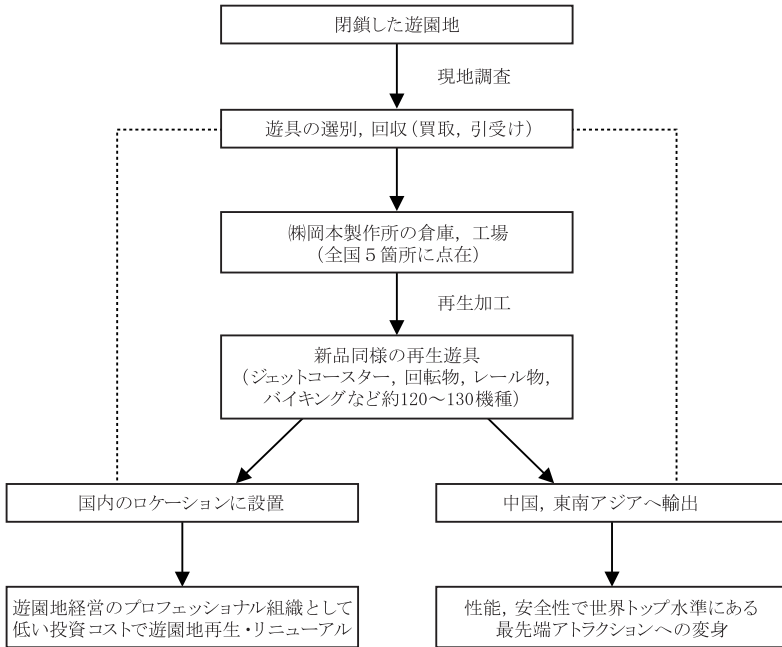
(3) 恵那峡ワンダーランド以外の同社直営の国内ロケーションは次のとおりである。三井グリーンランド（北海道岩見沢市および熊本県荒尾市）、ワンダーランド浅虫（青森県）、那須ハイランドパーク（栃木県那須郡）、手取フィッシュランド（石川県能美郡）、柏そごう屋上遊園（千葉県柏市）、伊豆パイオパーク（静岡県賀茂郡）、エキスポランド（大阪府吹田市）、須磨浜水族館（神戸市須磨区）、いよてつ高島屋デパート屋上（愛媛県松山市）である。

業者である岡本之治氏は、アミューズメント産業の先駆者達の中に名を連ねる人物であった⁽⁴⁾。同社は戦後になって法人化し、現在の岡本製作所の名称となる。創業者の死後、長男の明三郎氏が継承し、新たな出発となった。昭和20年代後半は、第2次大戦に対する反動から平和産業への時流に乗って、娯楽遊戯機械の設置需要は日増しに増加していった。その後、昭和30年代になると遊園設備機械の需要はまさにピークに達しており、同社でもそれを見越してすでに昭和30年に次男の昌明氏（現・岡本製作所会長）が、増産体制を図るために独立して明昌特殊産業株式会社を設立した。こうして兄弟がそれぞれ良きライバル関係となって、遊具機械製造を発展させていった。昭和40年代以降は、万博への営業参加や自社直営のロケーションへの新機種設置を行い、日本の遊園地業界は円熟期を迎えていった。昭和50年代後半になると、東京ディズニーランドがオープンし、日本のレジャーサービス業は、新たな競争時代に突入することになった。これに拍車を駆けるように1987年にリゾート法が成立し、国土計画の中でリゾート開発ブームが沸きあがっていった。その結果として、昔ながらの日本の遊園地は入場者減少、業績悪化を余儀なくされるようになった。こうした業界構造の変化をいち早く察知した同社は、1990年代初頭から、海外へ積極的に進出していったのである。遊具機械のリコンディション事業は、その数年後にスタートし、中小規模の遊園地のスクラップ・アンド・ビルド事業として確立していくことになった。

同社が展開するリコンディション事業のモデルをあらわしたものが図1である。リコンディションモデルでは、閉鎖した遊園地から遊具を回収するとき

(4) 創業当時の様子については、中藤(1984)が詳しい。それによると、明治30年、高知県に生まれた之治氏は、製薬会社でサラリーマン生活をするしながら、アメリカ製のボクシング機械を自作して地元の商店街に設置した。今で言うサイドビジネスとしての娯楽機械製造が同社の歴史の始まりであった。そのきっかけとなったのが、日本の遊園地の元祖である宝塚新温泉との出会いであった。元来、ものづくりが好きな之治氏はサイドビジネスの域を超えるまでになり、その過程でアミューズメント産業の先駆者達と出会っていった。サイドビジネスが正式に専業になったのは、昭和6、7年頃の間である。

図1 ㈱岡本製作所の遊具機械のリコンディションモデル



に、解体コストと再生コストを加えたものとリコンディションした遊具からの売上を比較したうえで、回収した遊具をどこへ流通させていくか、ある程度まで行先を想定している。すなわち、メーカーは、単に右から左へ再生した遊具を販売するのではなく、遊園地の場を形成するプロデューサーの役割を果たしているのである。回収された遊具機械は、その場所から最も近い自社倉庫（工場）に運び込まれ、再生遊具の行先に合わせた加工が行われる。一般に遊具設備は、ジェットコースター、回転物、レール物、バイキング（振り子物）などのタイプに分類されており、リコンディションモデルでは、これらすべてのタイプから約130機種を扱っている。多品種からなるリコンディション製品は、

リニューアル目的の国内ロケーションに販売されるか、自らがオーナーとなって遊園地再生に利用されるかである。こうしたケースはすでに十数件に達しており、その中でも遊園地を再生した事例としてワンダーランド浅虫（青森市）、恵那峡ワンダーランド（岐阜県恵那郡蛭川村）が存在する。

その一方で、同社のリコンディション製品は韓国、中国、東南アジアへ輸出され、最先端のアトラクションとして生まれ変わっている点も見逃してはならない。先述したように、同社は日本の遊園地の衰退を予測して、1990年代初めから積極的に海外進出を進め、遊具機械の舞台は、戦後の経済成長における日本の経験と同じ道を辿る韓国、中国、東南アジアへと移っているのである。日本の遊具機械が外国で最先端である所以は、建築基準が厳しいという点を反映して、性能、安全性の面で世界トップの水準を誇っているところにある。そのなかで、「岡本ブランド」が、現地で定着していくためのマーケティング戦略が行われている。その成果として、海外4箇所に同社の遊具が設置され⁽⁵⁾、今後もその数は増えていくであろう。

同社のリコンディションモデルが、他のメーカーに真似できない要因は、遊園地の選択と設計に代表される知識依存型のプロデューサー的機能と全国5箇所に点在する自社所有の広大な流通倉庫を拠点とした自社流通ネットワークの存在である。この2つの要因とも特別に新しい経営資源を投入したものではなく、創業から現在までに培ってきた経営資源をもとに構成されている。いわば、1990年代初めに遊園地業界の衰退を察知して、同社の新たな事業ドメインを再定義し、既存の経営資源を巧みに組み合わせた結果であると言える。仮に現在、他のメーカーがリコンディション事業に参入したとしても、同社ほどに

(5) 主な海外ロケーションは次のとおりである。韓国では仁川にある松島遊園地に60M大観覧車(H12.7)を、中国では坊富華遊楽園に50MH大観覧車をはじめ8機種を設置(H.6)、インドネシアでは、パタム島のマヤコロショッピングモールに大型遊戯施設4機種を設置(H10.2)、ベトナムでは、H10に台湾企業、フハミンとの合弁でサイゴンワンダーランド遊園地をオープンするほか、ハノイHOTAY AMUSEMENT PARKにジェットスパイラルコースターを設置(H13.11)している。

広大な流通倉庫を全国各地に所有するところではなく、借地してまでこれを確保しても賃料負担のほうが大きくなるだけで、事業縮小化が進む遊園地業界では採算が合わないのが実情である。リコンディションモデルは、多品種少量に対応できる生産体制、全国5箇所に点在する流通倉庫をフルに活用した再生遊具機械の流通ネットワークの確立、それを土台にした事業計画の策定、市場ターゲットの選定といった遊園地プロデューサーとしての機能、海外へ自社ブランド開拓に向けた新たなマーケティング戦略といった多彩な要素が複合的に作用する形でまとめ上げられた新たなビジネスモデルとして成功を収めている。

2-2. 遊園地再生の事例——恵那峡ワンダーランド——

恵那峡ワンダーランド（岐阜県恵那郡蛭川村）は、2002年4月21日に、リコンディションモデルを利用して再生した遊園地である。以下、恵那峡ワンダーランドの概要について示した表2をもとに見ていくことにしよう。再生される前は、「恵那峡ランド」の名称であり、もともとは1970年、大井ダムの蛭川村側の湖畔に立地するフィールドアスレチック場としてオープンした。下を流れる木曽川を渡るロープウェイは1968年から運営され⁽⁶⁾、恵那峡観光のコア施設となっていた。開園から2年後の1972年に、不動産業を営む日建開発(株)（本社：名古屋市中区）が資本参加し、同社の関連子会社である恵那峡ランドが運営を行っていた。1991年には年間約50万人の入園者を集め、約15億円の売上高を記録し、最盛期を迎えた。しかしながら、それ以降は入園者数が減少の一途をたどり、1999年には約15万人、売上高約4億5千万円まで落ち込んだ。このときには毎年1億円程度の営業赤字があり、入場者減と資金繰りの悪化から2001年閉鎖に追い込まれたのであった。

(6) このロープウェイは、開業以来、運輸省（現：国土交通省）認可の交通機関として存在しており、正規の輸送機関である以上、時刻どおりに運行しなければならず、そこまで整備がまだ完了していないため運行再開にはもう少しばかり時間がかかるであろう。

岡本製作所は2002年4月に、同ランドの約1万3千m²の土地と一部の遊園施設を買い取り、3カ月間で遊園施設を新設して改造した。「ジャングルコースター」、「エンタープライズ」など新たな遊具設備をリコンディション製品でそろえ、全部で30種類に増やした。かつて、プールがあったゾーンは、これを取り壊し、新たに水を使った遊具へと転換することになっている。

表3は、岡本製作所が恵那峡ワンダーランド再生に向けて進めてきたマーケティング戦略をまとめたものである。市場ターゲットのリサーチ段階では、今後の地方を中心とした中小規模の遊園地はファミリー層をターゲットに設定し、それに見合った場の構築をしていくことが求められる。

製品戦略は、多品種少量型の遊具を再生製品でそろえ、昔からある遊園地の三種の神器、ジェットコースター、観覧車、メリーゴーランドを中心として、サイクルモノレールや汽車などのレール物、飛行機の形をした乗り物が上下に回転していくスカイジェットなどの回転物、大きな海賊船が振り子のように動くパイキングのように、スリルライドを除いた遊具設備が主に設置される。

価格戦略は、入場料と園内の乗り物乗り放題のフリーパスが2500円のほか、園内の乗り物料金を一律300円に設定している。遊具機種間の料金格差をなくし、利用者へのわかりやすさを徹底している。

立地場所の選定については、すでに出来上がった遊園地の再生なので、自ら選択はできないが、もともと中部地方に直営ロケーションを持っておらず、しかも自然環境の豊かな恵那峡において、閉鎖以前から地元観光地のコアスポットとして成立していた実績を踏まえた選択である。

同ランドのプロモーションは、地元固定客の確保に向けて、自治体からの積極的な支援によって、ホームページ作成などを通じて宣伝活動している。また、名古屋方面からの入場者も増え、閉鎖前の商圈よりも広がってきている。年間20～25万人の入場者数を目標としており、再開直後のゴールデンウィークは5月5日だけで、1万5千人の入場者があり、パニック状態であった。

表2 恵那峡ワンダーランドの概要

名称	恵那峡ワンダーランド（旧：恵那峡ランド）
開設年	2002年4月21日
事業主体	株式会社岡本製作所
敷地面積	12万m ²
立地場所	大井ダムの蛭川村湖畔
目標入園者数	20万人～25万人（年間）
施設内容	全30機種に及ぶ遊具設備、そのほとんどがリコンディション製品

表3 リコンディションモデルによる地方遊園地のマーケティング戦略

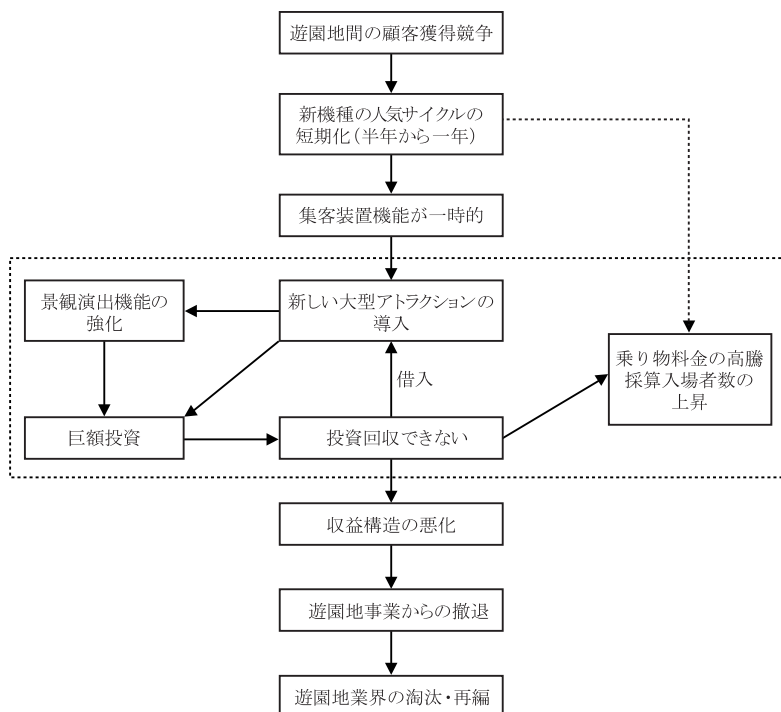
製品（遊具）	新品同様の再生遊具を利用し、遊具の三種の神器（ジェットコースター、観覧車、メリーゴーランド）を中心に、絶叫型のスリルライドを除いた遊具設備を設置
価格	すべてのアトラクションについて、一律300円に設定。機種ごとの料金の違いを平均化してわかりやすさと利便性向上を図る
場所	自然景観の豊かな観光地のコア施設として立地
プロモーション	地元固定客確保に向けた自治体支援による宣伝活動
ターゲット	ファミリー（親子、祖父母）をメインにした3世代型

3. リコンディションモデルによる遊園地経営とメーカーの役割

3-1. 近年の遊園地経営における悪循環

近年、老舗といわれる電鉄系遊園地の閉園が多数報じられ、遊園地事業からの撤退が目立ち始めている。電鉄系遊園地の衰退に関して、ディズニーリゾート、USJに代表される東西のテーマ・パークの存在による外部要因と、オーナーである電鉄各社の遊園地事業に対する経営ノウハウの欠如、もっと言えば戦前および戦後を通じての長い遊園地事業参入のなかで、娯楽運営の専門組織、リーダーとなるプロデューサーを育成してこなかった内部要因の両

図2 アトラクション導入における遊園地経営の悪循環



方が挙げられる。以下では、こうした遊園地経営の失敗の構図を遊具設備が持つ機能と役割の観点から明らかにしてみよう。

一般に、園内に設置される遊具アトラクションは、次の3つの機能と役割を果たしている。

第1に、集客装置としての機能と役割である。その遊園地のシンボルとなるアトラクションは、その遊園地の広告塔にもなり、それを目当てに利用者は訪れる。特に、新しいアトラクションの導入は、それだけで話題になり、多くの人が集まってくる。

第2に、収益装置としての機能と役割である。アトラクションからの料金収入は、その機種の償却分にまわされるとともに、次の新しいアトラクションへの資金にもなる。

第3は、景観演出装置としての機能と役割である。アトラクションのデザイン（形状、色彩など）をその遊園地の持つテーマにあわせて装飾することで、非日常的な場を構築することができる。景観演出機能は、他の施設との差別化を明確にできる部分であり、利用者をリピーターにさせるか否かの重要な要素となっている。

これらの3つの機能と役割のバランスが上手に保たれている施設では安定した経営が続けられるが、近年になって閉鎖している遊園地の背景には、このバランスが崩れているために運営がうまくいかなくなっていることが挙げられる。その引き金になっているのが、利用者側の新しいアトラクションに飽きる速度、すなわちアトラクションの陳腐化サイクルの速さである。その期間は、長くて1年、平均して半年と言われており、投資額を償却できるだけの十分な人気サイクルが、新しい大型アトラクション（主に10代から20代の若者をターゲットにしたもの）にはなくなっているのである。あっという間にスノップ化してしまう構造は、一つの遊園地が新しいアトラクションを導入したときに、他の施設もそれに追随する競争関係から生まれ、それが却って互いの経営構造を圧迫することにつながっているのである。

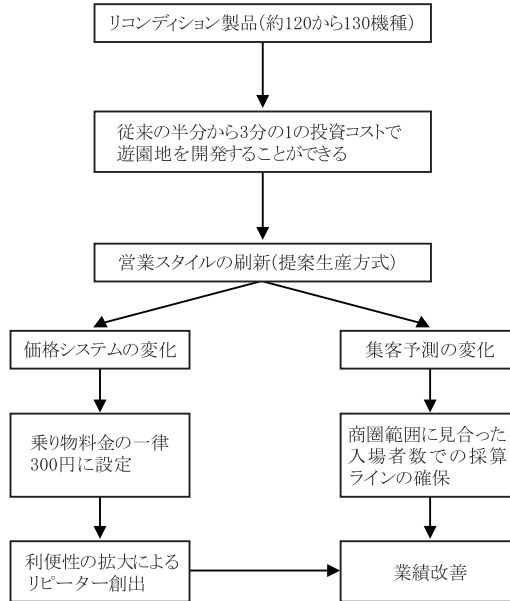
図2は最近の遊園地が直面している悪循環を図示したものである。新しいアトラクションを短期間で投入しつづける集客スタイルは、現在ではアトラクションが持つ3つの機能と役割のバランスを崩し、やがて経営体力を失い、事業撤退に追い込まれていくことになる。その前提には、新機種が陳腐化する速度が速くなり、十分に投資償却できる期間がないことが存在する。結果として、アトラクションが持つ集客装置としての機能は一時的なブームに終わる。もともと園内の景観だけで集客できるような施設ではない地方の遊園地は、ア

トラクションに乗らなくても園内を楽しめる場にするために、遊園地の景観演出機能を高めようとする。しかしながら、景観演出機能の強化は、過大投資に拍車を駆ける事態を招き、借入れに依存した開発構造になっていく。これが繰り返されると、収益構造をさらに悪化させ、遊園地の閉鎖、事業撤退へと発展していく。遊園地からの事業撤退は、長期的視野で見れば、組織、人材、知識、コストなど総合的にバランスの取れた数少ない成功事例を残して、遊園地業界の淘汰、再編を意味していることになるであろう。

このような悪循環は、価格と集客予測に影響を与えることになる。価格に関しては、短い人気サイクルのあいだに巨額投資を償却しなければならないので、乗り物一回の利用料金は高めに設定される。こうした価格設定は、大都市立地ならまだしも、地方の観光地立地では到底通用するものではない。したがって、価格を高くできない代わりに、数で補わなければならないのだが、集客予測についても商圈範囲に見合う入場者をはるかに超えたものになってしまう。不足分は、リピーターで補わなければならないが、それにも限度がある。一人でも多くの人に入場してもらうために、園内の景観演出を強化して、テーマ性を高めることが望まれるが、立地する地域の風土を反映させたものでなければならない。これを無視すれば、地元の固定客に見放され、地域に根付く遊びの場として形成されることはないのである。

いずれにしても、これから国内で遊園地事業を始めたり、維持したりすることは、採算が合わなくなっている。製造工場での過剰設備が言われて久しいが、稼働率6割程度でも生産を続けている企業が存在するように、これからの遊園地は、半年の人気サイクルしかない遊具を与件として受け止め、それに見合った遊園地の開発、リニューアルをしていく事業および投資計画を確立していくことが求められる。このときメーカーが持つノウハウが力を発揮し、遊園地ビジネスの経営スタイルを刷新するトリガーとなる可能性が秘められているのである。

図3 リコンディションモデルによる遊園地経営



3-2. リコンディションモデルによる遊園地経営

リコンディションモデルがもたらす最大の利点は、新製品で揃えるよりも半分から 3分の 1 の投資負担で遊園地開発が実現し、入場料、乗り物料金を比較的安く設定できるとともに、集客予測でも商圈範囲に見合った数字を算出することができるなどオペレーション上の無理がなくなることにある。図3は、こうしたリコンディションモデルによる遊園地経営がもたらす好循環シナリオを描いたものである。

遊具機械メーカーが先導するリコンディションモデルは、あらかじめ新しいアトラクションの人気サイクルが短いことを認識し、最近の遊園地のベクトルがファミリー化に向いているという利用者側の特徴を前提に踏まえている。利

用者側のニーズを踏まえたうえで、自社が対応可能な経営ノウハウを使って遊園地開発の戦略を提案していくことが求められてくる。

これからの遊園地経営は、リコンディションモデルが示すように、メーカーの強みを生かした事業形態へと変化している。先述したように、日本の遊園地開発の歴史を振り返れば、戦前から戦後にかけて、大手私鉄が沿線開発の一環として遊園地をつくり、周辺地域の開発、発展と乗客増加を目的に始まっている。やがて、1980年代後半から、全国各地でリゾートブームが起こり、各地にテーマ・パークが建設されていった。そのほとんどがブームに任せてできたものばかりで、明確なマネジメント組織が確立されているものは極めて少なかった。これと似たように、電鉄出資の遊園地もロケーションの遊具をメーカーから買い取って、委託運営方式を採用した事業構造の中では、遊園地運営のノウハウは蓄積されていなかった。つまり、遊園地、テーマ・パークビジネスのプロフェッショナルなマネジメント、マーケティングシステムを築いてこなかったのである。その結果、最近の娯楽施設間の激しい競争の中では、生き残ることが極めて難しくなり、事業撤退に追い込まれることになったのである。

私鉄企業からの受注生産方式をメインにしてきた遊具機械メーカーは、自ら所有する遊園地を、ロケーション開発および運営に携わる提案生産方式へと転換していった。この潮流は近年多く観察され、たとえば第三セクター方式で失敗したテーマ・パークが、民間委託されて生まれ変わるケースなどはこれにあたる。まだ時間がかかるものの今後は、メーカーが電鉄企業に代わって遊園地経営をリードする時代が到来するであろう。そのきっかけの一つとして、リコンディションモデルを利用した遊園地経営が存在し、これを利用した事業パターンが増えてくることが予測される。

4. おわりに

本稿では、中小規模の遊園地再生のビジネスモデルとそれを用いた遊園地経

営を明らかにしてきた。新たなビジネスモデルは、遊具機械のリコンディション市場をリードする老舗の中小メーカーが、いち早く日本の遊園地の衰退を察知して、これまで培ってきた技術、流通ネットワーク拠点、経営ノウハウを統合してまとめ上げたものである。すでに、内外含めて20件近くの娯楽施設でこのモデルが採用され、その中の一つの遊園地では、黒字転換するまでになっている。リコンディションモデルの仕組みは、閉鎖した遊園地から遊具を回収して、一番近い自社倉庫（工場）に運んで新品に再生加工するものである。再生製品は、国内ロケーションへ転置されるか、中国、東南アジアへ輸出される。それぞれのメリットは、国内では新製品で揃えるよりも3分の1程度の投資コストで済むことにあり、海外では世界トップ水準の最先端遊具として生まれ変わる点にある。

リコンディションモデルを用いた遊園地開発では、商圈範囲に見合った入場者数で採算ラインを確保でき、過剰な集客予測を防ぐことができるとともに、価格システムにおいても乗り物一律300円の統一料金設定によってわかりやすさと割安感を与えることができる。その中でメーカーが果たす役割は、電鉄からの委託経営方式から提案生産方式へと転換し、遊園地経営の専門組織として遊園地業界の構造転換に向けたトリガーとなっていくであろう。中小規模の遊園地は、親、子供、お年寄りの三世代をメインターゲットにしたファミリーが楽しめる場の形成が望まれる。そのためには、巨額投資の割には、飽きられるのも早く、投資償却ができない大型のアトラクションは必要ないのである。ジェットコースター、観覧車、メリーゴーランドからなる遊具の三種の神器を中心にしたファミリー向けの遊具を設置することが求められる。これからの遊園地業界は、現在の淘汰および再編が一巡した後、メーカーが遊園地経営のプロ組織として業界をリードする存在になっていくことが予想される。しかしながら昔ながらの遊園地は、遊びの場にテーマ性を与えて非日常性を高めていかない限り、国内市場で遊園地経営を続けていくことは、いくらメーカーが経営

ノウハウを蓄積していると言ってもハイリスクである。

参考文献

- 上田 裕（2000）「遊園地の文化社会学——遊園娯楽の構造と歴史」（『愛知学泉大学研究論集』 35, pp105-115）.
- 宇田川莊二（1999）『レジャー産業のマーケティング戦略』 同友館.
- 亀井誠一；中村恵三（2000）「アミューズメントパークの歴史的考察と配置計画の研究——1850年～1960年代の代表的な遊園地の配置構成分析」（『足利工業大学研究集録』 30, pp133-140）.
- 白井義男（1999）『レジャー産業のサービスマネジメント』 同友館.
- 寺本義也，原田 保編（1999）『パワーイノベーション①サービス経営』 同友館.
- 中藤保則（1984）『遊園地の文化史』 自由現代社.

資料提供

株式会社岡本製作所