

# テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイパビリティ

——新日鉄のスペースワールドの事例——

## Dynamic Capability in Theme Park Industry : A Case of SPACE WORLD

中 島 恵\*

NAKAJIMA Megumi

This paper examines dynamic capability in theme park industry with a case study of NIPPON STEEL. Dynamic Capability is ability to sense change external environments and adjust corporate ability. NIPPON STEEL was a steel company originally. However, sales of the steel declined. They established a new themepark, Space World. After opening of Space World, their sales declined and they vended right of management.

キーワード：ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability), 新日鉄 (NIPPON STEEL), スペースワールド (Space World)

### 1. はじめに

経営戦略論研究では、Porter のポジショニング・アプローチの限界を指摘した Barney の資源ベース・アプローチが主流となったが、両者の理論は外部環境がほとんど変化しないことを前提としているという限界があった。外部環境が激変する今日、外部環境の変化への適応能力が重要性を増している。

本稿では、新日鉄のスペースワールドというテーマパークの事例からダイナミック・ケイパビリティの流れを検証する。第1章で示した分析枠組に沿ってダイナミック・ケイパビリティを検証する。同社および同施設は、外部環境対応戦略はあるが失敗（経営破綻）している事例である。前稿（2012）で構築した分析枠組（図表1）に沿って、検証する（図表2）。

研究方法はインタビュー調査と文献研究である。インタビュー対象者は開業時、広報宣伝課長だった K 氏である。インタビューは2011年7月28日、3時間程度行われた。会場は沼津市立高校校長室（静岡県沼津市）

である。同氏は民間出身校長に応募し、2009年度より同校の校長に就任している。K氏は1976年、京都大学法学部を卒業し、新日鉄入社、広畑製鉄所、本社販売部、北海道支店、本社を経て1989年9月から1996年3月までスペースワールド社勤務、それ以降、都市開発部門に異動している。

### 2. 新日鉄とスペースワールドの概要

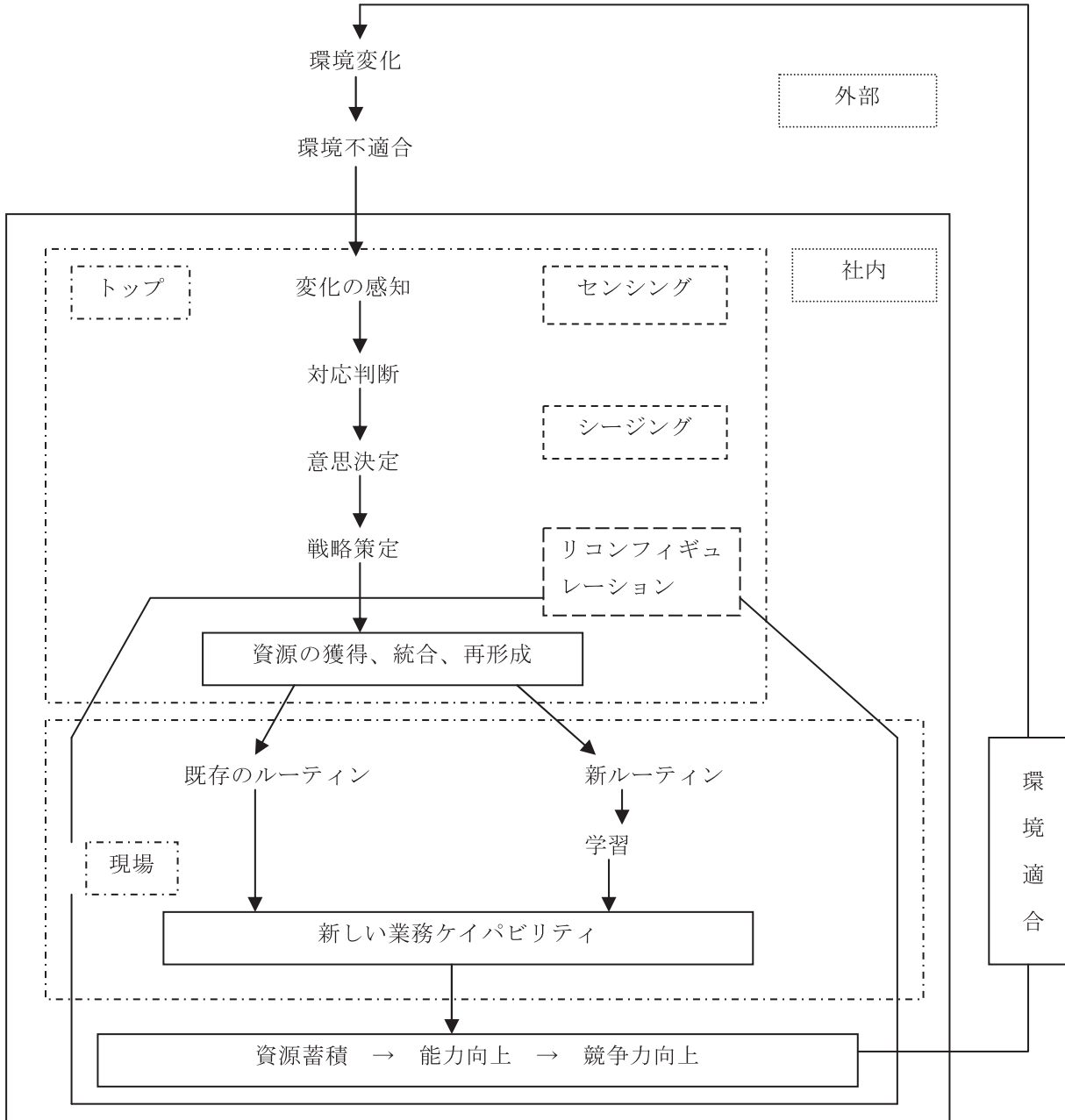
#### (1) 新日鉄およびスペースワールドの概要と社史

新日本製鐵株式会社<sup>1)</sup>は、1970年設立で東京都千代田区丸の内には本社を置く製鉄企業である。従業員数16,150人（社内在籍者、2011年3月末現在）、資本金約4,195億円、連結売上高4兆1,097億円、連結経常利益2,263億円、主要事業は製鉄、エンジニアリング、都市開発、化学、新素材、システムソリューションである。

同社の社史概要<sup>2)</sup>は次のようになる。1857（安政4）年、釜石で日本初の洋式溶鉱炉の出鉄に成功した。戦後、1950年、高度経済力集中排除法に基づき解体され、

\*大阪観光大学観光学部

図表 1 分析枠組提示 (ダイナミック・ケイパビリティの流れ)

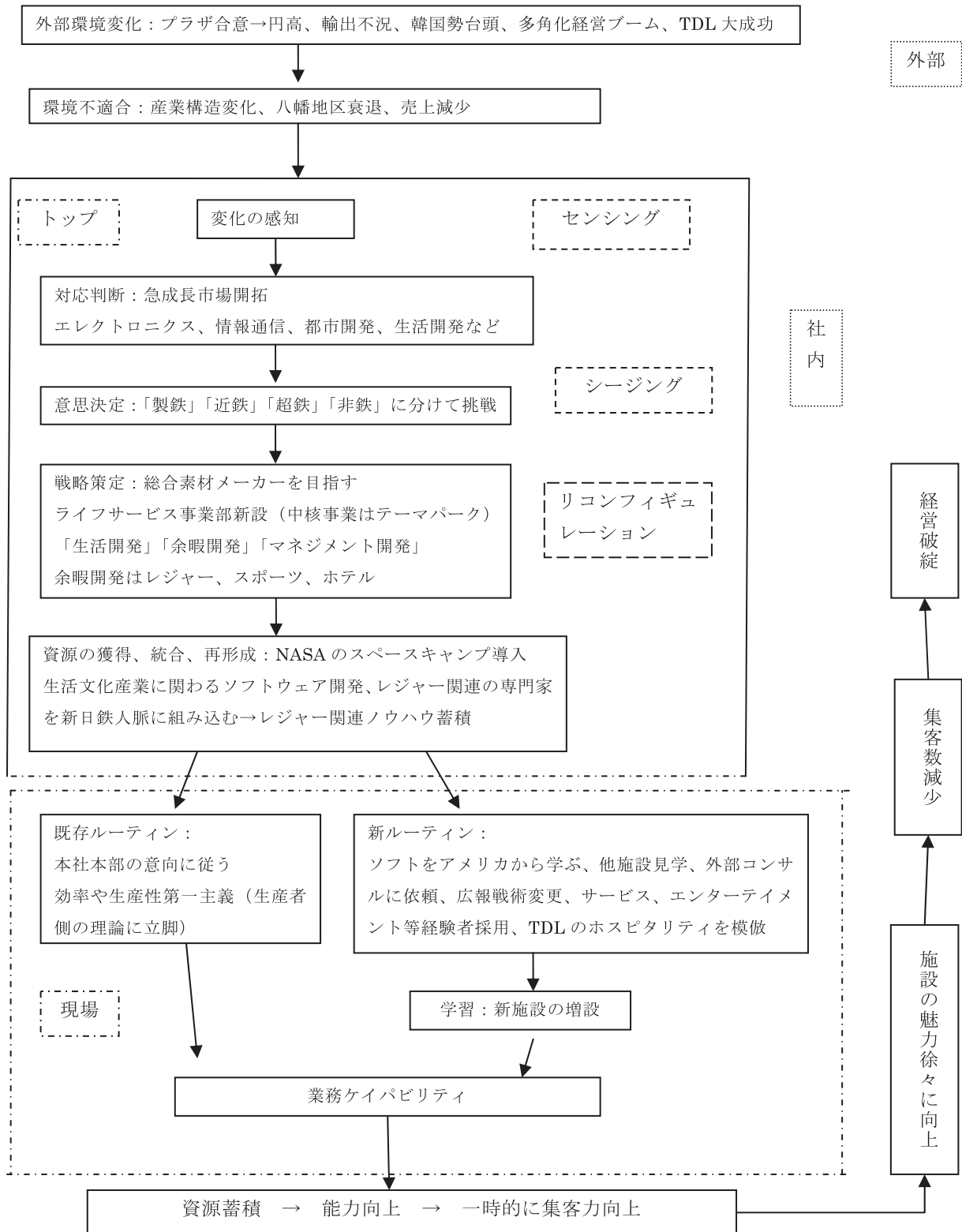


八幡製鐵株式会社、富士製鐵株式会社、日鐵汽船株式会社、播磨耐火煉瓦株式会社として発足する。1970年、八幡製鐵と富士製鐵の合併で新日本製鐵株式会社が発足する。1990年、スペースワールド開業でエンターテイメント産業に参した。

株式会社スペースワールド<sup>3)</sup> (SPACE WORLD, INC.、以降スペースワールド社)は1988年7月11日設立、北九州市八幡東区東田四丁目に本社を置く。スペースワールドの営業開始は1990年4月22日、資本金

1,000億円、代表取締役社長は加森公雄氏、主な事業内容は、テーマパーク、博物館、各種展示および宇宙疑似体験施設、商品販売施設、飲食施設、宿泊施設の経営である。テーマパーク「スペースワールド」の施設概要は、総敷地面積24万m<sup>2</sup>(駐車場を含む)、アトラクション施設「ザターン」、「惑星アクア」、「ラッキーランド」等、34アトラクション、物販施設5店舗、飲食施設8店舗、他、軽食スタンド、ワゴンサービス等である。スペースワールドは加森観光グループ(本社札幌

図表 2 (株)スペースワールドのダイナミック・ケイパビリティ形成ならず



市)のパークマネジメント株式会社が運営している(2011年現在)。

スペースワールドの現状は、後述するが、1990年開業以来、計画ほどの集客を得られず、2005年、民事再生法を申請し、加森観光株式会社に経営譲渡をした。加森観光株式会社<sup>4)</sup>は、1981年設立、資本金8億1,860万円(2007年現在)、代表者、加森公人氏、札幌市中央区に本社、東京都中央区銀座に東京支社を置く。営業種目は、旅客運輸業務、観光施設、ホテル、スポーツ施設、飲食店、売店、娯楽施設の経営、不動産の開発、賃貸に関する業務である。

## (2) 新日鉄の多角化の背景

新日鉄はスペースワールド開業の1990年当時、世界一の製鉄メーカーであった。元々、官営八幡製鉄所であったこともあり、堅い社風であった。それが鉄から最も遠いテーマパークの経営に多角化したのは、本業の鉄の生産量の減少、韓国の追い上げなどが原因であった。新日鉄は1987年にスペースワールド設立を決め、1988年7月に株式会社スペースワールドが設立された。1987年当時、新日鉄の設立後、売上高のピークは1980年の3兆1,260億円であり、円高不況に見舞われた1986年と翌年は2兆1,000万円台まで落ち込んでいた。成長分野に活路を見出すしかなかった。当時の副社長、古賀憲介氏は、従来の鉄だけでは成長のチャンスはなく、市場が急速に成長しているエレクトロニクス、情報通信、都市開発、生活開発などの分野に進出する必要性を述べている。

1977年、新規事業を開拓するため、開発企画本部が設置された。このとき事業を、「製鉄」「近鉄」「超鉄」「非鉄」に分けて挑戦する考えが打ち出された。このキーワードの発案者は、スペースワールド副社長の奥山敏弘氏である。そして1984年、当時の社長、武田豊氏は株主総会で新規事業を推進し、「総合素材メーカー」を目指すことを表明している。1986年になると、エレクトロニクス事業部を発足させている。1987年、事業目的に「教育・医療・スポーツ施設の経営」「バイオテクノロジーによる農水産物等の生産・販売」が加えられ、ライフサービス事業部が新設されたのである。同事業部では、推進事業を「生活開発」「余暇開発」「マネジメント開発」の3グループと15事業に分けている。余暇開発グループは、①レジャー、②スポーツ、③ホテルである。新日鉄がライフサービス事業で手がけようとした事業は「非鉄」の世界であり、有望な市場でもノウハウがない

のに成功する保証はなかった。ライフサービス事業で絶対成功させなければならないのがスペースワールドであった。当時の社長、斉藤裕氏は「新規事業の目玉」と強調した(岩淵, 1990, 72-76頁)。この点についてK氏も、「当時スペースワールドは斉藤社長プロジェクトと言われていました。社長が積極的に事業を推進していました。」と述べている。

## 3. 新日鉄のテーマパーク事業参入

### (1) 北九州ルネッサンスとその必要性

1901年、官営八幡製鉄所が操業開始したとき、八幡村は人口1,200人強の寒村に過ぎなかったが、日露戦後の製鉄所拡張などで従業員と家族が増加した。同時に関連企業の勃興も促し、八幡の人口は大正15年には約13万2,000人に膨れ上がった。製鉄所に人が集まり、町はその後でできたと言われている。つまり製鉄所の存在自体が地域貢献だった。しかし製鉄所の大きさが変われば地域への文化的影響度も変わってくる。第一次オイルショック前までは、新日鉄八幡の社員厚生施設が地域社会への文化の発信拠点だった。夏にはクレイジーキャッツなどの売れている芸能人を呼んでプール上でカーニバル、秋は体育館で美空ひばり、都はるみといった当時最も人気の歌手による慰安会、それも三交代制の従業員全員が見られるよう一週間タレントを丸抱えしていた。しかし華やかで豪華なイベントは数回の合理化の後立ち消えた。北九州は文化不毛の地と揶揄される。その背景には八幡製鉄所のこうした福利厚生の充実と合理化による廃止があるのではない<sup>5)</sup>。

北九州市は新日鉄の企業城下町であるため、新日鉄の減産とそのための合理化、人員削減などの影響を受けることが明らかになった。そのため新日鉄の八幡製鉄所跡にスペースワールド構想が持ち上がった頃、北九州市でも地域活性化に向けて大きな動きが起っていた。1987(昭和62)年の市長選挙で北九州市出身の末吉興一氏が当選し、同市の活性化を図り、かつての四大重工業都市の栄光を取り戻したいと考えていた。末吉氏は同市に工場を持つ企業に対して遊休土地の有効活用を呼びかけた。末吉氏は建設省から国土庁に出向し、土地局長を最後に官僚人生に終止符を打ち、地元に戻り、活性化させようとしたのである。同市の人口は1981年以降、減少し、1985年以降の円高とそれに伴う産業構造の転換が同市の産業活動を停滞させ人口減少に拍車をかけていた。1986年に八幡製鉄所の総務部長に就任していた奥

山敏弘氏は、末吉市長と八幡製鉄所の所長の定期会談を設定した。末吉市長にとって、北九州市の活性化は八幡製鉄所抜きでは推進できなかった。新日鉄にとっては、地元の自治体のバックアップがあれば、発表から 2 年で開業にこぎつける計画はおぼつかなかった。新日鉄にとっては、同市が地域活性化のために新しい都市計画を策定し、その計画の中にスペースワールドをひとつの柱と位置づけてくれるとありがたかった。両者の利害が一致し、同市は末吉市長の指揮で北九州ルネッサンスを推進することになる(岩淵, 1990, 212-222 頁)。

末吉市長は北九州市の活性化のために 1988 年に、2005 年を目標年次とした目標年次とした北九州市再生ビジョン「北九州市ルネッサンス構想」を発表した。ルネッサンスと名づけたのは、重厚長大産業中心の産業構造を転換し、昔の栄光を取り戻したいというのが住民の願いだからである。重厚長大産業をハイテク産業化する一方で、第三次産業を盛んにして若者にも住みやすいアメニティな都市にしようとした。その開発コンセプトは産業と都市文化が融合した新しい都市核であるアーバンコア八幡の創造である。土地利用計画としては 5 つのゾーニングを行った。①アミューズメントレジャーゾーンで、スペースワールドを中核として都市型レジャーを発展させる。②産業文化ゾーンで近代鉄鋼発祥の地にふさわしい産業技術の発展をテーマとした博物館や、1901 高炉を核として、現代彫刻の屋外展示や各種のイベントを行うメモリアルパークを整備する。③ハイテク産業ゾーンで、国際技術交流の基盤となりうる研究開発集約ゾーンで、平野地区の国際交流ゾーンとも関連する八幡駅北側のゾーンである。④商業・業務核ゾーンで、八幡東地区最大の商業集積のある中央商店街を中心とした中核商業・業務集積の形成をはかる。⑤既成市街地を含むゾーンで、遊休土地活用が住宅中心に行われる地域で、近隣の既存商業の活性化が期待できる。スペースワールド建設が発表されたとき、北九州市はかつての栄光を取り戻せるという期待で沸き返った。八幡地区では、かつては商店も新日鉄の指定店になるだけでさしたる努力なくして生活できた。そのため努力を忘れていた。八幡製鉄所の従業員数が減少して売上が落ち、閑古鳥が鳴いても市や新日鉄がなんとかしてくれるという考えが染み付いた地元は、事態打開の何の努力もしなかった。スペースワールド発表のときは歓喜したものの、異例のスピード開業で 2 年後に開業ということであっても、2 年も先のことなので潮が引くように冷めていった。1989 年に同市が「八幡東区東田地区周辺整備計画」を発表して、よ

うやく腰の重い地元商店街も動き出し、スペースワールドをきっかけに何とかしようと考え始めたのである(岩淵, 1990, 223 頁)。

この点について K 氏は、「かつては八幡製鉄所だけで 4-5 万人の従業員がおりました。三交代性勤務で、八幡の門から次々に人(新日鉄の従業員)が出てきて、飲食店に吸収されていったものです。一箇所に 3 年程度で異動しておりましたので、単身赴任者が多かったです。そのためランチや仕事終わりの夕食は外食が多くなるので地元の飲食店は賑わっていました。新日鉄の社員の信用力は地元で絶大でした。新日鉄の名刺で、つけて飲めると言われていたほどです。どこに異動しても単身赴任の寮や会社借上げの物件がありました。まじめに働いている限り、新日鉄が必ず給料を振り込んでくれます。」と述べている。ここから、彼らの活発な消費に支えられた地元商店街は、それほど努力しなくても生活できたと考えられる。しかし企業城下町は、当該企業の従業員数減の影響を強く受ける。

また K 氏は、「当時の新日鉄の信用力は絶大で、新日鉄が債務保証をして銀行借入れをしました。そのためスペースワールド社は銀行から簡単に融資を受けることができました。それが累積されていくことになりました。テーマパークは巨大な装置産業なので、初期投資額が巨大です。資金調達力によって施設の規模や内装に差が出ます。」と述べている。

#### 4. スペースワールドの意義と経済効果

##### (1) スペースワールドの意義

当時世界一の鉄鋼メーカーの新日鉄にとって、鉄から最も遠い産業であるテーマパーク事業に参入した意義は、第 1 に、鉄以外の産業、特にライフサービス事業への多角化とそれによる収益の柱を成長させること、第 2 に、八幡製鉄所のリストラクチャリングによる活性化である。それに加えて、地元である北九州市が推進している重厚長大産業から最先端工業化へという国を巻き込んだリストラクチャリングにも関係するのである。国との関係としては、洞海湾に面した地区のウォーターフロント計画である八幡地区臨海部活性化調査地区は運輸省の管轄である。八幡地区は自治省が半額補助するリーディングプロジェクトにも指定された。スペースワールドは北九州市の「北九州市ルネッサンス構想」に沿った地域開発・活性化という側面も併せ持つのであった(岩淵, 1990, 237-239 頁)。

## (2) スペースワールドの経済効果（事前予測）

福岡銀行の調査結果によると、スペースワールドの北九州市経済への波及効果は、開業後1年間で約1,081億円である。この調査はスペースワールド社と北九州市も協力して行われた。建設事業費290億円、年間入場者数200万人をベースにして算出された。スペースワールドの初期投資は、建設事業費のほかに建設用地整備費50億円、創業・開業費40億円で、合わせて380億円である。この直接投資が327億5,400万円の生産をし、初期投資による北九州地区への波及効果は707億5,400万円に上ると予測されていた（岩淵，1990，226頁）。

建設・開業とは別に、スペースワールドの入場者がパーク内で139億円、パーク外で65億2,000万円の合計204億2,000万円支出すると推定しており、この生産誘発額は169億3,000万円になるという。入場者は年間200万人の予定なので、200万人として計算すると、一人当たりのパーク内での消費は7,000円弱、パーク外を含めると一人当たり約1万円と予測していた。消費活動による波及効果は合わせて373億5,000万円である。長崎オランダ村（現、ハウステンボス）の入場者数は1989年で約180万人であり、入場料や物品販売、飲食などの総売上げは約93億円だった。スペースワールドの場合、パーク内での消費支出は139億円と推定したので、初年度ではほぼ長崎オランダ村程度の波及効果をもたらすことになる。我国初の本格的テーマパークの東京ディズニーランドの場合、三菱総合研究所の調査では、1988年度1年間で9,100億円の経済波及効果があったと推定されている。これは当時のカメラ業界の年間総出荷額に相当するわけであり、レジャー施設の生み出す経済波及効果が予想以上に大きいと言える。東京ディズニーランドでは、1988年度で見ると、一人当たりでの支出額は7,900円で、飲食費と物品販売で半分以上を占めている。この他にパーク外での宿泊などを含め、一人約1万4,500円を支出している。スペースワールドの場合、入場者一人当たりの支出を東京ディズニーランドよりも低めに予想しているが、北九州地区ではそれでも従来では考えられない大きな支出である。それだけに地元の経済界もスペースワールドに熱い視線を向けていた。なお、スペースワールドの駐車場整備、国、市、スペースワールドで3分の1ずつ負担している。雇用への波及効果は、初期投資によるものが7,268名で、開業後の消費活動で5,643名の恒常的な雇用が創出されると推定されていた。若者の間で働きたいという希望者が多

く、既に若者を地元にとどまらせる職場になった（岩淵，1990，227-229頁）。

スペースワールド社社長の小池孜氏は、雇用創出効果は1万2,911人になるとみていた。またスペースワールド社は、施設建設で特殊工事を除き80%は地元が発注したし、従業員、アルバイトも地元採用が大半としている。永らく鉄冷えに苦しんできた新日鉄は、新日鉄および北九州市を活性化させるカンフル剤としてスペースワールド開業させた<sup>6)</sup>。地元からの期待も大きく、具体的な経済効果が求められる。

## (3) スペースワールドの経済効果（実際）

スペースワールドの実際の経済効果は、一周年を迎えた1991年4月22日の時点で、初年度の目標だった200万人を達成したが、予期せぬ事態が多発し、返信の連続となった。初年度で約30億円の追加投資をしてようやく90点になったが、開業当初は70~80点以下だったと奥山敏弘副社長は認めている。ある地元の経営者は「当初は『世界の新日鉄』の傲慢さが鼻につき、その割に中身もたいしたことがなかった。だが悪口を言われ、変身を迫られたお陰でようやく良い施設が出来上がった」と打ち明けている。テーマパーク運営は2年目以降が正念場である。同社は「継続的な追加投資で常に魅力ある状態を維持させる」（小池社長）姿勢だが、その前提になるのが売上高である。目標は年間140億円だが、初年度の平均客単価は当初予測の6,500~7,000円に対し、実際は6,000円強で推移、初年度売上は110億円程度にとどまる。東京ディズニーランドも黒字になるまでに4~5年かかったとはいえ、客数を減らさずに客単価を上げる工夫がよりいっそう必要になる。地域への波及効果は、北九州市観光課が1991年4月22日にまとめた1990年6-11月の同市観光動向調査（中間推計）によると、前年同期比で観光客数は83万1,200人も増えている。観光消費額も総額161億円で、前年同期より101億円も増えている。これはスペースワールドの効果が大きいとされている。一方、市内の他の観光スポットの集客に影響をもたらしていた。スペースワールドに近い帆柱山の観光客が前年比16%増で、若松区のひびき動物ワールドは客数が半減した。地域活性化にとって、スペースワールドは両刃の刃である<sup>7)</sup>。

地域活性化としては、スペースワールドは開業から数年間はそれなりに北九州市の観光客動員数向上に貢献した。しかし1995年に門司港レトロ地区が開業すると、話題をそちらにさらわれていることから、計画ほどの話

題性、集客力を維持することができなかった。観光地は「一度行けばいい」「一度で十分」という心理になりやすい。リピーターの確保が課題となる。

## 5. ライフサービス事業への多角化とスペースワールド

### (1) エデュテイメントと NASA のスペースキャンプ

開業前に、新日鉄の堅い社風を考慮して、エンターテイメント性のみのテーマパークではなく、教育（エデュケーション）要素を備えたエデュテイメント施設にする企画を出して常務会を通過させたのである。後述するが、開業が近づくにつれ、エンターテイメント性が高くないとテーマパークとして集客が困難との考えから、エデュテイメントの要素は全体の 1~2 割程度になった。1995 年度を目標とした中長期経営計画（ビジョン）が発表され、新規事業にかける意気込みが明らかになると、新日鉄に新規事業に関する様々な話が持ちかけられた。その一つに、NASA（米航空宇宙局）が新日鉄と組んでスペースキャンプを日本でシステムとしてやりたいという話があった。スペースワールド社の奥山副社長は、全天候型スキー場、ドーム球場、ゴルフ場など約 20 の話が持ち込まれ、その一つがスペースキャンプだったと述べている。その後、NASA のスペースキャンプを日本でやるにはライセンスが必要ということになり、本社に話をつないだ。1987 年 7 月、新日鉄はライフサービス事業部およびその中に余暇開発事業部を立ち上げ、スペースキャンプを建設しようとする動きを本格化させた。それを N プロジェクトと名づけ、極秘とした。ここから、新日鉄は最初に余暇開発事業に参入しようとし、後にテーマパーク事業と絞り込んでいった。当時全部で 19 社が NASA のスペースキャンプのライセンス契約にエントリーしていた。プレゼンテーションの結果、8-9 社に絞り込まれた。その中には、石川島播磨重工業、韓国のラッキー、三菱商事、日本航空、神戸ワールドグループ（日商岩井、神戸市、ダイエー、伊藤ハム等）などが名を連ねていた（岩淵，1990，88-89 頁）。

新日鉄は早いペースでライセンス供与の意思表示を受けるに至った。実際のライセンス契約を結ぶ相手は US スペースキャンプ財団である。同財団にも契約を急ぐ事情があった。同財団は、スペースステーションのフルモデルを備えた施設をフロリダに第二キャンプとしてできるだけ早く設立したかった。この第二キャンプの建設資金を調達するため、①クイックレスポンスできる、②建設後速く立ちあがる、③イニシャルペイメントと運営

のロイヤルティが期待できる、という 3 条件を満たすところと契約する必要があった（岩淵，1990，96-97 頁）。

スペースキャンプを建設する候補地には、八幡製鉄所、堺製鉄所、君津製鉄所など挙がっていたが、八幡になった。その理由は次の 3 点である。第 1 に、集客力では首都圏の君津や関西の堺が優れているが、北九州はレジャー施設の空白地帯であり、魅力的である。第 2 に、地元の北九州市が誘致に積極的で、進出に際して協力を得やすい。第 3 に、九州には宇宙開発事業団（NASDA）の種子島宇宙センターや文部省宇宙科学研究所の内ノ浦などのロケット発射基地があり、スペースアイランドのイメージがある。K 氏は、「北九州は伝統的に新日鉄の従業員が多く、裕福なエリアと言われていました。それは新日鉄の給与水準が高いためです。」と述べており、そのエリアの経済力も決め手になったと考えられる。

### (2) コンセプト変更と外部の専門家

スペースキャンプは教育を目的にしているが、世の中で教育がテーマで大量の集客を長期的にしているのは学校のみである。アメリカのテーマパークを全て調べると、教育だけという施設はなかった。エンターテイメント性が必要である。八幡製鉄所はバックに宇宙センターを持っているわけでもなく、宇宙開発に使った本物を持ち込むこともできない。つまり本物の迫力を出すことができない。それでは第二期、第三期で閉園に追い込まれる可能性がある。スペースワールドは北九州地区の地域開発・地域活性化のための大量集客装置としての役割を期待されている。記者会見で杉山氏（副社長）は年間 100 万人の集客を期待していると発表した。つまり 100 万人の集客を目指すためには、教育施設（スペースキャンプ）以外にエンターテイメント部門を充実させる必要があると気づき、コンセプトの変更が行われた（岩淵，1990，106-109 頁）。

アメリカのテーマパークのコンサルタント会社 ECS（Economic Survey Consulting）のドン・スチュアート社長と接触し、プロの目で八幡製鉄所を見てもらった。本格的なフルスケールのテーマパークならば年間 300-400 万人程度の集客を見込めると太鼓判を押された。最初小さいものを作り、初期投資額を小額に押さえ、二期、三期と徐々に施設を増やしていき、最終的に総合宇宙レジャーランドにする構想だった。当時の新日鉄会長の武田豊氏と斉藤社長からソフトはアメリカから学ぶよ

う言われていた。それまでの新日鉄は効率や生産性第一主義で、生産者側の理論に立っていた。ライフサービス事業部では、ハードウェアを効率よく動かすためのソフトウェアではなく、生活者側の論理である何を楽しく、何を感じるのかと言う「ハートウェア」（滝本氏の造語）のスタンスでサービス事業を手がけることを重要との考えを滝本氏はもっていた（岩淵，1990，111-113頁）。

設立に際して、社外の専門家に依頼し、新日鉄にノウハウが無い部分を補っていった。スペースワールドのコンセプトは教育を目的としたスペースキャンプ中心から、エンターテインメントのためのパビリオン群で大規模集客を目指すレジャーランドに切り替えられた。1988年3月の常務会では、路線変更で開業までに250億円という膨大な投資をすることが認められた。この投資回収に長期に及ぶことは間違いなかった。それに初期投資額も250億円で納まる保証は無い。実際、300億円にまで膨らんだ。K氏は、「初期投資300億円と言うのは、高く感じるかもしれませんが、東京ディズニーランドの初期投資額は1983年頃の物価で1,800億円程度だったはずですよ。スペースワールドは昭和63（1988）年頃の物価で300億円ですから、規模は東京ディズニーランドの6分の1程度です。そのためテーマパークと聞いて東京ディズニーランドのようなものだと思って行くと、大きく期待を裏切られます。ディズニーランドに比べたら小規模なものです。ですから一度でもディズニーランドに行ったことがある人にとっては、スペースワールドは面白くなかったと思います。テーマパークは実は巨大な装置産業ですから巨大資本を持った大企業が一気に投資する産業です。だから個人で起業するのはまず無理でしょう。」と述べている。ここから、新日鉄は新規事業に300億円（1988年頃の物価）という巨額な投資をしたが、テーマパーク事業では300億円の施設は中小規模といわざるをえず、それではよほど魅力あるコンテンツでない限り、集客が難しいと言えるだろう。そして、テーマパークは巨大な装置産業で初期投資額が大きいほど、大規模パークを作ることができることが明らかになった。

またK氏は、「もう一つの問題ですが、新日鉄にとって全て初めてのことでしたので、外部のコンサルティング会社などに依頼しました。その顧問料を適正価格以上にとられていた可能性を否定できません。建設費も、製鉄のプラントなら適正価格が分かりますが、テーマパークでは建設の適正価格が分かりませんでした。当時、新日鉄は請求された額に対する支払い能力はありましたの

で、言い値で払ったと思います。」と述べている。ここに、非関連多角化の難しさと、経済力ある企業を相手に適正価格以上の請求をして利益を上げようとする業者がいる可能性が示唆されている。

### (3) スペースワールド社の組織と人材

スペースワールド社が設立された1988年7月の時点で、1990年4月のオープンまで残された時間は1年9ヶ月しかなかった。計画から開業まで5年とはかかると言われていたテーマパークを2年程度でスピード開業にこぎつける計画であった。小池氏はテーマパークを巡り、スペースワールド建設に必要な要素を視察した。

人事に関して、K氏は次のように述べている。「この当時、スペースワールドは斉藤社長プロジェクトと言われて、マスコミ発表し、注目されておりましたし、世間では東京ディズニーランドの成功でテーマパーク事業が花形でした。ですから、周辺事業に飛ばされたという風潮はありませんでした。それに当時、新日鉄では一箇所に2-3年程度で異動しておりましたので、スペースワールドに異動しても、またある程度で別のところに異動するという頭でいました。新日鉄はほとんどの人が、鉄が好き、鉄に関心があって入ってきます。理系の人は冶金科、機械工学、電気工学、電子工学などの出身者が多かったです。私は昭和51（1976）年に新日鉄に入社したのですが、当時新日鉄は日本で最大の企業でした。鉄鋼業では世界一の企業でした。トヨタ自動車は急成長したのは昭和54（1979）年からだったと思います。ですから日本最大（の売上高）の企業だからと入ってくる人もけっこういました。私は八幡の生まれで、祖父の父も八幡製鉄に勤めておりましたし、そのエリアの人はみんな八幡製鉄に勤めていました。その影響もあって新日鉄に入社したいと思うようになりました。そのため鉄に思い入れはありましたが、当時は多角化経営の風潮でしたし、鉄以外の仕事もしたいと思っておりました。色々な仕事を経験できてよかったと思っております。とはいえ、スペースワールドに出向後、みんな（新日鉄からの出向者の意味）テーマパークが苦手でした。鉄の世界からテーマパークの世界に行くと、どうしていい分かりませんでした。業界に関する知見がありませんでした。スペースワールドの体質は新日鉄の体質のままでした。皆いずれ新日鉄に戻りたいので新日鉄の意向に沿いたいと思っていました。」

この点について、スペースワールド社の川村祐三社長は、鉄鋼マンでサービス業に適応できるのは5人に1



人くらいではないかと述べている<sup>8)</sup>。ここからスペースワールド社設立後、サービス業に向いている人材が少ないことが社内で発覚したことが明らかになった。

社員の給与水準について、K 氏は「新日鉄からの出向組は新日鉄の給与水準のままでしたが、スペースワールド社がスペースワールド専属に雇用した人の給与水準は、単純に新日鉄の半分でした。」と述べている。スペースワールド社は新日鉄の子会社とはいえ、地方の中企業なので新日鉄のような給与水準は不可能なことが明らかになった。アトラクションとは別に、ショーを企画しており、そのためにショーダンサーが必要となった。東京からショーダンサーやタレントを呼ぶとどの程度の料金なのか全く見当がつかなかった。K 氏は、このように鉄鋼業で築いてきた経営資源が通用しないことが多々あったと述べている。

開業日の 1990 年 4 月 22 日は雨で、スペースワールドの入場者数は目標の 4 万人を大幅に下回る 5,454 名であった<sup>9)</sup>。武家の商法の多難な船出となった。K 氏は「予想を下回る集客力に危機感を感じ、新しく絶叫マシンを導入したり、一時間圏をターゲットに宣伝を強化したりしました。一時間圏とは、車でも電車でも家からスペースワールドまで一時間以内で到着する層です。そうすると福岡県内と山口、広島くらいまでです。ライバルはハウステンボス（長崎県）とシーガイア（宮崎県）でした。しかしどこも集客に苦戦しておりましたし、商圏が重ならないこともあり、敵ではなく、むしろ協力し合って集客に励みました。旅行代理店に九州旅行のツアーにスペースワールドを組み込んでもらうなどしました。広告宣伝費は年間約 10 億円でした。今思うと、地方の中小企業で考えられない額です。広告だけでなく、通常の広報とも異なり、営業広報として地域のテレビ局にスペースワールドの特集を組んだり、ニュースで取り上げるようお願いしました。新日鉄の広報とは性質が違いました。新日鉄の広報は企業防御で、イメージダウンにつながる記事を書かれないようにすることで、対象雑誌は『財界』や『文芸春秋』でした。スペースワールドの広報は、楽しい場所として紹介してほしいというアプローチしました。対象雑誌は『女性自身』などの女性誌やティーン誌でした。新日鉄の広報をスペースワールドで生かすことができずでした。」ここから、広報力など新日鉄の経営資源をスペースワールドで生かすことが明らかになった。

K 氏は「新日鉄でのスペースワールドの位置づけは、事業としては失敗したけど、地域活性化、東田地区の開

発、北九州市の発展と言う点では貢献できたため、それなりに成功とされております。齊藤社長プロジェクトと言われておりました、1993 年に社長を退いて会長になってからは、プロジェクト自体が衰退しました。次の今井社長は 1993 年と言うバブル後に就任したこともあり、本業回帰に積極的で、スペースワールドに対する流れが大きく変わりました。そうしたら、新日鉄社内でスペースワールド、なんでうちがやっているの、うちがしなくちゃいけない事業なの、と言う声が聞かれるようになりました。」と述べている。ここから、非関連多角化の場合、テーマパーク事業に積極的なリーダーが事業推進に必要なことが明らかになった。また親会社の新日鉄にぶら下がるスペースワールド社の体質が明らかになった。

K 氏はまた「中小企業なのに、予算の管理は新日鉄のままでした。私だけで毎週北九州から東京に出張しており、ビジネスクラスで移動していました。新日鉄では当時飛行機は全部ビジネスで、新幹線はグリーンでした。テーマパークの視察や契約でアメリカにも随分出張していました。まだ格安航空券が出る前のことです。新日鉄は、今は厳しくなっていますが、当時は経費の執行に穏やかでおっとりしていました。中小企業は経費の執行にもっとシビアだと思います。」と述べている。つまり中小企業にふさわしくない潤沢な経費を、大企業並みの穏やかな管理下で執行し、売上高に合わない経費高の体質だったことが明らかになった。K 氏は人材育成とホスピタリティに関してこのように述べている。「遊園地ならば、従業員は乗り物にのってらうサービスをこなすだけでいいのですが、テーマパークならばホスピタリティ、おもてなしが必要になりますので、しっかりした人材育成を行い、テーマパークに合った制服を作り、費用をかけました。例えば、三井グリーンランドは遊園地で、すいている平日は一人のアルバイトが 2~3 種類の乗り物を掛け持ちして経費削減しています。その点でスペースワールドは低コスト運営の遊園地が高コスト高品質のテーマパークかで中途半端になってしまったと思います。」

## 6. まとめ

スペースワールド社は、2005 年 5 月 13 日、福岡地裁小倉支部に民事再生法の適応を申請した。資本金 20 億円を 100% 減資した上で、リゾート運営の加森観光が全額出資、同社の完全子会社になる。負債総額は約

350 億円で、約 200 人の従業員の雇用継続などの合意内容に沿って再生計画案が作られ、営業は継続された<sup>10)</sup>。

ここまで新日鉄のテーマパーク事業参入から現在までをダイナミック・ケイパビリティの視点で検証してきた(図表 2)。本章では、同社の経緯からダイナミック・ケイパビリティの流れを確認することができた。全体的に、同社および同施設は新日鉄の組織文化を継承しており、本社の意向に従う組織文化といえるだろう。新日鉄は元々官営八幡製鉄所であるため、民間企業の組織文化ではなく、中央省庁のしれに近いといっていだろう。組織文化は戦略に大きく影響を与えるだろう。

#### 【引用・参考文献】

- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Eisenhardt, K. and J. Martin, (2000), "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, October-November Special Issue 21, pp.1105-1121.
- Helfat, C. and M. Peteraf (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, October Special Issue 24, pp.997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell: Oxford, UK.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.

中島 恵 (2012) 「テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイパビリティー松竹の鎌倉シネマワールドの事例ー」『観光研究論集』第 11 号 33-54 頁

#### 【注】

- 1) 新日本製鐵株式会社公式 HP 「会社概要」 2011 年 11 月 13 日アクセス <http://www.nsc.co.jp/company/profile/index.html>
- 2) 新日本製鐵株式会社公式 HP 「沿革」 2011 年 11 月 13 日アクセス <http://www.nsc.co.jp/company/history/index.html>
- 3) スペースワールド公式 HP 「会社概要」 2011 年 12 月 4 日アクセス <http://www.spaceworld.co.jp/company/index.php>
- 4) 加森観光株式会社公式 HP 「会社概要」 2011 年 12 月 4 日アクセス <http://www.kamori.co.jp/overview/>
- 5) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14 頁 1991 年 3 月 9 日 「第 9 部企業と地域文化 (5) 栄光去り祭も小さく (豊かさを考える九州報告)」
- 6) 日本経済新聞 朝刊 27 頁 1990 年 3 月 12 日 「世界初の宇宙テーマパークースペースワールド社小池孜氏 (核心各論)」
- 7) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14 頁 1991 年 4 月 23 日 「スペースワールド、開業 1 周年ー雨対策やパビリオン改善、"変身" 投資に 20 億円。」
- 8) 日本経済新聞 1994 年 4 月 22 日 15 頁 「復権にける新日鉄協調から競争へ (5) 新規事業に期待と不安ー情報通信・半導体。」
- 9) 日本経済新聞 2011 年 6 月 11 日 夕刊 5 頁 「校長先生は元鉄鋼マン」
- 10) 日本経済新聞 夕刊 3 頁 2005 年 5 月 13 日 「スペースワールド、民事再生法を申請、負債 350 億円。」