

新日鉄の非関連多角化におけるテーマパーク事業参入

——北九州ルネッサンス中核事業としての八幡地区活性化——

中 島 恵

1. 研究の背景

日本のテーマパークは、大企業の多角化がほとんどである（中島, 2005, 2011）。その大半を占めるのが、民間鉄道会社の沿線開発である（総合ユニコム, 2008）。例えば、東京ディズニーリゾート（以降、TDR）も京成電鉄と三井不動産の沿線開発である。その他、小田急電鉄の小田急向ヶ丘遊園、富士急行の富士急ハイランド、東武鉄道の東武動物公園、近畿日本鉄道の鳥スペイン村など多数ある。またテーマパークは、観光開発企業によるテーマパーク開発も盛んである。例えば、長島温泉観光のナガシマスパーランド¹⁾などである。このように、テーマパーク産業は、大企業の多角化によって形成されてきた産業といえる。

さらに、大規模工場の跡地にテーマパークが建設されるケースもあることがあり、その目的は多角化戦略のみならず、用地の有効活用、地域活性化、雇用の維持など、当該地域に様々な形で貢献しているであろう。それが、八幡製鉄所跡地のスペースワールドであり、三井三池炭鉱跡地の三井グリーンランド（現グリーンランド²⁾）であり、常磐炭鉱跡地の常磐ハワイアンセンター（現、リゾートスパハワイアンズ³⁾）である。新日鉄は八幡製鉄所跡地にテーマパークであるスペースワールドを開業させた。三井鉱山（現、日本コークス工業）は三井三池炭鉱跡地に三井グリーンランドを開業させた。常磐興産は、常磐炭鉱跡地に常磐ハワイアンセンターを開業させている。時代の流れによって本業で利益を望めな

くなった企業の非関連多角化と考えられる。

我国では、大企業によるテーマパーク事業への多角化とそのマネジメントに関する研究がほとんど行われていない。我国のテーマパーク研究は、ほとんどTDRのマネジメント、マーケティング、ホスピタリティ等であり、それ以外のテーマパークの経営がほとんど研究されていない。ただしTDRの研究は、元従業員やコンサルタントが書いたビジネス書で、個人の経験や感想が中心であり、研究とは言いがたいものがほとんどである。

本稿では、新日鉄の非関連多角化としてのテーマパーク事業参入を北九州ルネッサンス中核事業と八幡地区活性化の視点で検証する。なお、スペースワールドの創業と運営については、次稿「新日鉄の非関連多角化としてのテーマパーク事業参入—スペースワールドの設立と運営—」（日本ホスピタリティ・マネジメント学会論文集に投稿、審査中）で検証する。

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氏は昭和51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。

テーマパークの定義は、経済産業省の2001年「特定サービス産業実態調査」の「Ⅱ. 遊園地・テーマパーク

1) ナガシマスパーランド公式HP「会社概要」2011年11月13日アクセス <http://www.nagashima-onsen.co.jp/resort/outline.html/>

2) グリーンランドリゾート株式会社HP「会社概要」2011年12月24日アクセス <http://www.greenland.co.jp/ir/prof.htm>

3) 常磐興産株式会社HP「会社の概要」2011年12月24日アクセス <http://www.joban-kosan.com/>

の概況⁴⁾に従う。「遊園地」とは、樹木、池など自然の環境を有し、かつ、有料の各種遊戯施設を配置し、客に娯楽を提供する業務を営む事業所（客が直接に硬貨・メダル・カード等を投入するものを除き、3種類以上の遊戯施設を有するもの）である。「テーマパーク」とは、入場料をとり、特定のテーマのもとに施設全体の環境づくりを行い、テーマに関連するアトラクションを有し、パレードやイベントなどのソフトを組み込んで、空間全体を演出して娯楽を提供する事業所である。

2. 先行研究のレビュー

新日鉄は、経営学で盛んに研究されており、膨大な研究蓄積がある。しかし、テーマパーク事業への多角化についてはまったく学術研究が行われていないと言っている。八幡製鐵 OB 調査（青木，2009）でスペースワールドに携わった経験が語られている。そこでは、八幡製鐵に入社してから、富士製鐵と合併して新日本製鐵となり、スペースワールドを2年間ほど担当した経験とそれに対する意見が述べられている。また、ジャーナリストの岩淵昭男氏が新日鉄の協力を得てまとめた一冊の書籍がある（岩淵，1991）。そこでは、新日鉄のリストラクチャリングと北九州ルネッサンスを中心に詳細な調査が行われている。岩淵氏は、産業経済新聞社、日本工業新聞社、雑誌『財界』を経て創作活動に入った人物である。

スペースワールドの研究は、アトラクションの機械的な仕組みが機械工学、電気工学等で研究され、電気学会や機械学会で発表されている⁵⁾。しかしそれらは短編であって、詳細な仕組みを研究したものではない。

ツーリズム研究では、テーマパークの研究がほとんど行われておらず、スペースワールドの研究も行われていない。それ以前に、日本ではまだ観光学という学問自体が確立されておらず、各学問の観光分野の研究が行われている。地理学において、我国のテーマパークの地理的分布の研究がある（奥野，2001）。

また『レジャー白書』で何年かに一度テーマパーク産業の特集が組まれることがある。『レジャー産業白書』では毎年アミューズメント産業の項目でテーマパークの

1年間の動向が調査されている。これらはデータであって、学術研究ではないため、テーマパーク産業の体系的かつ学術的な研究はほとんど行われていないと言っているだろう。

3. 新日鉄の多角化戦略

(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⁶⁾は、1970年設立で東京都千代田区丸の内に本社を置く製鐵企業である。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41,097億円、連結経常利益2,263億円、主要事業は製鐵、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⁷⁾は次のようになる。

1857（安政4）年、釜石で日本初の洋式溶鋳炉の出銑に成功する。1975（明治8）年、工部省が釜石に製鐵所の建設着工、1897（明治30）年、農商務省は八幡に製鐵所の建設着工、1901（明治34）年、官営八幡製鐵所が創業を開始する。1934（昭和9）年、製鐵合併により日本製鐵株式会社創設、そして戦後、1950年、高度経済力集中排除法に基づき解体され、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ンメント産業に参入、2001年、新日鉄ソリューションズ株式会社設立、2002年、新日鉄都市開発設立、2006年、新日鉄エンジニアリングおよび新日鉄マテリアルズ設立した。

株式会社スペースワールド⁸⁾（SPACE WORLD, INC.）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、テーマパークの経営、博物館、各種展示および宇宙疑似体験施設の経営、商品販売施設、飲食施設の経営、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、層敷地面積24万㎡（駐車場を含む）、アトラクション

4) 経済産業省 HP 平成13年度「特定サービス産業実態調査」の「II. 遊園地・テーマパークの概況」2011年12月25日アクセス <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h13/pdf/h13-t-18.pdf>

5) 田端三千雄 早田保博（1989）、佐藤浩（1994）

6) 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>

7) 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>

8) 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>

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(札幌市)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ている。加森観光株式会社⁹⁾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、ホテルの経営、スポーツ施設の経営、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

新日鉄はスペースワールド開業の1990年当時、世界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、本業の鉄の生産減、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(岩淵1990, 68)。

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(岩淵, 1990, 69)。

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」を目指すと表明している。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(岩淵, 1990, 72)。

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。レストランの「ニラックス」はすかいら〜くと組み成功し、シルバーマンションの「サンピナス」は日鉄ライフと言う不動産会社があったため成功した要因と考えられている(岩淵, 1990, 75)。

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ている(岩淵, 1990, 76)。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。

4. 北九州市の活性化とテーマパーク設立

(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、日露戦争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13万2000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。社会人スポーツの同様となった。昭和30年代から40年代にかけて破竹の勢いを誇ったバレーボール部は、堺製鉄所(大阪)の稼動に伴い1967年に堺に移った。同年、バスケットボール部の君津(千葉)に構成メンバーごと移動した。新たに作った製鉄所の士気高揚が

9) 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/>

狙いで「一時君津は北九州弁一色になったとも言われている。それに伴って、八幡に空き家の社宅だけが増えていった。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実と合理化による廃止があるのではないかとされている¹⁰⁾。

この点について、岩淵（1990）でも、新日鉄の福利厚生で、豪華なイベントが行われ、それを新日鉄の従業員と地域住民は無料で見ることができ、いつしかこの地域には対価を支払ってまでイベントを見たり、エンターテインメントを楽しむ地域性が無くなってしまったと指摘されている。

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。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こっていたのである。

1987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意向し、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（岩淵、1990、212）。

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い。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いのである。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い。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）。

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のである。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。②三行分か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（岩淵、1990、218）。

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）。

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いました。三交代勤務で、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で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用

10) 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)」

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、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。

(2) スペースワールド駅の設置と行政の協力

八幡東区東田地区周辺整備計画では、土地利用計画で5つのゾーニングを考えたが、計画を遂行するために交通体系の見直しが必要となった。交通体系の中でも JR スペースワールド駅の新設は JR 九州にもメリットがあるとして、JR 九州の石井社長(当時)に JR 鹿児島本線の直線化を依頼した。当時八幡製鉄所の周りで急に曲がっている路線が直線化されると、約 2,500 メートルから約 1,700-1,800 メートルに短縮される。

同市の末吉市長が「自分たちのプロジェクト」という意識を持ち、できることは全て行っている。例えば、スペースワールド社は「スペースワールドは行政のあらゆる分野に関係するため、総合的なセクションを作ってほしい」と市に要望したところ、都市計画局を窓口としてスペースワールド社の便宜を図った。スペースワールドの駐車場は、リストラクチャリング法を適用し、国と北九州市がそれぞれ 3 分の 1 ずつ負担し、スペースワールドは 3 分の 1 の負担ですむようになった。なお、リストラクチャリングとは、経営の再構築であり、バブル崩壊後に盛んに行われた人員解雇ではない。

同市が、再生をかけた北九州市ルネッサンス構想の一環として、スペースワールドのみならず、その立地する東田地区の周辺整備計画を打ち出したのと呼応するように、新日鉄の東田地区の工場跡地などの大規模な再開発を計画することにした。(岩淵, 1990, 219)

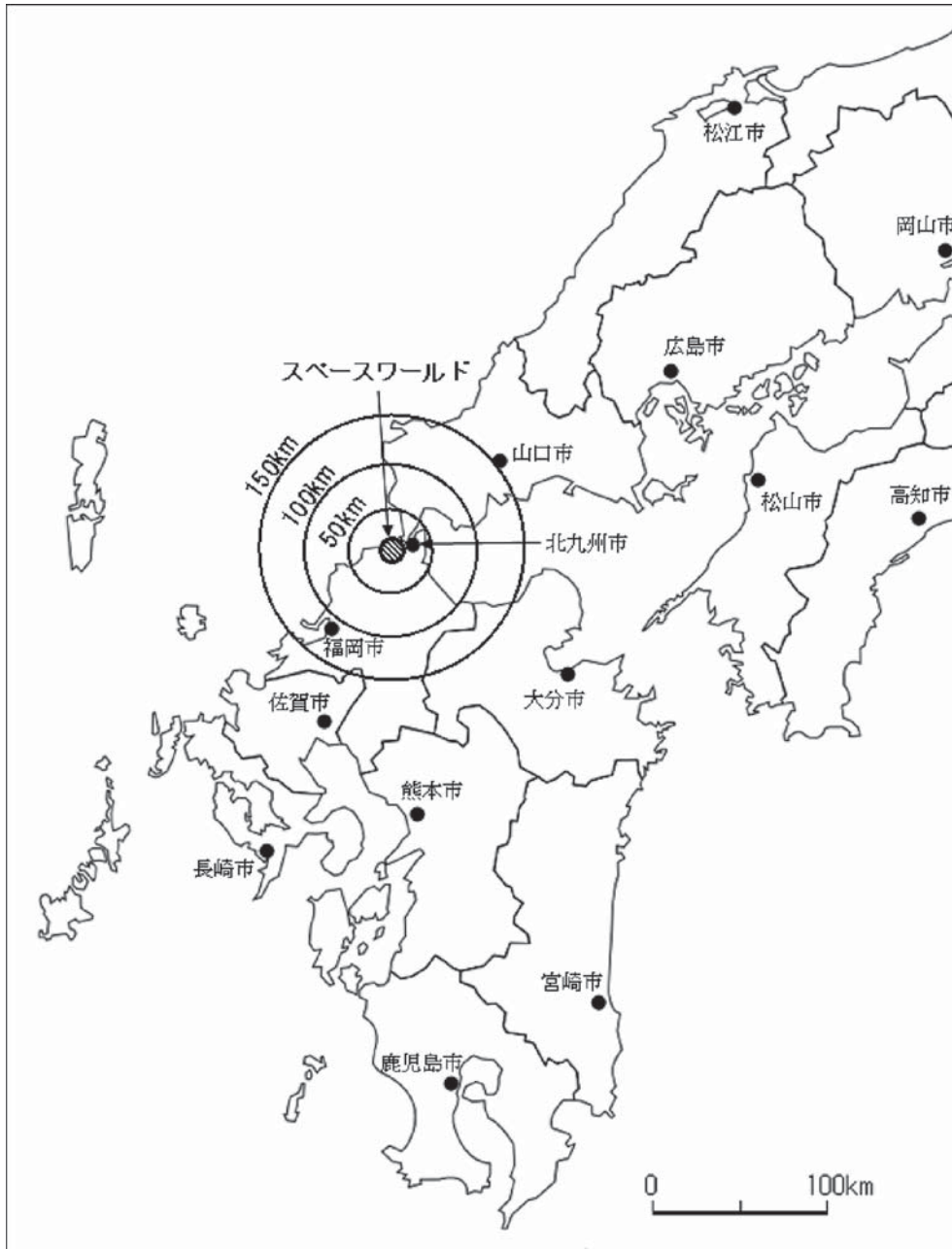
スペースワールドの建設が進み、パピリオンの姿が外からでも分かるようになるにつれて、北九州の経済界でもスペースワールドに絡んだ事業計画が相次いでいる。

その一つが土星の形をした客室を備えた双胴客船を小倉、下関から北九州八幡地区のスペースワールドまで就航させ、海路で顧客を運ぼうという計画があった。そのクルージング事業を始めたのは北九州市の西日本海運、製鉄曳船、関門汽船の三社で、既に三社は 3 分の 1 ずつの共同出資で資本金 3,000 万円の新会社「スペースクルーズ」¹¹⁾を北九州に設立している。運行開始は 1990 年 7 月の予定で、使用する客船を三菱重工下関造船所で建設していた。この計画は、車、バス、JR を利用する他に海上輸送はできないかというスペースワールド社の要請に、地元の企業が応じてスタートしたのである。運航する船も、宇宙をテーマとしたスペースワールド向けということもあって、様々な特徴がある。技術的には三菱重工が開発した揺れない船(HSCC=ハイ・ステイブル・キャビン・クラフト)の技術を採用した世界で初めての実用船である。このような最先端技術を採用し、デザインもユニークである。客船は土星の形をしており、双胴の上に建設される。この世界で初めての揺れない船は軽合金製で、全長 16.5 メートル、幅 9 メートル、深さ 2.6 メートル、総トン数約 110 トン、航海速度 17 ノット、旅客定員 200 人である。スペースクルーズ社では、既に 1990 年に入って、九州運輸局から航路新設を認可されている。当初は、出発時刻を定めない不定期航路でスタートさせることにしており、団体客を中心に、月間 1 万 2,000~3,000 人の利用を見込んでいた。運行時間は、小倉・砂津-スペースワールド間(約 19 キロ)が約 40 分、下関市・唐戸-スペースワールド間(約 28 キロ)が約 1 時間、運賃は大人数千円である。スペースワールドへ客を運ばないときは洞海湾や関門海峡を遊覧する観光船として利用する計画で話題を呼んでいた(岩淵, 1990, 224-226)。

スペースワールドとその中心的な商圏となるエリアの地図を示すとこのようになっている(図表 1)。スペースワールドの 50 キロ圏、100 キロ圏、150 キロ圏を円で囲っている。100 キロ圏に福岡市、山口市が無いことは、集客が難しい理由の一つと考えられる。K 氏は 1 時間圏に集中的に宣伝したと述べているが、大都市圏を背景にしていないことが、集客が伸び悩んだ原因と言えるだろう。

11) よことこ BY 九州「九州の船」によると、同船は 2008 年 11 月 30 日をもって廃止されている。2011 年 12 月 10 日アクセス <http://www.yado.co.jp/ship/voyager/voyager.htm>

図表 1 スペースワールドの立地と商圏



出典：筆者作成

5. 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、八幡製鐵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た重厚長大産業から最先端工業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。1987年には小倉も指定されている。全国に十ヶ所しかないのに、北九州市だけで二ヶ所になった。まさに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。その意味で、スペースワールドを核とする八幡東区東田地区のリストラクチャリングは国家的リストラクチャリングのモデルといえる(岩淵, 1990, 237-238)。また新日鉄の新規事業としてのスペースワールドの位置づけは、生活文化に関わるソフトウェアを持つこと、レジャー関連の専門家たちを新日鉄人脈に組み込むことでレジャー産業でのノウハウを蓄積することであった(岩淵, 1990, 238-239)。

(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ている。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ている。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)。

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る。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。初期投資による波及効果の部門別内訳と入場者の消費活動による波及効果の部門別内訳は図表2のようにになっている(岩淵, 1990, 227-229)。

この金額については意見が分かれるが、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139億円と推定しているので、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。わが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

図表2 波及効果の部門別内訳(単位:100万円)

初期投資による波及効果の部門別内訳		入場者の消費活動による波及効果の部門別内訳	
部門	波及効果	部門	波及効果
軽電機器	15,679	サービス	19,644
建築	15,642	商業	6,908
サービス	11,700	運輸	3,169
商業	5,794	金融・保険・不動産	2,938
土木	4,100	食料品	885
運輸	1,582	電力	682
窯業・土石製品	1,441	ガス・水道	421
その他	14,815	その他	2,703
小計(A)	70,754	小計(B)	37,350
合計(A+B)	108,104		

出典:岩淵(1990)228頁を元に作成

ワールドで3分の1ずつ負担している(岩淵, 1990, 228-229)。

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ている(岩淵, 1990, 227)。

スペースワールド社社長の小池孜氏は、雇用創出効果は12,911人にならんとしている。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るのである¹²⁾。新日鉄社内だけでなく、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のである。

1991年のゴールデンウィークを前に、バブル景気に沸く日本は様々な施策で若手社員やアルバイトの確保にしのぎを削っていた。獲得合戦は業種の枠を超えて広がっていた。人材集めで優位に立っていたのは、楽しみが多そうなテーマパークやリゾート地であった。東京ディズニーランドやレオマワールド、スペースワールドなどでは職場の魅力が武器になっている。特に知名度の高い東京ディズニーランドでは、多いときは一日に千人のアルバイトの募集がある。スペースワールドでは1989年に労働省の「大規模雇用開発モデル」の指定を受け、昨年から助成金を得ている。年一億円ずつ5年間の予定である。一方で、人手を集めすぎていること、人材不足時代に雇用を奪い、補助金をもらうことについての批判も出ていた。JTBによると、1991年4月26日から5月6日の国内旅行者数は1,990万人の見込みで、前年比5.9%増と好調であった。消費が底堅く、余暇も増えていることから夏休みや秋の行楽シーズンもあまり衰えない見方が強く、人手を確保するのはますます難しくなりそうで、レジャー・流通関連企業の悩みはつきなかった¹³⁾。つまり、同社は雇用の創出という地域貢献に成功しているが、1991年当時、バブル景気に重なったため、人手不足をさらに悪化させることとなった。ただしバブル景気は近く終焉し、長引く平成不況に突入したため、その後も継続して雇用し続けることで、雇用確保という貢献性があったといえる。

雇用に関して K 氏は「スペースワールドを計画した

時点では、深刻な円高不況でしたが、スペースワールド開業当時はバブル景気となり雇用の確保という点ではそれほど大きな貢献になりませんでした。またその頃、中国の発展が始まり新日鉄にとって鉄需要が急増しました。それで本業で十分利益が出るようになっていました。新日鉄は経費の執行におっとりしています。例えば、飛行機はビジネス、新幹線はグリーンで、ちょっとした移動はタクシーで、私(当時課長)だけでもタクシーチケットを札東で持っていました。地方中小企業とは思えない経費の使い方でした。利益が上がっているときは、経理は経費の執行に穏やかでした。利益が上がっていないときが経費にうるさくなりますが、とはいえ、出張するといえば何か仕事があると判断され、出張させてくれました。私だけでも毎週北九州から東京に飛行機で行っていました。ただしバブル崩壊後、ビジネスもグリーンも廃止されていますが。」と述べている。ここから新日鉄およびスペースワールド社の盛んな経費で地元や交通機関が潤い、それが社会全体の経済刺激になったことが伺える。

(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経済効果は実際どうだったのだろうか。

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、苦戦の連続となった。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述べている。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った。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

12) 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スペースワールド社小池孜氏(核心各論)」

13) 日本経済新聞 朝刊 11頁 1991年4月28日「ゴールデンウィーク、サービス業にはブルーウィーク-賃金アップ(日曜版)」

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る。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¹⁴⁾。

1992年の北九州市の観光動態調査によると、イベント、祭り、海水浴などに訪れる人数を除いた「通年型観光客」の総数は約316億円(前年比約18億円)で、これによる同市の生産誘発効果も合わせた経済効果は約467億円である。観光客の立ち寄り先の内訳は、スペースワールド(約183万人)、和布刈公園周辺(約123万人)、平尾台(約65万人)、グリーンパーク(約58万人)などとなっている¹⁵⁾。

1995年の同市の観光客は、門司港レトロ地区大幅増で前年比約77万4,000人増の751万5,000人と1988年の調査開始以来最高になった。市観光化によると、市内の観光客のうちトップはスペースワールドの219万3,000人、次いで明治・大正ロマン漂う建物を生かしたレトロ地区が107万人で、1995年3月に整備が完了したこともあって前年比3万7,000人増加した。主要観光地8箇所のうち5箇所の前年比減少しており、レトロ地区効果が浮き彫りになった。市外からの観光客が434万人と前年比約40%増加、構成比でも58%と「しないの客と逆転した。経済効果は、観光客の年間消費額は前年比91億9,000万円増の420億6,000万円である。同士の生産部門に与える誘発効果は566億2,000万円と試算、「観光客の消費動向が市経済に与える影響は極めて大きい」(市経済局)と観光関連産業の重要性を指摘している¹⁶⁾。

1997年の同市の観光動態調査結果によると、総観光客数は822万9,000人と前年比3.4%増加した。門司港レトロ地区が貢献したが、それ以外は景気などの影響で不振が目立ち、全体の伸び率は2年連続で縮小し

た。レトロ地区は18%増の148万人で、近隣の和布刈後援地区も7%増の118万人となった。このほかスペースワールドが0.5%増の226万人、カルスト台地の平尾台は11%減の59万人などである¹⁷⁾。

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ているといえる。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つたと言えるだろう。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。

6. 民事再生法申請と経営譲渡

2005年4月15日、スペースワールド社の村山絅一社長は、スペースワールドの経営権譲渡交渉について発表し、末吉市長は記者会見し、「存続を前提に検討していただきたい」と述べ、雇用の確保や地域づくり継続を優先するよう求めた。北九州市はスペースワールドに5%出資しており、宮崎哲助役が非常勤取締役になっていた。同助役は株主総会で退任し、新日鉄主導で再生プラン作りが進む見通しである。民事再生法を申請することも選択肢に入っているようだが、株主でもある市としては、東田地区再開発と発展的に寄与する方向での決着を望む(市長)。市としても地域作りの点から協力していく考えを示している¹⁸⁾。

2005年3月期の業績が若干の経常黒字になったが、入場者数は160万人強で減少傾向は止まらない。2004年3月期に減損会計を前倒しで適用した結果、減価償却費が軽くなり数千万円の黒字になった。減損処理した結果、土地を除く施設・設備の価値は20億円を下回ることを明らかにした。これをベースに譲渡価格などを詰めるが、関係者によると無償譲渡を検討しているという。これまでの経営について伊倉信彦社長は「過大な投資が経営悪化の原因、顧客を増やす、あるいは何回も着てもらおうアイデアを出し切れなかったのかもしれない

-
- 14) 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-雨対策やパビリオン改善、“変身”投資に20億円。」
- 15) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14頁 1993年12月28日「92年の北九州市、観光客78万人増。」
- 16) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14頁 1996年8月28日「95年の北九州市、観光にレトロ地区効果-88年以来最高の751万人。」
- 17) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14頁 1998年12月4日「北九州観光客3.4%増加。」
- 18) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14頁 2005年4月16日「スペースワールド譲渡交渉-北九州市長、『存続前提に検討を』。」

い」と振り返り、譲渡を決めた理由として、餅は餅屋、専門家に経営してもらったほうがいいと加森観光の手腕を評価した結果であることを強調した。350億円に上る累積損失に関して、「取引先には一円たりとも迷惑をかけないようにしたい」と語り、新日鉄が全額負担する姿勢を示唆した。株主責任について、出資することはリスクを負うことと語り、減資による株主負担も示唆した¹⁹⁾。

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、営業は継続される。2004年3月期には331億円の債務超過となっていた。新日鉄は2004年3月期までに債務超過分の引き当て処理などを済ませており、業績への影響はない²⁰⁾。

スペースワールド社の伊倉社長は、一番稼げる夏休みの前に営業を開始したいとしている。加森観光は運営のための新会社を設立し、2005年7月1日付で現在の従業員200名を雇用し、スペースワールドに派遣する形で業務を継続する。取引先に考慮し、同社は民事再生法適応の申請に当たって債務の返済を禁じる保全命令を受けなかった。2005年4月末に新日鉄から当面の運営資金として20億円の融資を受けており、約300社の取引業者への支払いなどは従来通り続ける。取引業者への説明会も開いた。加森観光への経営譲渡の方法には様々な選択肢があったが、伊倉社長は「再生計画案の策定時の透明性確保や事業継続を大前提として民事再生法を選んだ」と述べている。一方、新日鉄は直接融資と債務保証分を合わせて約350億円の債権を棄却する。新日鉄社長の三村明夫氏は「既に財務的には減損処理をしており、収益に影響はない」としている。北九州市の末吉市長は「雇用維持など我々の要望は受け入れられた。」と評している。ただ民事再生案が裁判所に認められれば、同市の出資分1億円も100%減資の対象になる。末吉市長は「減資の是正は再生計画案をみて判断するが、雇

用維持や地域振興など一定の成果を出した。」「投資は有意義だった。」と述べている²¹⁾。

2005年6月2日、北九州市は市議会でスペースワールドに関して福岡地裁小倉支部が資本金20億円の全学減資を許可したことを明らかにした。同市は5%に当たる1億円を出資しているが、地裁の判断を尊重して減資を受ける方針を示した²²⁾。

2005年6月24日、スペースワールドは福岡地裁小倉支部から再生計画案が認可されたと発表した。①新日鉄などによる約350億円の債権放棄、②100%減資後、スポンサー企業の加森観光が1,000万円出資し、子会社化するなどが柱である²³⁾。

2006年6月14日、約1年が経過した。加森観光が経営するスペースワールド社は、業務内容の洗い直し、料金体系の見直し、新規投資を実施し、再生への歩みを固めつつある。戸田義和スペースワールド総支配人は、2007年3月期の目標は客数180万人で売上高60億円、経常利益7億5,000万円とV字回復の目標を明らかにした。経営譲渡後、事業再構築の調整に迫られた。2005年9月に遊具のメンテナンスを自前に切り替え、2006年春からの園内の植栽の手入れも自社で取り組んでいる。加森観光はゴルフ場も手がけるので緑の手入れは得意分野である。経営譲渡後、30人の社員が退社し、正社員は116名になった。一連のリストラと並行して料金体系を見直し、入場のみを廃止して全てアトラクション込みの料金にした。新日鉄時代には社員向けの格安価格で入場者数を底上げしていたが、安売りも一切やめた。2005年3月期に165万人だった入場者数が1割近く減ったのは新しい料金体系が大きい。客層には変化が見られた。25億円を投資してゴールデンウィークに導入した絶叫マシンで20~30歳代の若者の入場が以前より20%以上増えたが、もう一つの重要ターゲットであるファミリー層はほとんど増えておらず、「思惑が少し外れている。²⁴⁾」(戸田総支配人)

新日鉄社員向けの格安チケットについてK氏は「新日鉄がスペースワールドのチケットを買って、社員に福利厚生として配ってくれました。新日鉄には随分助けて

19) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14頁 2005年4月29日「スペースワールド、加森に無償譲渡も－新体制発足、前期『若干の赤字』。」

20) 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。」

21) 日本経済新聞 地方経済面 九州 A 13頁 2005年5月14日「スペースワールド、民事再生法を申請、加森7月から実質運営、雇用など地元配慮。」

22) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14頁 2005年6月3日「スペースワールド、資本金全額減資、福岡地裁が許可。」

23) 日本経済新聞 朝刊 13頁 2005年6月25日「スペースワールド、地裁が再生計画案認可。」

24) 日本経済新聞 地方経済面 九州 B 14頁 2006年6月14日「スペースワールド譲渡1年、加森流、再生軌道に接近、新施設で若者客増加。」

もらいました。」と述べている。加森に経営譲渡されてからはこのような援助は受けられないし、仮に加森が加森の社員に同じことをしても、社員数が圧倒的に異なるのでその効果は薄いであろう。換言すると、スペースワールド社は親の保護を離れ、自立するしかなくなったのである。

2007年12月22日、体験型スケートリンクを導入し、それを含むパビリオン「スペースドーム」は通常営業が終わる17時以降も継続営業で、1,500円で21時まで遊べるようにした。それで仕事や学校帰りの近隣住民の平日需要を取り込む。一日滞在型の入園者には、園内のレストランに加森が運営する北海道のリゾートホテルから料理長を招くなどの飲食・物販機能を強化する。滞在時間中の満足度を高める仕掛けを増やすことで単価の引き上げを進めている。大人向けパスポートの料金は4,200円と経営破綻前から400円引き上げ、アトラクションの利用を限定した1,000円の入場券も廃止している。収益面では人員の効率配置によるコスト削減効果があり、2008年度にはスポンサー企業の協賛金を除いても営業黒字化できるところまでこぎ着けた²⁵⁾。

2008年9月、加森観光はスペースワールドの正社員約110名を50名程度まで削減する方針を示した。来場者の落ち込みに歯止めがかからず、リストラを避けられないと判断された。アルバイトなど非正社員の活用を進めることで人件費を圧縮する。既に希望退職を募集している。プールの開業など新規アトラクションの整備を進めてきたが、2008年3月期の来場者数はピーク時の7割の約147万人に落ち込んでいる²⁶⁾。

7. 発見事項と考察

ここまで新日鉄の非関連多角化としてのテーマパーク事業参入を北九州ルネッサンスと八幡地区の活性化の視点で考察してきた。発見事項は次の点である。

第1に、非関連多角化は、本業での利益が見込めないときに、成長分野への進出が主であるが、新日鉄でもそうであったことが明らかになった。多角化には、関連多角化と非関連多角化があり、通常は既存の経営資源を有効利用できる関連多角化が行われる。非関連多角化は、既存の経営資源を活用できないため不利であり、そのためレアケースである。本業とその周辺分野で収益や

成長性を見込めないときに行われる。新日鉄のテーマパーク事業は非関連多角化で、その背景には本業の製鉄が危機的な状況だったことが挙げられる。そのため非関連部門の成長産業に活路を見出したのである。

第2に、非関連多角化で既存の経営資源を活用しにくかったが、新日鉄の知名度、ブランド力、信用力が十分に発揮されたことが明らかになった。事業を始めるに際して必要不可欠な経営資源が現金、預金である。その調達手段は上場していない企業の場合、銀行借入である。バブル期という好条件も重なったとはいえ、新日鉄の債務保証があったから積極的な融資が得られたのである。初期投資額によって施設の規模や内装に差が出て、それが施設間競争の重要な一因となるだろう。銀行にとってもまた、融資残高を増やすことができたため、業界活性化に寄与したといえる。

第3に、スペースワールド社の従業員の活発な経費の支出で地元や交通機関が潤ったことが明らかになった。スペースワールドを計画した時点では、我国は深刻な円高不況であったが、スペースワールド開業当時はバブル景気となり、新日鉄にとっては中国の発展が始まり製鉄需要が急増した。新日鉄は業績を回復させたのである。スペースワールド社の盛んな経費で地元や交通機関が潤い、それが社会全体の経済刺激になったと考えられる。

第4に、事業としては失敗したものの、地域活性化にそれなりに貢献したと言える。ただし、当時の日本の自民党行政下では、地域活性化は公共工事、公共事業で、一時的に建設業や不動産業が潤い、それが循環して地域全体が潤うというものであった。新日鉄のテーマパーク事業多角化も、一時的に建設業者等が潤い、それによる経済波及も一時的なものだったと考えられる。

第5に、企業城下町は、当該企業が高業績のときはいいが、当該企業の業績低迷や従業員減の影響を強く受ける。新日鉄の減産の影響を北九州市は強く受け、衰退したことが明らかになった。しかし地元は新日鉄がどうかしてくれるとの甘えが抜けず、自立を目指さない地域性になっていることが明らかになった。

第6に、地方中小企業(加森観光)が経営すると、正社員50名しか雇用できない企業であるが、新日鉄の子会社ならば300名を雇用できることが明らかになった(1990年時点で)。換言すると、裕福な親会社にぶら

25) 日経MJ(流通新聞)19頁 2008年1月4日「テーマパーク四半世紀—スペースワールド(北九州)、アフター5に一滑りいかが。」

26) 日本経済新聞 地方経済面 九州B 14頁 2008年9月4日「スペースワールド、3月までに正社員半減。」

さがる子会社だったと言える。また実力より 250 名ほど多い雇用を創出することで地域活性化に貢献していたといえる。しかし経営譲渡後は、地方中小企業らしいシビアな経営となる。人間に例えると、裕福で強大な親にぶら下がるできの悪い息子で、経済力にふさわしくない荒い金遣いで、親が支援するからなかなか自立できずにいたと言える。

第 7 に、新日鉄のこのケースは新日鉄の特殊ケースではなく、典型的な失敗例だったと考えられる。東京ディズニーランド（以降、TDL、1983 年開業）の成功で、日本中でテーマパーク建設の計画があった。バブル期をもたらした改正リゾート法の影響も大きい。1990 年当時、テーマパークの計画は全国で 50 以上あった²⁷⁾。例えば、三菱商事のつくば市の「スペースポート」²⁸⁾、日商岩井、全日空エンタープライズ、東宝映像、電通などの「成田ジャパンビレッジ」は計画が結局中止になっている。当時としては、テーマパークを開業すれば TDL のような収益の柱をもう一つ持ちたいとテーマパークに多角化したと考えられる。他のテーマパークの経営者も、TDL のような集客施設になることを見込んでの投資だったと推測できる。しかし「開業してみたなら TDL とは実力が全く違うのに、料金設定は TDL とほとんど同じ (K 氏)」であり、計画の集客と売上を上げることができなかった。優良企業の業績を引っ張る「お荷物事業」と化すケースが多いと考えられる。本業の黒字でテーマパーク事業の赤字を埋め合わせるからである。

8. まとめ

本稿では、新日鉄の非関連多角化としてのテーマパーク事業参入を北九州ルネッサンスと八幡地区の活性化の視点で検証してきた。研究方法はインタビュー調査と文献研究で、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。そして上述の 7 点を発見した。

本稿の限界として、インタビュー対象者の少なさが挙げられる。しかし加森観光は取材を受けないため、データアクセシビリティ上、ここまでで限界である。スペースワールドの設立と運営については次稿で検証する。

今後の研究課題は、スペースワールドの経営のより詳細な調査、他の大企業のテーマパーク多角化の事例研究が挙げられる。そして本稿は、現在執筆中の博士学位請求論文「我国のテーマパーク産業の形成と発展－企業のテーマパーク事業多角化と競争戦略－」の第 6 章となる。それに向けてさらに研究を深めていく。

参考文献

- 青木宏之 (2009) 「八幡製鐵 OB 調査 松本誠夫 (総務課長、人事企画課長、経理部長) オーラル・ヒストリー」高知県立短期大学『社会科学論集』96 号
- 岩淵明男 (1990) 『発進！スペースワールド』日本工業新聞社
- 田端三千雄・早田保博 (1989) 「スペースワールドにおける体感形レジャー施設：体験を遊ぶ (〈特集〉遊びと機械)」『日本機械学会誌』92(851), 923-927 頁
- 佐藤 浩 (1994) 「世界一のローラーコースター：スペースワールドに『タイタン』登場」『電気学会誌』114(6), 404-405 頁
- 中島 恵 (2005) 『東京ディズニーリゾートの企業理念共有システムに関する一考察』明治大学大学院経営学研究科 修士学位請求論文
- 中島 恵 (2011) 『テーマパーク産業論』三恵社

27) 日経流通新聞 3 頁 1990 年 2 月 15 日「テーマパーク開設ラッシュで乱戦模様 (マーケティング TODAY)」

28) 日本経済新聞 朝刊 41 頁 1989 年 3 月 20 日「テーマパークは企業の夢ランド、異業種相次ぎ参入－アイデア先行きみ (月曜版)」三菱商事が茨城県つくば市で進めていたが、計画のソフト部分のみが先行し、土地が高騰したため中止になった。