



## テーマパーク経営と日本社会への影響：志摩スペイン村の場合

著者	鍛冶 博之
雑誌名	同志社商学
巻	63
号	5
ページ	791-813
発行年	2012-03-15
権利	同志社大学商学会
URL	<a href="http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000012871">http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000012871</a>

# テーマパーク経営と日本社会への影響

——志摩スペイン村の場合——

鍛 冶 博 之

- I はじめに
- II 志摩スペイン村の歴史
- III 志摩スペイン村の経営不振の要因
- IV 志摩スペイン村が日本社会に及ぼした影響
- V おわりに

## I はじめに

本稿の目的は、テーマパークの商品史研究の事例分析として「志摩スペイン村」(所在：三重県志摩市)を取り上げ、①志摩スペイン村が開園する背景となった史実とその現状を明らかにすること、②志摩スペイン村の経営が停滞する背景を探ること(全国規模でのヒット商品になり得なかった背景を明らかにすること)、③志摩スペイン村が日本社会に及ぼした影響を明らかにすること、以上三点を解明することである。

本稿での考察を進める前に日本のテーマパークの歴史と現状を概観しておく。

日本におけるテーマパークの原点は1983年4月に開園した東京ディズニーランド(TDL)である。それまでの日本には既にレジャーランドや遊園地と呼ばれるレジャー施設が数多く存在し、今日でも日本のレジャー施設として重要な一角を占める。その中でTDLはテーマパークというまったく新しい概念を日本社会に定着させることに成功したのであり、その意味でもTDLをテーマパークの原点と見るのが妥当である。

遊園地やレジャーランドは概して遊戯機器の面白さや迫力に依存した子供向けの施設である場合が多い。そのことはたいていの遊園地にジェットコースターが設置され人気施設となっていることから窺える。一方TDLをはじめとするテーマパークは、旧来から存在した遊園地やレジャーパークとは異なり、特定のテーマに基づいて施設全体を構成し、子供だけでなく大人も巻き込んで楽しめるエンターテイメント空間の創造を目指した。つまり徹底した非日常空間の形成を目指したのであり、その先駆的存在となっ

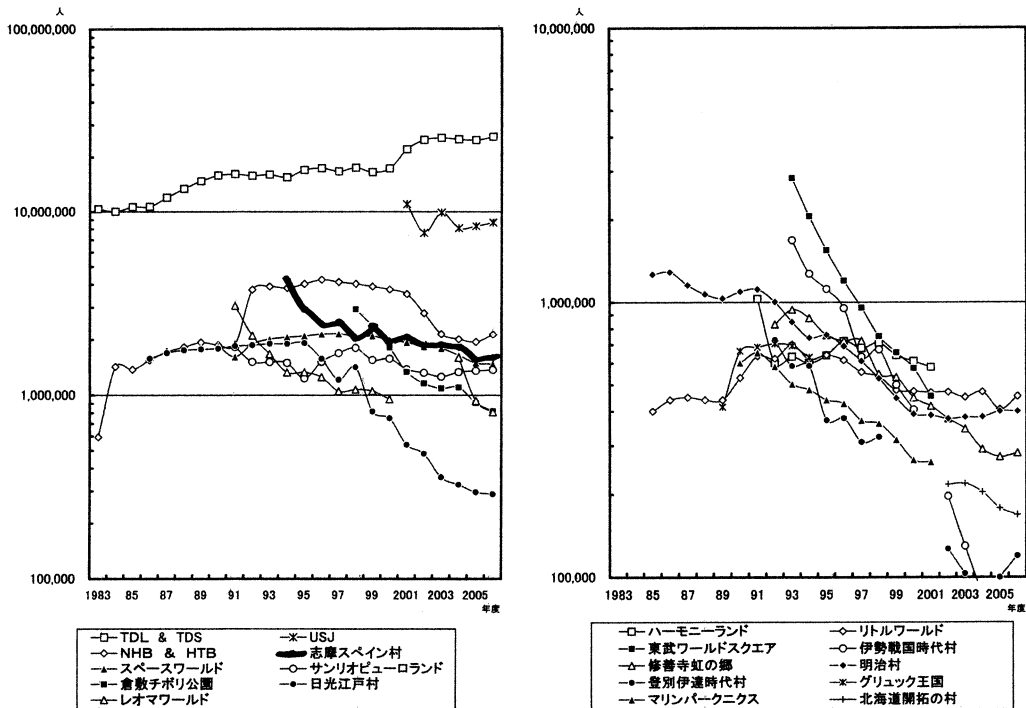
1 同志社大学人文科学研究所第5研究会が提唱する商品史とは「…商品、生活、社会の密接な相互関係の内実を歴史的に整理し、その含意を解明しようとする研究分野」のことである(石川〔2004〕8ページ)。商品学で展開される商品史研究の現状と課題については、鍛冶〔2010 a〕を参照されたい。またレジャー関連商品の商品史研究として、東京ディズニーランド(TDL)、ファミリーコンピュータ(ファミコン)、カラオケを取り上げた鍛冶〔2006〕〔2008〕〔2010 b〕〔2011 a〕〔2011 b〕がある。

たのが TDL だったのである。

TDL は開園後、当時の生活者の強力な支持を受けて集客数を伸ばし、日本人の新たなレジャー施設として日本社会に定着した。こうした都市型テーマパークの代表である TDL や地方型テーマパークの代表であった長崎オランダ村（現ハウステンボス）の成功を受け、日本各地にテーマパークが建設されていくことになった。特に過疎化や高齢化に直面していた地方では、テーマパークは地域振興や観光資源としての役割を期待された。さらに 1987 年には総合保養地域整備法（通称リゾート法）が制定され、リゾート開発に伴う自治体への助成制度や税制上の優遇措置が認められたことで、全国各地でリゾート構想が持ち上がり、その中核施設としてのテーマパーク建設が加速した。結果としてリゾートブームに便乗して全国各地に多種多様なテーマパークが過剰に建設された。本稿で取り上げる志摩スペイン村もこうした流れのなかで建設が進められたテーマパークのひとつであった。

しかしバブル経済が崩壊し日本経済がデフレ不況に晒される 1990 年代に入ると、それまでのテーマパークの建設ブームは一気に収束し、テーマパーク経営の停滞もしくは破綻という事態を引き起こすことになった。【第 1 図】は 1983 年から 2005 年までのテーマパーク入込客数の推移を示したものである。この図からは、TDL・東京ディズニー

第 1 図 1983 年度から 2005 年度にかけてのテーマパーク入込客数の推移



注記：左図の太線が志摩スペイン村の入込客数の推移を示している。

出典：奥野〔2008〕88-89 ページを加工して作成。

シー（TDS）を除くテーマパークがほとんど1990年代半ばに入込客数を大幅に減少させている様子が読み取れる。志摩スペイン村の場合、開園した1994年以降は全体的に入込客数が減少傾向にあることが窺える一方で、日本全体のテーマパークの入込客数の動向と比較すると、2005年時点で東京ディズニーリゾート（TDR：TDLとTDSを合わせた表現）、ユニバーサルスタジオジャパン（USJ）、ハウステンボス（HTB）に続いており、全体として上位にあることも読み取れる。

粟田〔2004〕は経営が停滞するテーマパークに見られる共通点を次のように指摘する。停滞もしくは破綻するテーマパークの多くはテーマとして「ファンタジー」を選択せず、テーマが日常空間にある「本物」と比較されてしまい徹底した非日常空間の演出ができなかったために、開園後数年で事業採算性が低下したという。つまり、これらのテーマパークは開園年時にはほぼ見込み通りの（場合によってはそれ以上の）入場者を記録する。しかし立地条件の悪さも影響してリピーターを掴むことができず、開園から数年後には入場者数がほぼ半減し、累積赤字が拡大して財務内容が悪化する。これを打破するために経費節減を推し進めるため、結果として提供するサービスの量的・質的低下を招き、更なる入場者数の減少を助長する。入場者数の減少はさらに、テーマパーク経営には不可欠である連続的な追加投資を滞らせることにもなり、非日常空間の連続的演出を阻害することにもなる。さらにテーマパーク経営の根幹である料金設定に関してはテーマパークの雄であるTDLを意識せざるを得ず、TDLよりも高価格を設定しづらく、巨額の投資資金の回収を見込んだ価格設定ができず、結果として施設の陳腐化は不可避となるという<sup>2</sup>。

テーマパークは遊園地が直面した非日常空間の演出の限界を克服する新しい形態のレジャー施設として登場し、地域経済の活性化の起爆剤として期待された。しかし今日では、TDLやUSJ以外のテーマパークの大半が上記の課題を抱え、今日の経営不振の要因となっている。本稿で取り上げる志摩スペイン村もこの流れに当てはまるテーマパークと言わざるを得ない。

では志摩スペイン村は具体的にどのような経緯で建設され、なぜ経営状況が停滞することになったのか、また日本社会に対してどのような影響をもたらしたのか。以下で考察を深めていきたい。

## II 志摩スペイン村の歴史

本章では、志摩スペイン村が登場するまでの前史（第1節）と、開園後から今日に至るまでの史的動向（第2節、第3節）を概観する。

2 詳しくは粟田〔2004〕151-156ページを参照されたい。

## 1. 開園までの動向

志摩スペイン村の誕生の背景には、終戦後から本格化した近畿日本鉄道（近鉄）に伊勢志摩地域の観光開発に向けた働きかけが大きく影響している。

1946年、伊勢志摩地域は国立公園に指定された。これを機に近鉄は観光開発の重要拠点として伊勢志摩の観光開発を積極的に進めていくことになる。1948年には上本町駅～宇治山田駅間の名阪直通特急の運行開始（所要時間2時間40分、1952年までに2時間1分まで短縮）、1951年には戦後初のリゾートホテルとなる志摩観光ホテルの開業、1952年には三重交通による伊勢志摩周遊定期観光バスの運行開始などにより、鉄道・バス・タクシー・観光汽船・旅行業との連携の下、伊勢志摩への観光交通の充実が図られた。また1953年には伊勢神宮で式年遷宮、1954年には伊勢市内で遷宮記念の大博覧会が開催され、これ以降の伊勢志摩観光の発展に大きく寄与した<sup>3</sup>。また1964年の東京オリンピックの開催に合わせて開通した東海道新幹線の影響で、京都・奈良・伊勢志摩が関東方面からの観光圏に入ることが予想されたことから、近鉄は各ターミナル駅と観光地を結ぶ特急網を拡充し、伊勢方面へは1966年には京都駅～宇治山田駅間の直通特急が運転を開始した。

近鉄による本格的な伊勢志摩地域の観光開発は1960年代後半からである。背景には1970年に開催された大阪万博の来場者を伊勢志摩まで誘致することを目的としたことを挙げられる。そのため近鉄では大阪や京都から伊勢志摩への直通運転を図るため、1965年に三重電気鉄道（鳥羽駅～真珠港間ほか）を合併して近鉄志摩線とし（賢島～真珠港は廃止）、路線が未整備であった宇治山田駅～鳥羽駅間を接続し、1970年3月には大阪・京都・名古屋の三大都市から賢島駅までの特急の直通運転を実現した。これにより大都市部から伊勢志摩への観光客を誘致する観光交通環境が大幅に整備された<sup>4</sup>。また近鉄は特急乗入れに合わせて、関連会社とも協力してホテルの増築、旅館の新增築、別荘地やホテルの開発、マリンランドやスポーツランドの開設、観光船の新造などを進め、国立公園としての環境整備を加速させた<sup>5</sup>。

ところが大阪万博以降、伊勢志摩方面を訪問する観光客は伸び悩むようになった。伊勢志摩国立公園の利用者数は、伊勢神宮の式年遷宮が行われた1973年には1,251万人に増加し、1979年には1,431万人まで微増したものの、1980年代は1,300万人台で推移し利用者数は大幅には増加しなかった<sup>6</sup>。近鉄では1970年代以降、伊勢志摩のリゾー

3 近畿日本鉄道株式会社編〔1990〕112・121ページ。

4 近鉄では大阪万博関連の三大工事として、近鉄奈良駅とその周辺道路の地下移設工事、近鉄鳥羽線の建設及び志摩線改良工事、近鉄難波線の地下建設工事が行われた。詳しくは、竹屋〔2010〕第4節を参照されたい。

5 近畿日本鉄道株式会社編〔1990〕154・174-177ページ。

6 中村〔2010〕433ページに掲載された表「伊勢志摩国立公園利用者数の推移」を参照している。

ト開発を一層進め人工観光資源の充実を図り、若年層やファミリー層を伊勢志摩に吸引でき、年間を通して楽しめるレジャー施設の建設が目指されることになった。志摩地域での大規模レジャー施設の設置は、1983年に開園したTDLの驚異的な成功と新しいレジャー施設としてテーマパークの存在が注目されるようになり、日本各地でテーマパークの建設ブームが起ったことを背景に現実味を帯びてきた。近鉄は志摩半島を一大リゾート地として開発する構想を練っており、1988年2月には三重県と国土庁（当時）に近鉄の所有地を中心とした志摩半島の開発計画を届け出ている。こうして志摩スペイン村は、1988年に制定されたリゾート法に伴い策定された「三重サンベルトゾーン構想」の中核的施設として、三重県磯野町の協力を得ながら建設されていくことになった。

ちなみに三重サンベルトゾーン構想とは、三重県が海・山・渓谷などの観光資源が豊富な伊勢志摩や紀州東部を中心に滞在型および周遊型リゾートを開発することを目指すものであり、リゾート法によって承認された最初のリゾート開発構想である。三重サンベルトゾーン構想の重要整備地区として伊勢・二見地区、鳥羽地区、南鳥羽・磯部地区、奥志摩地区、南勢地区、紀伊長島・海山地区、尾鷲地区、熊野・御浜地区の八地区に分けられる。そのうち志摩スペイン村は南鳥羽・磯部地区の集客施設として位置付けられている。伊勢志摩には観光資源として伊勢神宮、鳥羽水族館、ミキモト真珠島などが存在するが、1990年代前半には観光入込客数が年間1,400万人で頭打ちであり、これを打開する有力な手段として志摩スペイン村の開園による集客力が期待されたのであった。<sup>7</sup>

1991年5月15日にはテーマパークの経営主体である株式会社志摩スペイン村が設立され、同年7月よりテーマパーク建設に向けた本格的工事が開始された。<sup>8</sup>

## 2. 開園一年目の動向

1994年4月22日、志摩スペイン村は開園した。現在の志摩スペイン村は、テーマパークとしての「パルケエスパーニャ」（「スペインの（エスパーニャ）の公園（パルケ）」という意味）を中核に、宿泊施設として「ホテル志摩スペイン村」、温泉施設として「ひまわりの湯」の三施設から構成され、スペインをテーマにした街並み・風土・文化が再現されている。

近鉄では志摩スペイン村の開園に先駆け、交通サービスの向上に取り組んでいる。まず鉄道輸送の充実を図るため、1988年から1994年にかけて単線路線であった近鉄志摩線（鳥羽駅～賢島駅間）の複線化を進めた。また1994年3月15日のダイヤ改正ではまた難波駅・京都駅・名古屋駅発の鳥羽行特急を賢島駅まで延長し、志摩スペイン村への

7 「国際リゾート 三重サンベルトゾーン」ホームページを参照した。

8 編集部〔1994〕42ページ。

最寄駅となる志摩磯部駅（現在の最寄駅は鵜方駅へ変更されている）へのアクセスを容易にした。志摩磯部駅はスペイン風の駅舎に改築され、志摩スペイン村への玄関口としての印象を観光客に与えることになった。また同日のダイヤ改正では伊勢志摩への輸送を担う新型特急車両として「伊勢志摩ライナー」を導入し、難波駅～賢島駅間、名古屋駅～賢島駅間で運行を開始し、1996年3月15日のダイヤ改正では京都駅～賢島駅間でも伊勢志摩ライナーが運行を開始した。<sup>9</sup>

さて志摩スペイン村の開園後一年間の動向を見ると驚異的であった。当時の中部・関西圏では最大級のテーマリゾートであったこともあり、数多くの利用客が訪問した。当初の年間来場者見込数の300万人を大幅に上回り、開園日の1994年4月22日から1995年4月21日までで来園者数426万5,500人を記録し、パーク内での消費単価も当初予想の6,800円を上回る約8,100円に達した。<sup>10</sup> 当初の目標を大幅に上回った志摩スペイン村は、入場者数が開園一年でTDLに次ぐ全国第二位のテーマパークに躍り出た。<sup>11</sup>

志摩スペイン村が開園から一年間好調な集客を維持できた背景として、『レジャー産業資料』の分析によると、①関西圏・中部圏において、若い世代をターゲットとした初めての本格的なテーマパークとして受け入れられたこと、②スペインというテーマが新鮮で魅力的であったこと。またそのテーマとパークのコンセプトである“アミューズメント性”がうまく融合したこと、③伊勢神宮を中心とする熟成した観光地としての伊勢・志摩地域の有している観光ポテンシャルが効果的に作用したこと、④三重県、磯部町を中心とする行政のバックアップと近鉄グループおよびスポンサー企業各社の支援体制が実を結んだこと、⑤旅行エージェントの協力、<sup>12</sup> 宣伝・PRを通じたイメージづくりが功を奏したこと、以上五点が指摘されている。

### 3. 開園から今日までの動向

先述の通り、1994年4月に近鉄の威信をかけた一大レジャー事業として志摩スペイン村は開園した。開園から一年間は年間目標入場者数300万人を上回る427万人を記録した。一方近鉄は志摩スペイン村の建設のために600億円を投じた他、これに合わせて整備が進められたホテル建設や近鉄志摩線の複線化などの関連事業に1,350億円を投資している。まさに「社運をかけた大事業」だったこともあり、1年目だけの成功だけでは許されず、<sup>13</sup> 2年目以降も1年目の好調な経営をいかに維持していくかが最重要課題と

9 近畿日本鉄道株式会社編〔2000〕34-35・38-39・50ページ。

10 編集部〔1995〕40ページ。

11 「テーマパーク奮闘 快調志摩スペイン村、巻き返す明治村」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）1995年6月16日号。

12 編集部（1995）40-41ページ。

13 「テーマパーク奮闘 快調志摩スペイン村、巻き返す明治村」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）1995年6月16日号。

なった。

しかし開園2年目の1995年には、①オープン効果が低下したこと、②1995年のゴールデンウィークは悪天候が続き入場者数が伸び悩んだこと、③同年1月には阪神淡路大震災、3月には地下鉄サリン事件が相次いで発生したことが影響して利用客数は減少した<sup>14</sup>。その結果、年間入場者数は1995年度には301万人、1996年度には240万人に落ち込み、さらに2000年度には志摩スペイン村の開園以来、初めて入場者数が192万人と200万人を割り込むことになった<sup>15</sup>。志摩スペイン村ではこの間、巨額の追加投資によるアトラクションの整備拡充やイベントの多様化などに取組み、入場者数の低下に歯止めを掛けるための戦略を講じた。しかし十分な効果を得られず、単年度で黒字に転じた年度はあるものの全体的には赤字経営が継続されていくことになった。経営母体である近鉄は事態打開のため、資本投入と社員数削減・広告宣伝費削減による経費削減を進めたが抜本的解決に至らず、結果として親会社である近鉄の収支を悪化させる一要因ともなっている。

志摩スペイン村の経営不振にさらに追打ちをかけたのが、2001年3月31日、大阪市此花区桜島に開業したUSJである。USJは全体としてアメリカ映画をテーマにアメリカのムードを感じさせるための非日常空間の演出が徹底され、さらに都市型でかつ駅前立地を確保できたこともあり、オープン一年で1,000万人の入場者数を記録した。今日では、TDRに次ぐ日本のテーマパークの雄として位置付けられている<sup>16</sup>。USJの開業は関西圏に立地する遊園地やテーマパークの入場者数の減少をもたらすなどの影響を与え、関西圏の遊園地やテーマパークは苦戦を強いられることとなった<sup>17</sup>。USJへの対抗策として、志摩スペイン村ではUSJとの差別化を意識した戦略を打ち出した。それはスペインというテーマを薄くし、伊勢志摩の風土を生かした多様な要素を盛り込んでいくことであった。具体的な差別化戦略として、まず2001年4月22日には「ゆとりとやすらぎ」をテーマにした天然温泉である「伊勢志摩温泉 志摩スペイン村『ひまわりの湯』」を開業し、スペインをテーマとしてきた志摩スペイン村に「和（日本）」の要素を盛り込む試みを行った。これは従来からの観光地である伊勢志摩地域との調和を図ることも目的のひとつにあった。「ひまわりの湯」は開業以来3カ月で入館者数10万人を達成し、今日も志摩スペイン村の目玉スポットとして機能している<sup>18</sup>。

14 編集部（万場栄一）〔1996〕80ページ。

15 「3セク方式のテーマパーク、7割が採算割れ 営業戦略欠如」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）1997年5月23日号。「テーマパーク入園、初の200万人割れ 志摩スペイン村」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）2001年3月3日号。

16 USJに関しては、奥野〔2008〕138-148ページを参照されたい。

17 「USJ余波、あえぐ遊園地 関西、軒並み入場者減」『朝日新聞』（大阪版、夕刊）2002年3月23日号。

18 「開業3ヶ月で入館10万人 志摩スペイン村『ひまわりの湯』」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）2001年7月28日号。



ちなみに一見テーマパークのテーマとは関係なさそうな温泉施設の導入の動きは、2000年代半ばにかけて経営不振に苦しむ全国のテーマパークでも導入されていった。背景のひとつとして、2000年代半ばからみられる温泉ブームにあやかすることで、たとえテーマパークの基本テーマから外れるとしてもテーマパーク経営を改善する契機としたいとする意図がある。<sup>19</sup> テーマパークにおける温泉施設導入の動きは全国のテーマパーク経営が逼迫している証とも言える。

さらに2002年からは、テーマパークのテーマである「スペイン」の希薄化を進め、幅広い年齢層から支持され、しかも理解されやすいテーマパークを目指すために、「スペイン的」もしくは南米等も含めた「ラテン語文化圏」にまで拡大解釈した戦略転換を図った。しかし結果としてこの取組みは、志摩スペイン村が追求するテーマが曖昧で散漫になってしまったことから利用客からは不評であった。そのため開園10周年に当たる2004年には統一テーマを従来のテーマであった「スペイン」に戻した。

さて1990年代のデフレ不況期の長期化の影響で、志摩スペイン村の親会社に当たる近鉄も経営不振が続いていた。そこで近鉄は2000年代より本格的に経営改善に向けた取組みをスタートさせる。その動きは近鉄が長らく展開してきたレジャー事業にも及んだのであった。例えば、近鉄の代表的な遊園地の閉園（玉手山遊園地は1998年、伏見桃山城キャッスルランドは2003年、あやめ池遊園地は2004年にそれぞれ閉園）、上本町近鉄小劇場および上本町近鉄劇場の閉鎖（2004年2月）、OSK日本歌劇団への支援打ち切り、プロ野球球団「大阪近鉄バファローズ」の「オリックスブルーウェーブ」との経営統合（2004年11月）が挙げられる。志摩スペイン村に関して2002年6月に経営強化策が打ち出され、減価償却費の一括処理と人員削減による人件費削減が主な内容として提示され、「入場者数が…120万人程度になっても黒字の出る体質にする」ことが目指された。<sup>20</sup> その結果2004年度2月期決算で志摩スペイン村は開業初年度決算（1995年2月）以来9期ぶりに単年度黒字を達成し、<sup>21</sup> 上記の経営改善策が一定の成果をあげたのであった。

2005年には隣の愛知県で「愛・地球博（愛知万博）」が開催された。愛知県から志摩スペイン村への訪問は近鉄名古屋駅からの直通特急を利用できることから、志摩スペイン村の来園者増加など相乗効果が期待された。しかしこうした期待とは逆に入場者数は前年度比でマイナスとなり、開催期間中の夏休みの入場者数は2004年の52万人から2005年には43万人へと減少した。<sup>22</sup> この背景には、①愛知県には万博以外にもイベント

19 「テーマパーク、再建の湯 温泉人気優先」『朝日新聞』（西部版、朝刊）2004年8月22日号。

20 「志摩スペイン村テコ入れ 近鉄、経営改善策発表」『朝日新聞』（大阪版、朝刊）2002年6月28日号。

21 「9年ぶり黒字見通し スペイン村、経費削減効果」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）2004年2月27日号。

22 「愛知万博効果届かぬ名古屋「周辺部」 岐阜など商業施設、三重テーマパーク」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）2005年9月28日号。

が多く東海地方からの利用客が流動してしまったこと、②万博会場から志摩スペイン村まで物理的距離があり訪問に時間と費用を要すること、これらにより愛知万博への観光客を志摩スペイン村へ呼び込むには不利だったと指摘される<sup>23</sup>。

2006年、志摩スペイン村の経営を子会社である近鉄レジャーサービスに移行させ、伊勢志摩地域周辺の宿泊施設やレジャー施設など一元化する再編策を発表した。これにより当時の運営会社であった志摩スペイン村が持つ、「開業時の設備投資に伴う数十億円の債務を切り離すことで、新たな設備投資を可能にする」とともに、地域のグループ施設を一体運営することで英偉業活動の充実を図る<sup>24</sup>ということであった。

そして2010年4月、志摩スペイン村は開業から16年目にして入場者数が3,000万人を突破した<sup>25</sup>。しかし、オープンから約3年（1997年6月）で1,000万人、約8年（2002年6月）に2,000万人を達成したことを考慮すると明らかにペースが落ちていることは否めない。

### III 志摩スペイン村の経営不振の要因

第II章第3節で志摩スペイン村が開園一年目（1995年）以降は総体的に経営不振に陥ってきた状況を概観した。ではなぜ、志摩スペイン村は開園以来、今日に至るまで経営不振に陥ることになったのか。以下六項目を列挙しその背景を探ってみたい。

#### 1. 競合するレジャー施設

第1番目に、競合相手となるテーマパークやレジャー施設が存在することである。どのような事業を行うにも必ず競合相手は必ず存在するが、特にテーマパーク事業の場合は日本のテーマパークの雄として君臨するTDRとUSJの存在が大きい。両者は志摩スペイン村だけでなく全国のテーマパークにとっても強力な競合相手とみなされている。TDRとUSJは当初、関東圏と関西圏という都市部からの集客戦略に尽力したが、今やTDRとUSJの知名度は日本全国の生活者に知れ渡っており、結果として日本全国から顧客を獲得できた数少ないテーマパークである。

志摩スペイン村は主たる顧客を大阪や名古屋などの都市部から引き込むことを目論んで建設されたが、都市部の生活者はTDRやUSJを訪問する機会が多く、志摩スペイン村の顧客獲得戦略が成功しているわけではない。さらに先述の通り、2005年には愛知万博が開催され相乗効果が期待されたが、愛知県からの距離の問題を克服できず逆に利

23 「GWの万博効果「？」主要施設の客4.4%増 知事は関連強調」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）2005年5月18日号。

24 「志摩スペイン村、関連会社を再編」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）2006年7月26日号。

25 「志摩スペイン村、入園者3000万人」『朝日新聞』（名古屋版、朝刊）2010年4月26日号。

用客数を減少させる結果となった。志摩スペイン村は TDL や長崎オランダ村の影響を受けて開園したこと、さらに入込客数の減少に伴う連続的な追加投資にも限界があることから TDL と同等の（もしくはそれ以上の）サービス戦略を展開しにくい状況にある点も指摘できる。

また特に最近ではテーマパークの種類も細分化していることや、動物園や水族館といった旧来からのレジャー施設が改めて注目されるようになる等、競合相手はもはやテーマパークだけに限られず、レジャー産業全体の動向を益々無視できない状況になっている。

## 2. 立地条件の悪さ（移動時間の長さ）

第2番目に、立地条件が良好とはいえないうえに長時間の移動を要することである。レジャー産業関連の多くの研究者が指摘してきたように、テーマパーク経営を地理的観点から分析した際の成功の基本要件は「良好な立地条件」、そして立地場所までスムーズに移動するための「交通手段の整備」にある。つまり、生活者にとってテーマパークが訪問しやすい場所に立地し、訪問を容易にする交通インフラが整備されていることが重要になる。志摩スペイン村の場合、この立地条件が必ずしも利便性の良いものではない。このことは開園当初から今日まで志摩スペイン村が抱える解決困難な構造的課題である。

主要都市から近鉄を利用して志摩スペイン村へ移動する場合を例に挙げる。現在の志摩スペイン村の最寄駅は近鉄鵜方駅である。<sup>26</sup>ここでは近鉄の主要駅である難波駅・京都駅・名古屋駅からの移動を想定し、その移動に要する時間を確認する。各駅から直通の賢島行特急を利用した場合、難波駅～鵜方駅間では約2時間30分、京都駅～鵜方駅間では約2時間40分、名古屋駅～鵜方駅間では約2時間を要する。<sup>27</sup>つまり、最速の特急を利用しても主要都市からは片道2時間以上を要してしまうことになる。さらに鵜方駅からは一時間に数本運行される三重交通バスに乗り換え、約15分かけて志摩スペイン村まで移動することになる。<sup>28</sup>バスの便が少ないだけでなく、志摩スペイン村への到着に時間を要してしまうのである。高速道路を利用して自動車で来園する場合、大阪から約3時間、京都から約2時間30分、名古屋から約2時間30分、福井から約3時間50分を要する。<sup>29</sup>大阪・京都・名古屋といった近畿・中部地方の都市部からの集客を主たる顧

26 2007年3月1日より、志摩スペイン村への近鉄の最寄駅は志摩磯部駅から鵜方駅へ変更された。その背景は、「磯部駅が志摩スペイン村以外の大きな輸送需要がなく、鵜方駅が現・志摩市内へのバスの発着地中心となっているから」（奥野〔2008〕224ページ）である。

27 上記の所要時間は、「志摩スペイン村」公式ホームページに掲載された「交通アクセス」を参照した。

28 上記の所要時間は、「三重交通株式会社 バス時刻・運賃案内」公式ホームページに掲載された数値を参照した。

29 上記の所要時間は、「志摩スペイン村」公式ホームページに掲載された「交通アクセス」を参照した。

客層とする志摩スペイン村の場合、到着前にこれだけの時間を要してしまうことは他のレジャー施設との競争を考えた際に決定的な弱点である。

ちなみに大阪・京都・名古屋から TDR を訪問する場合、東海道新幹線を利用した際の所要時間を見ると、新大阪駅～東京駅間はこのぞみで2時間34分、ひかりで3時間、京都駅～東京駅間はこのぞみで2時間20分、ひかりで2時間43分、名古屋駅～東京駅間はこのぞみで1時間39分、ひかりで1時間46分となる。さらに JR 京葉線を利用して東京駅から TDR の最寄駅である JR 舞浜駅までは約15分である<sup>30</sup>。

これらの数値から以下のことを指摘できる。第1に、志摩スペイン村は近鉄の主要駅である難波駅・上本町駅・京都駅・奈良駅・名古屋駅から2～3時間要する遠距離にあり、来園するだけでも膨大な時間を必要とすることである。したがって TDR や USJ のように、都市部の生活者が日帰りで気軽に訪問できるテーマパークとは言い難い。場合によっては一泊以上の旅行を想定しないと訪問しづらいことになる。第2に、大阪・京都・名古屋近郊に住む生活者の場合、新幹線を利用すれば志摩スペイン村への所要時間と大して変わらない時間で TDR に訪問できてしまうことである。確かに新幹線や航空機を利用する場合に交通費の負担が増額されるものの、それでも生活者の意識としては少々の費用を要しても訪問するなら TDR を選択する人が多いのが実状である。したがって、志摩スペイン村の場合、所要時間の面で TDR や USJ に対して決して優位な立場にあるわけではない。

また TDR や USJ は JR の最寄駅（TDR は舞浜駅、USJ はユニバーサルシティ駅）を下車後、徒歩数分でテーマパークへアクセスすることができるという利便性を有する。これは TDR と USJ が共に駅前立地を確保できたことが背景にある。しかし志摩スペイン村の場合は先述の通り、駅前立地を確保できなかったために更に時間と交通費を要して鶴方駅から公共交通機関を利用して移動せねばならない。

こうした課題を改善する方法として、立地そのものを大幅に変更するか、近鉄電車によるアクセスの利便性を向上させる（列車の高速化、列車本数の増便、乗車料金や特急料金の値下げ等）ことが考えられる。現実的に取組める内容は後者であろうが、近鉄志摩線（鳥羽駅～賢島駅間）が敷設された地形や同線の過少な乗降者数、また近鉄の経営事情を考慮しても、現状でこれらを改善していくことは困難であろう。

一方2003年頃から志摩スペイン村では、これまでの近鉄電車の利用を前提にした利用客の誘引に加えて自動車（マイカー）利用客の拡大にも乗り出し、JAF（日本自動車連盟）の会員割引サービスの実施など、観光交通の手段として自動車利用客の増加を図っている<sup>31</sup>。しかし自動車利用の場合も、どの地域から訪問するにしても最寄りの伊勢西

30 上記の移動時間に関する数値は2012年時点での東海道新幹線とJR各線の時刻表をもとに算出した。

31 「マイカー客拡大に力点 志摩スペイン村・後藤社長に聞く」『朝日新聞』（三重版、朝刊）2003年3月

I.C. を降車後に国道 32 号線を約 40 分走行する必要がある<sup>32</sup>、必ずしも利便性があるとは言いきれない。

こうした点に関連して奥野〔2008〕は、志摩スペイン村の立地戦略について、「大阪や名古屋から時間的にも費用的にもかかるにもかかわらず、駅前立地を確保できなかったこと、立地場所の地形を有効に活用できなかったことなど、地理学的知識の活用が不十分である<sup>33</sup>」と鋭く指摘している。

### 3. 不十分な非日常空間の演出

第3番目に、テーマパークとしての非日常空間の演出が不十分なことである。テーマパークではあるひとつの統一されたテーマの下で構築された世界観に生活者を浸らせることが重要となる。そのためには生活者にできる限り日常生活を思い起こさせず、そこから切り離させるためのハード・ソフト両面での非日常空間の徹底した構成と演出、そしてその維持が必要となる。

非日常空間の演出と維持を徹底して展開する最良の事例としてしばしば取り上げられるのが TDL である。TDL が展開する具体的な演出方法として例えば、①TDL は 25 万坪という広大な敷地を有し、一度の入園で全てのアトラクションや店舗を利用することができないこと、②非日常の演出に不要な現実感を強く意識させる要素をゲストである利用客に見せないための工夫が随所に見られること（「バーム」と呼ばれる盛り土で TDL 全体を囲む、植樹などでバックステージが見えないようにする、園内への飲食物の搬入やゴミ処理を地下に設けたトンネルを通して行う、電線を地中に通す、アトラクションの新設・改修工事の状況や工事機器など工事現場全体を見せない、工事関係者には汚れの付着していないユニフォームを着用させる、等）、③ゲストに見てもらうことで非日常を体感してもらう工夫を施すこと（近くの方が遠くに、遠くの方が近くに見える「強化遠近法」を導入する、建物から意図的に古びた感じを醸し出す「エイジングの手法」を採用する等）、④TDL の経営理念である「SCSE」を徹底遵守すること（Safety：ゲストの安全を第一にしたサービスを提供する、Courtesy：礼儀正しくゲストとのコミュニケーションを図り高いホスピタリティを提供する、Show：従業員のあらゆる言動で非日常を演出する、Efficiency：ゲストに効率的な行動を促し日常への回帰を防止する）、これらを列挙できる<sup>34</sup>。

では志摩スペイン村の場合はどうであろうか。TDL と比較しても非日常空間の演出

〳 月 19 日号。

32 「志摩スペイン村」公式ホームページに掲載された「交通アクセス」を参照した。

33 奥野〔2008〕224 ページ。

34 詳しくは、鍛冶〔2006〕を参照されたい。また東京ディズニーリゾートが展開するマーケティング戦略については、山内〔2010〕を参照されたい。

を徹底した経営戦略を採用してきたとは考えられない。テーマパーク内の設備や環境の整備、非日常空間を持続させるだけの継続的な設備投資、また人的サービスに関してはTDLを凌駕するほどのものではない。これらの点も含めて、以下では志摩スペイン村の非日常空間の演出方法の限界について六つの観点から指摘したい。

第1に立地についてである。志摩スペイン村では立地に関して非日常空間の演出にとっての大きな課題を抱える。伊勢志摩地域は海と山に恵まれた、日本の原風景を観光資源にしている地域である。伊勢志摩はもともと奈良県の中心部や南部の吉野地域と同様、近鉄の代表的な観光地として位置付けられ、観光資源として海洋や山地といった自然の豊かさと美しさをアピールしてきた。そのような伊勢志摩に突如としてスペインをテーマとした空間が出現することになるわけであり、周辺地域との調和がとれているとは言い難い。実際に訪問してみると分ることだが、路線バスが志摩スペイン村に近づくと、自然豊かな山々の中にテーマパークが姿を見せる。つまり外側からパークの内側が確認できるのである。これは逆にいえばパークの内側から外側も確認できることになることも意味する。パルケエスパーニャの場合、山々の斜面に沿って建設されたこともあり、場所によってはパーク外部の一般道路や集落、海洋や漁船、山地が眺望できてしまう。このような周辺地域との不調和の問題は志摩スペイン村に限ったことではなく、全国の大多数のテーマパークが抱える課題でもある。つまり、各地域の特性を考慮せずにテーマパークを建設した結果、テーマパーク経営の最も核となる非日常空間の演出が疎かにされてしまうことになったのであり、そのことが志摩スペイン村をはじめとする全国のテーマパーク経営の不振に追い込んでいる背景のひとつにある。

第2に、敷地面積についてである。志摩スペイン村の敷地面積はそれほど広いわけではない。エントランスで手渡される地図を手掛かりに園内を一周してみるとよくわかることだが、パーク内を徒歩で一周するだけなら一時間程度あれば十分に周り尽くすことができる。筆者が訪問した際には、時間の関係上全てのアトラクションに参加したわけではないが、一日あればほぼすべてのアトラクションを制覇できるように感じられた。つまりこのことは、無限を演出するはずの非日常空間に有限を感じさせてしまうことになるのである。TDRやUSJでは一日でパーク内全体を周ることのできないという不満感が利用客の次回の訪問を促進する（つまりリピーターになる）一因となるのであるが、志摩スペイン村ではそれが難しく、そのことが利用客の減少を促す一要因にもなっているであろう。

第3に、少ない利用客数についてである。つまり利用客が少ないことも非日常空間の演出を抑制してしまっているのである。広大な敷地に利用客が少ない様子はある意味では非日常のかもしれない。しかしエンターテイメント施設が目指す非日常空間の演出には、賑やかさや楽しさを演出できる一定程度の利用客が存在し混雑している必要があ

る。しかし筆者が志摩スペイン村を訪問した際、平日だったこともあって利用客がほとんどおらず、正午の昼食の時間帯であってもレストランにほとんど利用客がいなかったことを記憶している。

第4に、追加投資についてである。志摩スペイン村では連続的な追加投資にも限界が見られる。この点は志摩スペイン村固有の問題ではなく、全国のテーマパークが抱える基本的かつ重要な課題である。テーマパークが非日常空間を演出し続けるためには、定期的なアトラクションの整備や拡充を繰り返し、常に目新しさを提供し続ける必要がある。そのため連続的な追加投資はテーマパーク経営では不可欠である。しかしそれを実践するためには、高水準で利用客を確保し続けること、またスポンサー企業との協力体制を維持すること、つまりは資金確保が必要である。また継続的な追加投資による施設の拡充・整備はリピーターを確保し続けるうえでも不可欠である。志摩スペイン村では、特に利用客の確保の面で厳しい状況が続いており、開園後の利用客数の低迷は追加投資の高額化と継続化を十分に展開できない状況をもたらしている。

第5にイメージキャラクターについてである。志摩スペイン村のイメージキャラクターの認知度がそれほど高くないということも非日常空間の演出を阻害する一要因となっている。例えば TDR ではミッキーマウス・ミニーマウス・ドナルド・グーフィー・プーさん等、USJ ではセサミストリートのキャラクター（マルモ・アーニー・クッキーモンスター・バード等）・スヌーピー・ウッドペッカー・ポパイ・オリーブ等、テレビ番組などで観たことや聞いたことがあるキャラクターがテーマパーク内に姿を現し利用客を楽しませてくれる。志摩スペイン村には独自のキャラクターとして、チョッキー・ダル・サンチョ・ドンキー等が存在する。生活者がテーマパークの提供する非日常空間に入り込むためには、その案内人となるキャラクターの存在が重要になる。なぜなら、そのキャラクターが生活者の日常生活を通して周知徹底されておれば、生活者を非日常空間へ誘いやすくなるからである。そう考えれば、志摩スペイン村のキャラクターは TDR や USJ と比較した際、決して知名度のあるキャラクターであるとは言えない。そのことが志摩スペイン村に対する親しみの感情を抑制してしまっているのではないだろうか。

第6に日本の社会環境についてである。志摩スペイン村では開園当初から非日常空間の徹底した演出ができない事情があった。それは1990年代初めに表面化したバブル経済の崩壊による影響により、事業計画が予定通りに進行せず開発事業費も縮小されたことが背景にある。例えば「ひまわりの湯」の開業をめぐることは、温泉水の排出による海洋汚染が懸念され、漁業で生計を立てる地元住民の生活への影響を考慮し源泉掛け流し方式ではなく循環濾過方式に変更されたこと等、当初の計画が大幅に変更される事態が続き、非日常空間の演出を十分に行えない状況に陥った。こうした1990年代と2000年

代における日本経済の影響や伊勢志摩地域の生活者との共存といった社会環境が志摩スペイン村の非日常空間の演出を外部から抑制する一因となったのである。

以上、志摩スペイン村の非日常空間の演出を抑制する背景を六つの観点から考察した。上記の抑制要因は他のテーマパーク経営にもそのまま当てはめることができるであろう。日本のテーマパーク全体の傾向として言えることだが、先駆者である TDL の経営手法を実地見学し、また TDL 関連の文献を参考にするなどして経営戦略を模倣することで各テーマパークの運営を進めてきたという一面があるため、TDL が展開する経営戦略の本質を正確に理解しようとしなかったことや、模倣に徹しすぎたために TDL 以外のテーマパークからは TDL 以上の経営手法が開発されにくかったことも、多くのテーマパークが経営不振に陥っている要因のひとつとして考えられる。

#### 4. 日本人のスペインに対するイメージ

第4番目に、スペインという国や地域に対する日本人のイメージの問題である。

志摩スペイン村のテーマにスペインが採用された背景には、三重サンベルトゾーン構想自体がそもそもスペインをイメージしたものであり、三重県の環境がスペインと類似する点が多かったことが背景にある。志摩スペイン村のテーマ設定の背景について、開園当時の株式会社志摩スペイン村の取締役社長だった谷原武夫は、①スペインはドンファン、カルメン、闘牛と色々と日本人になじみがあるものの、それまで日本には意外に紹介されていなかったことから、スペインという国をテーマにして文化性の強いテーマパークを作ろうという意図があったこと、②スペインに対して日本人が抱いているイメージ（例：明るい太陽と浜辺）が志摩のイメージと大体一致していること、③スペインには北西部にガリシア地方のサンティアゴ・デ・コンポステーラという町があり、そこにあるカトリック大聖堂が世界三大巡礼地でありスペインの重要な観光資源であることと、志摩地方にある伊勢神宮が日本人の巡礼地であり志摩地方の重要な観光資源であることとの類似性を見出すことができること、以上の三点を指摘している。また中村〔2010〕は開発テーマがスペインになった背景について、①スペインがリゾート先進国として着目されたこと、②志摩地域の美しい景観がスペインを連想させたこと、③1992年にはバルセロナオリンピックとセルビア万博の開催が開催され日本でもスペイン人気が高まると予想されたこと、以上を挙げている。<sup>35</sup>

しかし問題は、それを受け入れる側の日本人がスペインという国に対してどのようなイメージを持っているかということであろう。これは良し悪しの問題ではなく、日本人がどれだけスペインに対して親近感を持っているのかということである。TDR や USJ が

35 谷原〔1994〕53-54 ページ

36 中村〔2010〕448 ページ。



テーマパークの中で突出した成功事例になり得た背景のひとつには、日本人がアメリカ文化に対して、他の諸外国以上に強い憧れの思いを抱いていたことが深く関係している。最近では中国・韓国・タイ・シンガポールといったアジア諸国への日本人の関心が高まりつつあるが、それでも日本人のアメリカに対する強い憧れと脅威の念は今なお強い。それは日本の戦後史のあらゆる側面にアメリカが深く関与し続けてきたこと、そして日本の諸政策がアメリカを手本として展開されてきたことと関連があるだろう。

志摩スペイン村がテーマとしたスペインの場合、勿論根強いファンが多いことを否定しないが、日本人全体の傾向としてスペインに対する関心が高いとは言い難いのが実状ではないだろうか。少なくとも日本人がアメリカに対して抱き続けてきたイメージに比べると弱いと言わざるを得ない。つまり、スペインをテーマにしたことは日本文化に必ずしも適格的ではなかったと言える。また昨今では生活者が気軽に海外旅行へ出かけることも可能なため、仮にスペインを肌で感じ実体験したいのであれば、海外旅行が大衆化している今日であれば志摩スペイン村を訪問せずとも実際にスペインを訪問することになる。この点に関連して栗田〔2004〕は、外国をテーマパークのテーマとして選定することの危うさについて、「…テーマを狭い範囲に限定すると、かえってイメージが予測しやすいため、わざわざ（テーマパークへ：筆者注）行こうという気にならない。その一例が、特定の国をテーマに街並みの再現や文化歴史を紹介する『外国村』だ。外国の建物や街並みを模造したくらいでは観客は喜ばない。島国の日本は外国に対する憧れが強いが、海外旅行に行く人が増えると、その魅力が薄れた。やはり本物にはかなわな<sup>37</sup>い」と指摘する。

日本の二大レジャー施設である TDR と USJ がともにアメリカから輸入されたテーマパークであるのに対し、志摩スペイン村を含めたアメリカ以外の外国をテーマにしたテーマパークが総体的に経営不振に陥っている現状を見る限り、テーマパークの成否が、個々のテーマパークの経営戦略やマーケティング戦略の差異ばかりでなく、テーマとして選択する対象国に対する日本人のイメージ・関心・捉え方の程度によっても左右していることを示すものと言えるであろう。<sup>38</sup>

## 5. 日本人の伊勢志摩に対するイメージ

第5番目に、観光資源としての伊勢志摩の特徴についてである。本章第4節で挙げた引用からも分るように、志摩スペイン村の経営サイドは志摩地域とスペインとの共通点を見出したことをテーマとしてスペインを選択した背景のひとつとして挙げていた。し

37 栗田〔2004〕155ページ。

38 筆者は以前、TDLの成功要因のひとつとしてアメリカ文化に対する日本人の見方を挙げて考察した（鍛冶〔2006〕234-235ページ）。

かしそれはあくまで経営サイドの認識である。では実際の観光資源としての伊勢志摩地域の特徴をどういうものとして捉えられるであろうか。

先述の通り、伊勢志摩地域は戦後以降、近鉄が中心となって開発を進めてきた観光地である。伊勢志摩にはまさに日本の豊かな自然を想起させる豊かな海と緑が豊富な山々が存在する。また伊勢神宮周辺には門前町として発展してきた宇治山田市が存在する。松坂市には多くの歴史的名跡が残されている。こうした観光資源にこれまで多くの修学旅行を含めた団体旅行者や個人旅行者が訪問してきた。つまり伊勢志摩地域はどのような時期にどのような場所を訪問しても、日本の豊かな自然と奥深い歴史を感じさせる観光地なのである。

これらを踏まえると、強い日本のイメージを想起させる空間である伊勢志摩地域に、スペインを強く印象付けさせようとするテーマパークである志摩スペイン村を建設したことにはついては必ずしも適合性が高かったわけではなく、伊勢志摩の文化や風土になじむものではなかったと言える。その点、日本のテーマパークの雄である TDR や USJ の場合、立地場所が日本であるにもかかわらず日本であることを強くは想起させないような埋立地や工場跡地に建設されたことは立地戦略として注目できる。志摩スペイン村の経営停滞の背景のひとつとして、伊勢志摩地域の文化特性との不一致を指摘できよう。

## 6. 時代背景

第6番目に、時代背景である。志摩スペイン村が開園した1994年といえ、日本経済がデフレ不況時代へ突入しようとする時期と一致する。1990年代初めに発生したバブル経済の崩壊とそれに伴うデフレ不況の発生は日本の諸産業に悪影響を及ぼし始め、企業の統廃合や倒産が相次いだ。そして数年遅れてその影響がレジャー産業にも波及してくるようになった。『レジャー白書』1990年版から2011年版に記載された余暇市場の変遷を見ると、1995年・1996年に約85兆円に達したのをピークにその後は総体的な縮小傾向に転じていることが窺える。その結果、志摩スペイン村を含めた同時期のテーマパークのほとんどは、1990年代半ばを境に入込客数を減少させていくことになった。<sup>39</sup>改めて【第1図】を見ると、多くのテーマパークが1990年代半ばに入込客数を大幅に減少させている様子を読み取れよう。さらに志摩スペイン村の場合、1990年代の不況期により伊勢志摩地域全体の観光客数が総体的に減少したことも影響している。

39 各テーマパークの入込客数の動向は、奥野〔2008〕86-93ページに詳しい。

## IV 志摩スペイン村が日本社会に及ぼした影響

### 1. 影響の実態

本稿では第II章で志摩スペイン村の概略史について、第III章で志摩スペイン村の経営不振の背景についてそれぞれ言及した。本章ではそれらを踏まえ、志摩スペイン村が日本社会に及ぼした影響について考察する。

結論を先に述べると、志摩スペイン村が日本社会全体に浸透するような広域的な影響を及ぼしたという実態を確認することができない。そのことは TDL と比較した際に鮮明になる。

筆者はかつて、TDL が日本社会にもたらした影響を考察したことがある<sup>40</sup>。その際、筆者は次の点を列挙した。それは、①1980年代以降から今日に至るまでの日本社会に余暇を重視する社会風潮を巻き起こすきっかけとなったこと、さらに余暇重視社会の到来を促進したこと、②TDL の登場が生活者の遊園地に対する認識を変化させ、子供だけでなく大人をも巻き込み楽しめるレジャー空間として意識されるようになったこと、③TDL の徹底したソフト重視のインターナルマーケティングおよびインタラクティブマーケティングの展開が日本のサービス業全体の水準を引き上げるきっかけとなったこと、それにより生活者の購買行動において商品の機能だけでなく付加価値を追求するようになったこと、④生活者がテーマパークを観光対象として捉えるようになったこと、⑤商品化された娯楽の象徴として認識されるようになったこと、以上五点を指摘した。TDL のもたらした日本社会への影響は、1980年代・1990年代そして2000年代に至って日本のサービス産業全般に及び、サービスマーケティングの基盤となったと言える。またマーケティングの対象となった生活者は商品購入の際にサービスを重視し、さらに日常生活におけるレジャー活動の重要性を認識させ、それを日常生活に積極的に取り入れていく契機のひとつを提供した。こうしたことから TDL が1980年代以降の現代日本史のひとつの画期になったのではないかと思われるのである。

では志摩スペイン村の場合はどうであろうか。筆者が調査した限り、TDL と同等もしくはそれ以上の広範囲で大規模な影響を確認することはできないと言わざるを得ない。とはいえ、日本社会全体とまでは言えなくとも伊勢志摩地域に対するいくつかの影響を確認することはできる。例えば、志摩地域の観光活性化へ貢献したこと、志摩スペイン村が完成したことによる地元住民の雇用を促進したこと、鉄道網や道路網を中心とした志摩地域の交通網の整備および交通サービスの向上促したこと、土産品を中心とした新たな物販業および流通網が整備されたこと、三重県の経済活動を活性化したこと等

40 TDL が日本社会にもたらした影響に関する考察は、鍛冶 [2006] 236-249 ページに詳しい。

を指摘できる。実際に、志摩スペイン村の開園による「地域波及効果としては現在（開園一年目：筆者注）の社員だけで約750人、さらに夏季などの繁忙期にはパート・アルバイトを含めると1500人を超える体制となっており、地元を中心とした三重県における雇用機会の創出に大きく寄与している。さらに、来場者が当初予想の人員を大きく上回り、三重県南部エリアにおけるホテル・旅館等の宿泊稼働率アップなど、地元経済に好影響をもたらした<sup>41</sup>」という指摘も見られ、志摩スペイン村が伊勢志摩地域の経済活性化に貢献したことは疑いようもない。しかしそれらは伊勢志摩地域への限定的な影響であり日本社会全体に劇的な変容を齎すほどの影響力を有していなかったと言える。前述の通り、志摩スペイン村はTDLの影響を受けて生成されたテーマパークのひとつだったこともあり、志摩スペイン村自身がTDLに匹敵もしくはそれを凌ぐほどの影響力を有することはなかったであろう。また志摩スペイン村に限らずテーマパークの建設はあくまで地域経済の活性化を目的としており、日本社会全体への影響を考慮して建設されたわけではないことから、志摩スペイン村が日本社会全体にまで影響を及ぼす存在になり得なかったのは当然の結果と見るべきであろう。

また日本社会全体への影響力の低さについては、志摩スペイン村に関する「社会的反応」が乏しい点からも補足的に説明できる。社会影響力の高い商品は、プラス・マイナスの一方もしくは両方において強力な影響力を発揮し、それに社会的な注目が集まり、報道関係者や研究者の関心を否応なく高めることになる。その結果、社会変容の実態や背景分析が行われ、その結果は順次、文献・論文・新聞・雑誌・テレビやラジオのニュース、最近ではインターネットも含めて公表されていく。社会への影響の大きい事象についてはそれだけ内容が豊富になり、公表回数も増加していくであろう。こうした現象を仮に「社会的反応」と呼ぶのであれば、日本社会への影響力が強い商品はこの社会的反応が極めて高いことが十分に予想される。志摩スペイン村の場合について見ると、社会的反応は開園時の1994年には高かったが、その後マスコミ等で取り上げられることはほとんどなくなり、社会的反応が大きく低下したと言える。確かにレジャー産業関連の文献でテーマパークの事例として取り上げられた事例を確認できるが、TDLに対する社会的反応と比較すればその量は極めて少ないと言わざるを得ない。このことから志摩スペイン村が日本社会全体に大きな影響を及ぼす存在であるとは言い難いのである。

## 2. 限定的影響の背景

ではなぜ志摩スペイン村は日本社会全体の生活様式に変容を齎すほどの影響を及ぼせなかったのかについて考えてみたい。以下五項目列挙して考察する。

第1に、志摩スペイン村が全国規模で大量消費されなかったことである。つまり、志

41 編集部〔1995〕41ページ。

摩スペイン村の利用客が主に京阪神および中部方面からに限定され、また第Ⅲ章第2節で挙げた交通の便の悪さが作用して、幅広い世代の生活者の獲得が困難だったことである。有形・無形に関わらず、商品が全国規模で影響力を発揮するためには、必然的に広範囲での大量消費が不可欠になり、そのための広範囲なインフラ整備も必要になる。これをテーマパークに当てはめた場合、広範囲の地域から多くの利用客が継続的に訪問することが求められるのであり、その一例が TDR である。志摩スペイン村は従来の経営戦略として商圈を近畿・中部地方にターゲットを設定したために当初から全国規模での需要を見込んだテーマパークではなかったこと、さらに商圈であった近畿地方や中部地方からの顧客獲得に関しても TDR や USJ との競合によりこれらの地域からの集客を困難にしてしまったことが全国規模で大量消費を困難にしたのであろう。

第2に、志摩スペイン村が革新的な経営戦略やマーケティング戦略を生み出せなかったことである。志摩スペイン村の場合、その経営手法は概ね先発のテーマパーク（特に TDL や HTB）の経営手法を踏襲していることから、そこに志摩スペイン村独自の劇的なイノベーションを確認することができない。したがって、その経営手法が日本社会に発信され広範な影響を及ぼすほどの大きな作用を生み出したわけではなかった。

第3に、レジャー施設としての代替性が高いことである。今日の日本には志摩スペイン村を訪問せずとも、関東には TDR、関西には USJ、九州には HTB といったように、中核的存在となるテーマパークが各地域の要所に存在する。またそれらの施設を訪問するほうが交通の利便性も高く、テーマパーク自体の知名度も圧倒的に高いことから、利用客はそれらのテーマパークを優先的に選択して訪問する。さらにレジャー産業という大きな観点から見れば、競合相手はテーマパークだけに限らない。今日のように日常生活にレジャー活動を取り入れることが容認され、多様なレジャーが次々と登場する現代においては、極言すれば全てのレジャー事業が競合相手になる。志摩スペイン村は決して全国に知られたテーマパークではなく、全体的観点からみた場合に全国各地に存在する数ある中堅のテーマパークのひとつという位置づけになってしまい、利用客が志摩スペイン村だけを特に選択して訪問することはほとんどないというのが実状であろう。その意味で志摩スペイン村は代替性が非常に高いサービス商品として捉えることができる。

第4に、志摩スペイン村が掲げた「スペイン」というテーマが日本文化とマッチしにくかったことである。第Ⅲ章第4節で考察したように、日本人の外国文化に対する関心は今日でもアメリカに対しては非常に高く、そのことが TDR と USJ の成功要因の背景のひとつであることは間違いない。つまりテーマパーク経営の盛衰と日本社会への影響力の高低は、取り上げるテーマが日本社会においていかに関心が高く日本社会との適合性が高いか否かが重要になる。志摩スペイン村がテーマとしたスペインの場合、日本人

全体の傾向として関心が高いとは言い難く、そのことが志摩スペイン村の経営不振と日本社会全体への影響力の抑制を助長したのであろう。

### 3. 志摩スペイン村はランドマーク商品なのか

本章第1節では志摩スペイン村の影響力が地域限定的なものに止まったこと、第2節ではその背景について考察した。これを踏まえ、志摩スペイン村をサービス商品として捉えた場合に、これを「ランドマーク商品<sup>42</sup>」とみなせるか否かについて考察したい。現時点ではこの問いに対して二通りの方法によって解答を導き出せよう。

ひとつは、各地域に建設された個別のテーマパークに注目して社会への影響の有無や程度を考察して判別する方法である。これに従うならば、本章第1節での考察から明らかかなように、志摩スペイン村は志摩地域に限定させた影響をもたらしたという事実を確認できるものの、それらが日本社会全体に大きな変容を迫るほどの影響力を有していたとは考えられないのであり、ランドマーク商品研究で言われる社会全体への影響の程度は弱いであろう。したがってランドマーク商品としての確定根拠としては十分ではないと判断できよう。このことは志摩スペイン村が伊勢志摩地域にもたらした具体的影響がどれも日本人の「生活の前提」を根底から変容させたわけではないことは明らかである<sup>43</sup>。このことから志摩スペイン村をランドマーク商品とみなすことはできないという評価を導ける。

一方で以下のような考察も可能である。それは、個別のテーマパークの事情はともかく、日本に存在する個別のテーマパーク全てを「テーマパーク」というカテゴリーで一括りにして考察する方法である。これに従うならば、全体として「テーマパーク」という存在は1980年代以降の日本社会に影響を与えたランドマーク商品という位置付けになり、東京ディズニーランドはランドマーク商品としてのテーマパークの中での成功事例、一方で志摩スペイン村はランドマーク商品としてのテーマパークの中での失敗事例という位置付けになるのである。

ここで注目したいのは、前者の立場で考察した場合には志摩スペイン村はランドマーク商品ではないと位置づけられるが、後者の立場で考察した場合には志摩スペイン村はランドマーク商品として位置づけられることになる。つまり、どちらの立場で考察するかによって志摩スペイン村の位置づけが全く変わってしまうことになる。志摩スペイン

42 ランドマーク商品とは、ヒット商品のように販売動向に着目するのではなく生活変容の程度に着目した商品概念であり、その商品の登場前後で生活者の生活様式や価値観を大きく変容させ、また社会全体の意識・認識・価値観にすらも大きく変容を迫り、新たな文化を創造するうえで大いに貢献した商品のことである（鍛冶〔2010 a〕25 ページ）。

43 石川はランドマーク商品としての認定条件として「生活の前提」の劇的変容を指摘する（石川〔2008〕）。

村がランドマーク商品であるか否かについての判断は、ランドマーク商品に関する先行研究<sup>44</sup>や今後の個別商品の事例分析を踏まえた上で更なる分析が加えられ検討される必要がある<sup>45</sup>。

## V おわりに

本稿では、テーマパークの商品史研究の事例分析として志摩スペイン村を取り上げ、まず志摩スペイン村が登場するまでの前史から今日までの概略史について言及した(第二章)。そして志摩スペイン村の経営不振の背景を列挙し(第三章)、さらに志摩スペイン村が日本社会に大きな影響力を及ぼさなかった事実とその背景(第四章)についてそれぞれ考察した。

レジャー事業を縮小させる傾向にある近鉄にとって、志摩スペイン村が今後も有力なレジャー事業として位置づけられることは確かであろう。今後どのような経営戦略を展開して経営不振の状況を改善し存続を図っていくのかについて、継続した観察をしていきたい。また本稿は一事例として志摩スペイン村に限定し、以前に筆者が取り上げたTDLと比較しながら志摩スペイン村の特性を明らかにしたが、おそらく本稿で指摘したことと同様の分析を他のテーマパークに関しても行うことができるであろう。さらに言えば、経営不振に苦しむテーマパークであれば、本稿で指摘した経営不振の背景と社会影響力の地域限定性に関して同様の結果を導き出せるのではないかと考えている。その点に関しては今後の事例分析を通して細かく解明していくことが求められる。

《追記》本稿は筆者の研究報告「非ランドマーク商品試論——志摩スペイン村の場合」(同志社大学人文科学研究所第5研究会, 2010年10月8日)をもとに執筆したものである。

### 参考文献

栗田房穂 [2004] 『ディズニーリゾートの経済学』 東洋経済新報社。

編集部 [1994] 「志摩スペイン村 近鉄が総力を結集した中部・関西圏最大のテーマリゾート」『月刊レジャー産業資料』1994年6月号。

編集部 [1995] 「業界短信 志摩スペイン村」『月刊レジャー産業資料』1995年6月号。

編集部(万場栄一) [1996] 「特集 テーマパーク事業再生の視点 [ケーススタディ] パルケエスパリーニ

44 ランドマーク商品に関しては理論研究や事例研究が蓄積されつつある。共同研究による代表的文献として、石川編著 [2004] [2006] [2008] [2011] を参照されたい。

45 これまでのランドマーク商品研究は、同種商品を一括りに捉えてカテゴリー全体として考察対象商品のランドマーク商品としての可能性を考察するケースがほとんどである。一方で山本陸は自動車に注目して、「この歴史の転換点を『ランドマーク商品』という概念を用いて考察する際には、『自動車』というカテゴリー全体を『ランドマーク商品』として解釈するよりも寧ろ、『T型フォード』という個別商品を『ランドマーク商品』として位置付ける方が、より妥当であると思われる」と指摘し、個別商品ごとにランドマーク商品としての可能性を検討することの重要性を指摘している(山本 [2007] 230ページ)。

- ヤ』『月刊レジャー産業資料』1996年12月号。
- 石川健次郎〔2004〕「なぜ、商品を買うのだろうか－商品史のドア」石川健次郎編著〔2004〕『ランドマーク商品の研究－商品史からのメッセージ』同文館出版、第1章。
- 石川健次郎〔2008〕「ランドマーク商品と『生活の前提』」石川健次郎編著〔2008〕『ランドマーク商品の研究③－商品史からのメッセージ』同文館出版、第1章。
- 鍛冶博之〔2006〕「テーマパーク」石川健次郎編著〔2006〕『ランドマーク商品の研究②－商品史からのメッセージ』同文館出版、第7章。
- 鍛冶博之〔2008〕「ファミコン」石川健次郎編著〔2008〕『ランドマーク商品の研究③－商品史からのメッセージ』同文館出版、第8章。
- 鍛冶博之〔2010 a〕「商品史研究の成果と課題－商品学における商品史研究を参考にして」『商品研究』第57巻1・2号、4月。
- 鍛冶博之〔2010 b〕「カラオケの商品史（1）」『社会科学』（同志社大学人文科学研究所）第40巻第3号（通巻89号）、2010年11月。
- 鍛冶博之〔2011 a〕「カラオケの商品史（2）」『社会科学』（同志社大学人文科学研究所）第40巻第4号（通巻90号）、2011年3月。
- 鍛冶博之〔2011 b〕「カラオケ」石川健次郎編著〔2011〕『ランドマーク商品の研究④－商品史からのメッセージ』同文館出版、第3章。
- 近畿日本鉄道株式会社編〔1990〕『近畿日本鉄道80年の歩み』。
- 近畿日本鉄道株式会社編〔2000〕『近畿日本鉄道創業90周年記念 最近10年のあゆみ』。
- 中村 清〔2010〕「激動する経営環境と企業経営」近畿日本鉄道株式会社編『近畿日本鉄道100年の歩み』第8章。
- 奥野一生〔2008〕『新・日本のテーマパーク研究』竹林館。
- 竹屋 誠〔2010〕「高度経済成長期の輸送力補強」近畿日本鉄道株式会社編『近畿日本鉄道100年の歩み』第6章。
- 谷原武夫〔1994〕「〔特集〕ボーダレス化するアミューズメントビジネス 三重サンベルトゾーンの核施設となる志摩スペイン村の全容」『月刊レジャー産業資料』1994年6月号。
- 山本 睦〔2007〕「20世紀の日英関係における転換点とその工業的『ランドマーク』－戦艦『鹿島』とトリアンプ・アクレイムを中心に」『言語文化』（同志社大学言語文化学会）第10巻第2号、12月。
- 山内孝幸〔2010〕『すべてはゲストのために－東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング』見洋書房。
- 『朝日新聞』（詳細な引用箇所は注に記載）。
- 『レジャー白書』1990年版～2011年版。
- 「国際リゾート 三重サンベルトゾーン」ホームページ（<http://www.pref.mie.jp/>）（2011年12月22日閲覧）。
- 「三重交通株式会社 バス時刻・運賃案内」公式ホームページ（<http://businfo.sanco.co.jp/>）（2011年12月22日閲覧）。
- 「志摩スペイン村」公式ホームページ（<http://www.parque-net.com>）（2011年12月22日閲覧）。