



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本でのムーミン・テーマパークの設立

5

## 序文

2015年5月下旬、フィンテック・グローバル・インコーポレーテッド（FinTech Global Incorporated: FGI）<sup>[1]</sup> のロバート・ハースト（Robert Hirst）会長は、東京の虎ノ門タワーズオフィスにある自分のオフィスで椅子に腰を下ろした。約2年前、ロバートはムーミンを主題とするテーマパークを日本に設立することを目的とする株式会社ムーミン物語のCEOに就くことに合意していた。

ロバートは革張りの椅子の背にもたれ、2013年11月のFGIとフィンランドの遊具メーカー、Puuha International Oy（Puuha）<sup>[2]</sup>によるムーミン物語設立の経緯を振り返った。当初、会社設立にあたってのFGIとPuuhaの自己資本比率はそれぞれ50%だった。<sup>[3]</sup>しかしその後にFGIはムーミン物語への追加投資によって株式保有比率を75%に引き上げた。<sup>[4]</sup>プロジェクトを前に進めるためにはFGIの追加投資が不可欠であることはロバートもよくわかっていた。

ロバートはムーミン物語の設立当時を振り返った。まず、ムーミンの著作権を保有するOy Moomin Characters Ltdのグローバルな専属代理人であるスウェーデンのBulls Presstjänst ABとの間で、独占的ライセンス契約を結んだ。この契約によって、テーマパークにムーミンのキャラクターを使用することが認められ、FGIは日本でのテーマパーク事業の準備に着手することが可能になった。さらに、テーマパークでのムーミン・キャラクターの適切な使用を確保するために、ロバートはMoomin

<sup>[1]</sup> フィンテック・グローバル・インコーポレーテッド（FGI）は、企業の成長と地域開発を支援するブティック型投資銀行である。FGIは、医療施設のための資金融通その他の支援手段に関与するとともに、テーマパーク、ライフサイエンス、不動産、食品といったビジネス〔事業〕分野において明らかな能力のある会社にも投資している。FGIは1994年に設立され、東京に本社を置く。

<sup>[2]</sup> Puuhaは遊具、野外用家具、スポーツ用品のメーカーである。Puuhaは2011年にムーミンの代理人であるBulls Presstjänst ABと契約を結んでおり、これによってムーミン遊具の設計と製造のライセンスを保有している。

<sup>[3]</sup> <http://www.fgi.co.jp/archives/002/201311/529328f7d6c81.pdf>

<sup>[4]</sup> <http://www.fgi.co.jp/archives/002/201505/55594dec0550f.pdf>

本ケースは、アールト大学ビジネス・スクールのArto Lindblom教授と慶應ビジネス・スクールの浅川和宏教授が作成した。本ケースは慶應ビジネス・スクールが出版した「Establishing the Moomin Theme Park in Japan」を日本語に翻訳したものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © Arto Lindblom, Kazuhiro Asakawa (2019年5月出版)

Characters Ltd<sup>[5]</sup> のロレフ・クラクストロム (Roleff Kråksröm) CEO との間で、同氏がムーミン物語の取締役会に参加することで合意した。こうした行動はすべて、さらなるステップへの基礎固めを意図したものだった。

2013 年に株式会社ムーミン物語が設立された際には、ムーミン物語は FGI と Puuha の共同経営による独立した会社とすることが基本的な考え方だった。しかしながら、FGI グループ内でムーミン物語の重要性が高まったことから、2015 年 5 月中旬に同社は FGI の連結子会社となった。ムーミン物語を連結子会社にするまでにロバートは多忙を極めたが、ようやく落ち着くところに落ち着き、テーマパークそのものについて考える時間ができた。

10 ロバートは椅子から立ち上がり、オフィスの大きな窓に歩み寄った。そして下の通りを眺めつつ自問した——「ムーミン・テーマパークはどこに作ればよいだろうか。」疑問の答えは容易に見つかるものではなく、自分たちのチームがこの重要な決定を下す前に検討しなければならないことがいくつかあることはわかつっていた。

15 加えて、ロバートはムーミン・テーマパークのコンテンツに対する人々の期待が非常に高いことも充分承知していた。出来映えが期待にそぐわなかったら、入場者の落胆は大きいだろう。そこでこう自問する——「パークはどういう見た目でどんな感じにすればよいだろうか。」ムーミン・テーマパークはフィンランドのムーミンワールドをそっくり再現したほうがよいのか。大きな変更なしでムーミンワールドをフィンランドから日本に移転することが可能だろうか。可能でないならば、日本の状況に合わせて変える必要のある部分はどこなのか。

20 ロバートは椅子に戻り、もう一つの難問について思いを巡らした。「このテーマパークでどうやって儲けるか。」ロバートたちのチームが解決しなければならない重要課題の一つは、価格戦略である。特に考えあぐねていたことは、ムーミン・パークには入場者が公園内の全アトラクションを利用できるフリー・パス制を適用したほうがよいのか、それとも公園内で入場者が選んだアトラクションだけに支払う方式をとったほうがよいのか、ということだった。

## 25 ムーミンの物語

『ムーミン』はのどかなムーミン谷に暮らすトロール一家の物語で、フィンランドの著名な画家トーベ・ヤンソン (1914-2001) が 1945 年にこのカバのようなキャラクターの登場する小説を初めて出版して以来、同国内で愛されてきた。ヤンソンはムーミンについて全部で 8 冊の小説と、1 冊の短編集『ムーミン谷の仲間たち』を発表した。ヤンソンはまた 5 冊の絵本を出版し、1945 ~ 1993 年にかけては連載漫画

<sup>[5]</sup> Moomin Characters Ltd. は、ムーミンの正式な著作権管理団体である。Moomin Characters Ltd. はフィンランドのヘルシンキに本社を置いている。

sample

sample

sample

sample

sample

も描いた。<sup>[6]</sup> 現在、ムーミンの物語はおそらくフィンランドの最も有名なシンボルであろう。

ムーミンは少し風変わりだがとても愛嬌があり可愛いらしいキャラクターで、いつも大冒険をしている。

ムーミン一家は、学者のようなムーミンパパ、賢く思いやりのあるムーミンママ、愛らしく優しいムーミントロール、ムーミン家で最も体の小さいいちびのミイなどのキャラクターで構成されている。<sup>[7]</sup> この気楽な家族は平和なムーミン谷にある家で暮らしている。ムーミン谷にはいろいろな友だちや訪問者がたくさん集ってきて、さらに生き生きと明るい場所となっている。



図1：ムーミン谷のキャラクターたち

(出所 : [www.moomin.com](http://www.moomin.com)、Moomin Characters Oy Ltd の許可を得て掲載)

1940年代に初めてムーミンが登場して以来、その物語は世界的に有名になり、50カ国語に翻訳されている。いまムーミンは世界中のあらゆる年齢層に人気がある。

ムーミンは包括的なライセンス商品産業を生み出し、ムーミン・ブランドのマグカップ、バッグ、電話カバー、お菓子が販売されている。<sup>[8]</sup> ムーミン谷のすべてのキャラクターは世界的な登録商標となっており、ムーミンの著作権管理は Moomin Characters Oy Ltd が正式に担っている。現時点で、ムーミンは世界中に数百のライセンシーを有している。<sup>[9]</sup>

<sup>[6]</sup> <https://www.moomin.com/en/history/>

<sup>[7]</sup> <https://www.moomin.com/en/characters/>

<sup>[8]</sup> <https://shop.moomin.com>

<sup>[9]</sup> <https://www.moomin.com/en/licensing/licensing/>

## フィンランドのムーミンワールド

ムーミンは文学、アニメ、映画の中だけで冒険をしているわけではない。フィンランドでは、ナーンタリ・スパホテルのムーミン・ストーリーのようなムーミンづくしのホテルルームがあり、フィンランド航空は日本便の飛行機にムーミンの絵柄を塗装している。また、フィンランド南西部のナーンタリにあるカイロという名の小島には、美しい自然環境の中にムーミンワールドが広がっている。ムーミンワールドは1993年に営業を開始した（図2参照）。<sup>[10]</sup>

ムーミンワールドの考え方は、家族の結束、友情、環境意識、冒険といったムーミンの哲学を生き返らせることにある。フィンランドのムーミンワールドでは、入場者はムーミンパパ、ちびのミイ、スナフキン、スノークのおじょうさんといったムーミンのキャラクターに会うことができ、ムーミンハウスの中を覗いたり、エマ劇場でショーを見たり<sup>[11]</sup>、ムーミンパパの船を尋ねたりすることができる。ムーミンワールドには数カ所のレストラン、カフェテリア、売店があり、入場者は手料理からちょっとしたスナックやお菓子まで、食事をしたり買ったりできる。また、ムーミン・ブランドの商品を購入できるスニフのお店もある。さらに、パークの隣には小さな砂浜があり、遊歩道を辿ればムーミンワールドだけでなくナーンタリ市街も散策することができる。しかし全体としてみれば、ムーミンワールドはフィンランドの自然の美を反映しているといえるだろう。ムーミンワールドはラップランドのサンタクロース村に次いで、フィンランドの子供連れの家族に2番目に人気の場所と評価されている。ムーミンワールドが一番混雑する時期は7月である。



図2：ナーンタリ（フィンランド）のムーミンワールド（出所：[www.moominworld.fi](http://www.moominworld.fi)）

<sup>[10]</sup> <http://www.moominworld.fi>

<sup>[11]</sup> <https://www.moominworld.fi/summer/attractions-and-services/theatre-emma>

sample

sample

sample

sample

sample

ムーミンワールドに加えて、フィンランドのタンペレにはムーミン美術館もあるほか<sup>[12]</sup>、毎年全国各地のギャラリーや美術館で多数のムーミン展覧会が開かれている。

ロバートは、フィンランドのムーミンワールドをそっくりそのまま日本で再現することが可能かどうか思案していた。フィンランド版ムーミンワールドを、日本人は探訪してみたいと思うだろうか。そう思わないといえば、どういう点を日本の状況に合わせて変える必要があるのか。例えば、ムーミンのテーマパークはフィンランドのムーミンワールドのように野外タイプにしたほうがよいのか、屋内型パークにしたほうが合理的なのか。これは、日本でのムーミンのターゲット市場がどういう層なのか、特にどういう年齢層なのかという問題にも関係している。例えば、ムーミン・テーマパークはフィンランドのムーミンワールドのように小さな子供連れの家族を呼び込むのか、それとももっと大人やカップルを惹きつけるのか。

5

10

## 日本のムーミン

日本はムーミンの第二の故郷とも言われている。実際、初のムーミンTVアニメ・シリーズは1969年から1970年にかけてフジテレビで放送された。とはいえ、本物のブレークスルーは、1990年代初めにテレビ東京で放送されたTVアニメ・シリーズ『楽しいムーミン一家』だった（図3参照）<sup>[13]</sup> 104話から成るこのシリーズは日本の製作チームが1990年から1992年に生み出したもので、多数の言語に吹き替えられ100カ国以上で放送された。<sup>[14]</sup> このアニメが世界中で新たな人気の波をもたらし、とりわけフィンランドと日本での人気の上昇につながったと指摘されている。

15



図3：『楽しいムーミン一家』（オリジナルTVシリーズより）

25

30

<sup>[12]</sup> <https://muumimuseo.fi/en/>

<sup>[13]</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=e\\_hvZlL\\_XnQ](https://www.youtube.com/watch?v=e_hvZlL_XnQ)

<sup>[14]</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Moomin\\_\(1990\\_TV\\_series\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Moomin_(1990_TV_series))

日本では、ムーミンというキャラクターは 1990 年代から非常によく知られるようになった。この人気ぶりは、日本リサーチ・センターの行った調査（2015）に示されている。この調査によると、ムーミンは 15 ~ 79 才の年齢層で 86% のブランド認知を得ており、日本のキャラクターであるポケモンに匹敵している。世界のキャラクターに対する日本人の認知度ランキングでは、ムーミンはハローキティ、くまのプーさん 5 位に次いで第 3 位に入っている。ということはつまり、ムーミンはミッキーマウス、アナと雪の女王、ハリー・ポッターを含む世界的な超有名キャラクターを打ち負かしているのである。<sup>[15]</sup>

ムーミン・キャラクターのライセンス管理会社の中山拓巳 CEO は、次のように述べている。「ムーミンは北欧の芸術や文学の世界が生み出す財産として独自のポジションを得ているおかげもあり、日本でとても人気があります。ムーミンの価値は世界共通ですが、日本のファンはブランドの起源やフィンランド 10 の文化や暮らし方に大いに興味を引かれるのです。」<sup>[16]</sup>

ムーミンの人気は、日本におけるムーミン関連商品の売上げの大幅増加につながった。日本ではムーミンを目にしないでいることはほとんど不可能に等しい。公式ムーミン・ショップ、ムーミンカフェのほか、ムーミン・グッズを提供する場所は多数ある。文字通り、日本のあちこちでムーミンが出現している。ムーミン物語のロレフ・クラクストロム CEO も、現在日本のムーミンは商業的に大成功を収めていると認めて 15 いる。「日本は（Moomin Characters Ltd の年収の）約 30% を占めていた 1990 年代の一時期から、今ではほぼ 50% に成長しました。もっと具体的にいうと、ムーミンの世界の年間小売総額は約 6 ~ 7 億ユーロで、日本はそのうち約 3 ~ 3.5 億ユーロを占めています。」<sup>[17]</sup>

## ムーミン・テーマパークの立地決定について

立地決定は、公園の計画プロセスを実際に始める前にロバートが最初に行わなければならない戦略的決定の一つだった。ロバートはオフィスの中を歩きながら、公園の立地をどこにすべきか考えた。実際にはどういう選択肢があるのか。もし立地を間違えれば大きな夢がすべて消えかねないことはわかつていた。

立地決定に関わる重大な問題点の一つは、公園周辺の人口規模である。当然ながら、ムーミン・テーマパークのようなテーマパークは、公園からそれほどかからない時間距離に一定数の人口が必要である。<sup>[18]</sup> 通例、距離が増すほど来園者数は減る。多くの研究では、車で 2 時間で行ける範囲が限界としている。この範囲内で、公園にとって十分な市場があることが望ましい。大型テーマパークの場合、

<sup>[14]</sup> <https://www.moomin.com/en/blog/moomin-characters-eyes-expansion-japan-new-theme-park-centenary-celebrations/>

<sup>[15]</sup> <https://www.moomin.com/en/blog/moomin-characters-eyes-expansion-japan-new-theme-park-centenary-celebrations/>

<sup>[16]</sup> <https://www.moomin.com/en/blog/moomins-ascendant-in-asia-interview-with-moomin-characters-ltd-managing-director-roleff-krakstrom/>

<sup>[17]</sup> Zhang, Y., Li., X. & Su, Q. (2017) Does spatial layout matter to theme park tourism carrying capacity? Tourism Management, Volume 61

この運転範囲内に 1,000 万以上の人団が必要かもしれない。もちろん、こうした要件は非常に大まかな計算であり、公園の大きさや売上高や入場者数に関する目標次第で相当変わってくる。とはいって、大型になるほどテーマパークは大都市の近くに立地すべきであり、公園へのアクセスの良さが必須ということはいえるだろう。とりわけ、一般に入場者の大半は日帰り客であることから、テーマパークの集客数を考えるときにはアクセスしやすさがきわめて重要な決定要因であることは多く指摘されている。公園の立地が都市から遠く離れていると、公園付近で宿泊できるよい条件が整っていることが必要である。

もう一つ、立地決定に影響する重要な要因は気候である。特に野外の公園の場合、一年を通じた気候をしつかり考慮する必要がある。テーマパークでは、人々の来園しようという気分に気候が直接影響する可能性がある。<sup>[19]</sup> 言うまでもなく、公園の大きさによって、立地場所にある程度の制限がかかることがある。さらに、公園の地元や周辺のサービスもきわめて重要な要因である。地元の観光名所やサービスが多いほど、総合的な集客能力は大きくなるといえよう。<sup>[20]</sup>

しかしながらおそらく最も難しい問い合わせの一つは、ムーミンの哲学を生き返らせ、ムーミンの物語に共鳴する雰囲気をつくり出すのはどういう場所か、という問題である。このことは、ムーミン・パークはどういう見た目でどんな感じにすればよいのかという問い合わせに関係している。結局のところ、最終的な立地決定を行う際には、考慮すべき要因がいくつかある。

## 日本におけるムーミン・テーマパークの立地の選択肢

日本には人口 100 万人を超える都市がいくつもあり（下記リスト参照）、したがって基本的にはマーケット・ポテンシャルの観点から公園を立地できる選択肢がいくつかあることを、ロバートは十分承知していた。日本の首都である東京は、間違いなく最も人口の多い都市である。関東大都市圏の人口は 3,700 万人に上り、日本の総人口のほぼ 3 分の 1 に相当すると計算されている。東京以外の大都市としては、横浜（東京大都市圏内）、大阪、名古屋がある。

<sup>[19]</sup> McClung, G. (1991) Theme park selection: Factors influencing attendance, *Tourism Management*, Vol. 12.

<sup>[20]</sup> Zhang, Y., Li., X. & Su, Q. (2017) Does spatial layout matter to theme park tourism carrying capacity? *Tourism Management*, Vol. 61.

sample sample sample sample

表 1: 日本の 10 大都市 [21]

都市名	人口
東京	8,956,000
横浜	3,690,000
大阪	2,670,000
名古屋	2,266,000
札幌	1,906,000
神戸	1,544,000
福岡	1,482,000
京都	1,470,000
川崎	1,413,000
さいたま	1,230,000

5

10

ロバートは、ムーミン・パークを東京や大阪などの大都市に作れば大きなマーケット・ポテンシャルが得られるとわかっていた。しかし、リスクをともなう可能性があるとも考えていた。例えば、競争が苛烈になりかねない。実際、日本の大都市のほとんどには動物園、水族館、美術館、遊園地などの多種多様な娯楽施設が揃っている。さらに、大都市ではほぼ間違いなく地価が高額になる（表 2 参照）。

表 2 : 日本で最も地価（住宅地）の高い 10 都市——2015 年（出所：国土交通省）

都市名	住宅地の地価（円 / m <sup>2</sup> ）
東京	518,600
大阪	233,300
横浜	217,800
京都	194,400
さいたま	178,200
名古屋	168,300
神戸	143,700
那覇	126,400
福岡	120,500
千葉	116,800

20

25

30

[21] <https://www.worldatlas.com/articles/10-biggest-cities-in-japan.html>

ロバートはまた、ムーミン・パークを訪れる可能性のある多数の来日外国人観光客についても考慮している。事実、日本のインバウンドの旅行者数はここ数年で大幅に増えている。2015年には2,000万人近い観光客が日本を訪れ、滞在中に3兆5,000億円（300億米ドル）を使っている。<sup>[22]</sup> この外国人観光客はどんな場所を好むだろう、とロバートは自問した。

ロバートは、立地の選択肢をよりよく理解するためには日本のテーマパーク事業をさらに詳細に調べなければならないことに気付いた。

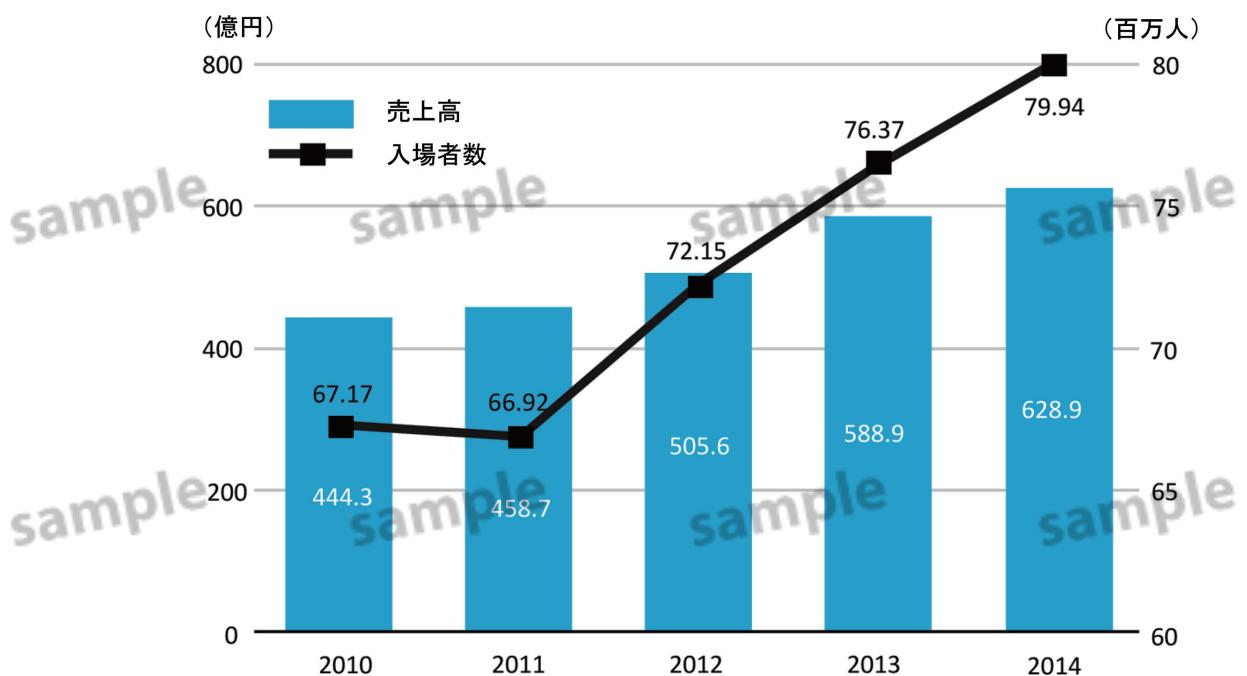
5

## 日本のテーマパーク事業

日本は多くのテーマパークがあることで知られている（例、<http://www.theparkdb.com> 参照）。こうしたテーマパークは、特定の主題やいくつかの主題を中心とした経験を提供する場所になっている。例えば、入場者は有名な映画の再現セットを楽しんだり、人気のアニメ・キャラクターと触れ合ったりすることができます。経済産業省によると、日本の遊園地およびテーマパークの2014会計年度の売上高は6,289億円に達した。この2014年の売上高は前年度を6.8%上回り、初めて年次調査を行った2000年以来最高を記録した（図表1参照）。

10

15



図表1：日本の遊園地・テーマパークの売上高と入場者数  
(出所：経済産業省、[www.nippon.com](http://www.nippon.com))

20

25

30

<sup>[22]</sup> Schumann, F. (2017) Changing Trends in Japan's Employment and Leisure Activities Implications for Tourism Marketing. Springer Singapore.

<sup>[23]</sup> <https://www.nippon.com/en/features/h00119/>

## 東京ディズニーランドと東京ディズニーシー

日本では1983年に東京ディズニーランドが開業し、テーマパークが大当たりした。東京ディズニーランドは米国外で初めて建設されたディズニーのテーマパークで、オリジナルの米国のディズニーランド・パークをモデルにしていた。東京ディズニーランドは、特にパレードをはじめとする見事な演出が有名である。さらに、40以上のアトラクションとライブ・エンターテイメントが7つのテーマランド——ワールドバザール、アドベンチャーランド、ウエスタンランド、クリッターカントリー、ファンタジーランド、トゥモローランド、トーンタウン——全体にわたって用意されている。2001年にディズニー関連テーマパークとして日本で2番目となる東京ディズニーシーが開業した。この広大なパークは東京ディズニーランドの隣に作られ、建設までに2年の期間と、3,350億円の費用をかけた。手短かに言えば、東京ディズニーシーは海の神話や伝説に発想を得ており、7つのテーマポート——メディテレーニアンハーバー、アメリカンウォーターフロント、ポートディスカバリー、ロストリバーデルタ、アラビアンコースト、マーメイドラグーン、ミステリアスアイランド——で30以上のアトラクションとライブ・エンターテイメントを展開している。図4は東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの立地を示している。

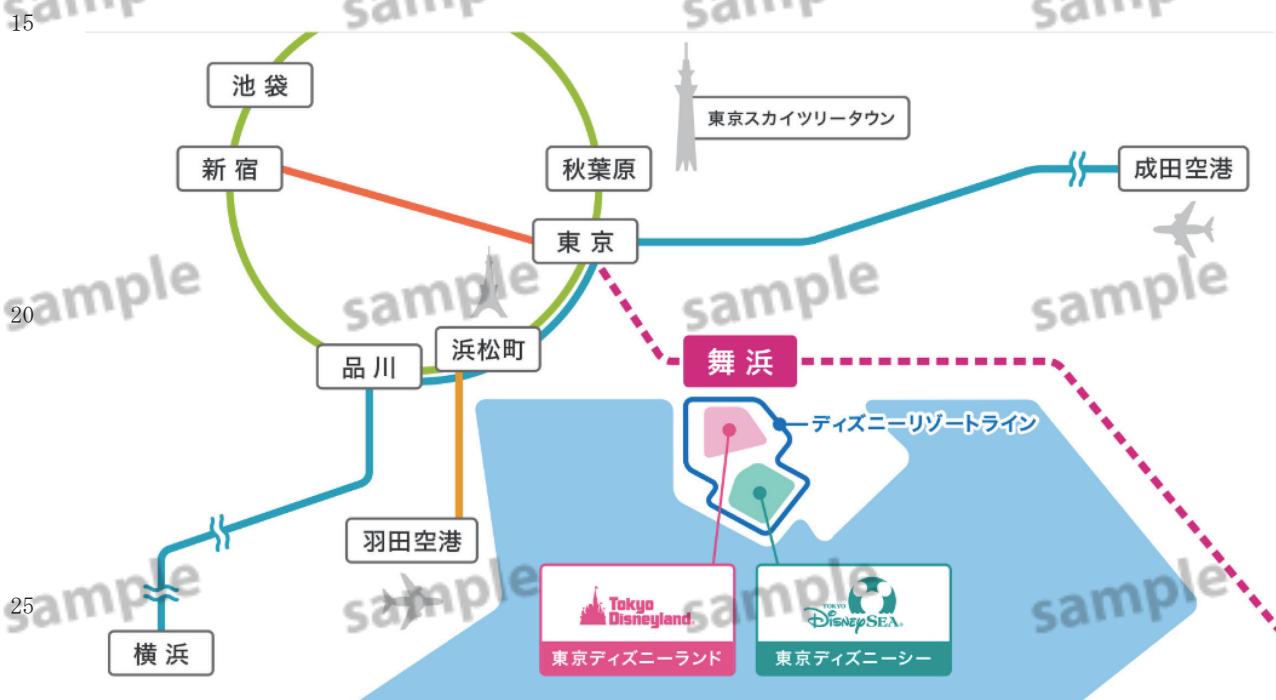


図4：東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの立地  
(出所：<https://www.tokyodisneyresort.jp>)

東京ディズニーランドと東京ディズニーシーは合わせて東京ディズニーリゾートと呼ばれ<sup>[24]</sup>、年間入場者数3,000万人を超える日本で最も人気の高いテーマパークを形成している。

<sup>[24]</sup> <http://www.tokyodisneyresort.jp/en/>

## ユニバーサル・スタジオ・ジャパン

もう一つ日本で非常に人気の高いテーマパークは、大阪にあるユニバーサル・スタジオ・ジャパンである（図5参照）。<sup>[25]</sup> ユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、「ユニバーサル（普遍的）な」魅力を持つ娯楽の磁石と化し、老若男女を引きつけている。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンには8つのエリア——ハリウッド・エリア、ニューヨーク・エリア、サンフランシスコ・エリア、ジュラシック・パーク、ウォーターワールド、アミティ・ビレッジ、ユニバーサル・ワンダーランド、ウィザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッター——がある。<sup>[26]</sup> とりわけ、2014年に始まったハリー・ポッターのアトラクションは大ヒットとなっており、開始した年以来入場者数は17.8%上昇し1,390万人に達した。

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでは、入場者は回転木馬からジェットコースターまでいくつかの娯楽用乗り物や、『スパイダーマン』、『バック・トゥ・ザ・フューチャー』、『ジュラシック・パーク』などの人気映画に基づくシミュレーターが楽しめる。乗り物に加えて、スヌーピー、ハローキティ、セサミストリートのパペットといった人気キャラクターと写真を撮るチャンスも多く提供されている。毎日さまざまなショーも用意されている。さらに公園ゲートのすぐ外にはユニバーサル・シティウォーク大阪が隣接し、複数の公式ユニバーサル・ホテルや多くのレストラン、ユニバーサル・スタジオ商品の販売店を含むさまざまな店舗が揃ったショッピングモールとなっている。

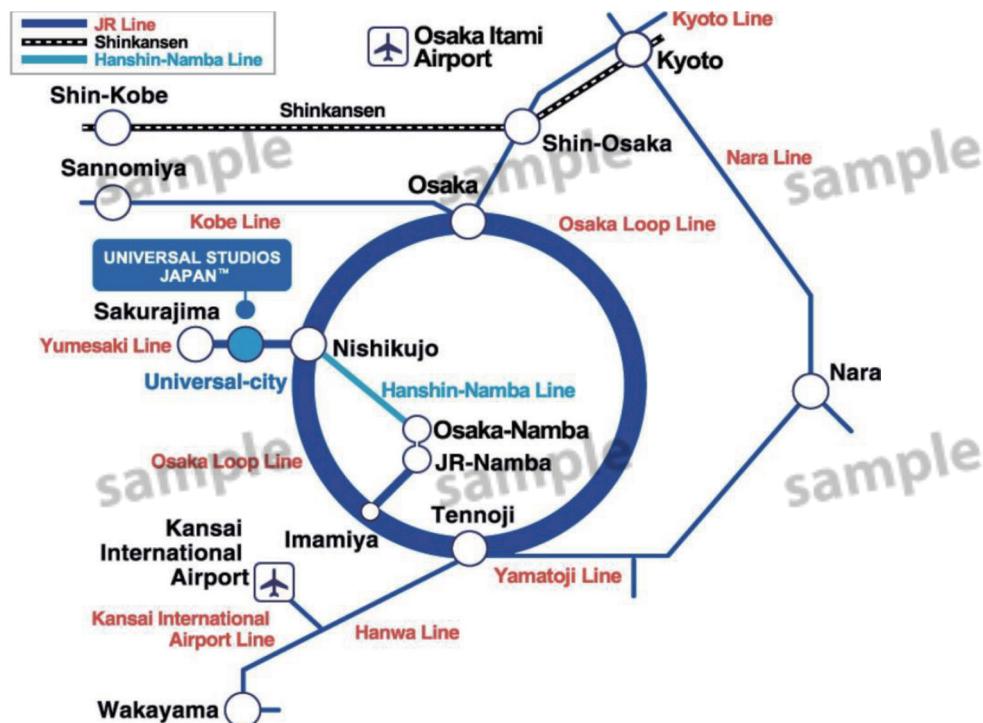


図5：ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの立地（出所：<http://www.usj.co.jp/e/>）

[25] [https://www.usj.co.jp/e/](http://www.usj.co.jp/e/)

[26] <https://www.japan-guide.com/e/e4021.html>

## その他の遊園地

東京ディズニーリゾートとユニバーサル・スタジオ・ジャパンは確かに超人気のテーマパークだが、実は氷山の一角にすぎない。このほかにもスリル満点のジェットコースターからウォーターパークまで、さまざまな呼び物を提供する遊園地が日本にはたくさんある。例えば、落下角度世界一のジェットコースターは日本の富士急ハイランドにある。<sup>[27]</sup> このジェットコースター以外にも、地上はるか高い位置での空中ブランコ、高さ 52m から垂直落下するタワーその他多くの乗り物がある。また、富士急ハイランドではアニメをテーマにしたアトラクションや大きな幽霊屋敷も楽しめる。また別のスリル満点の大型エンターテインメント・パーク、東京ドームシティでは、全長 1000m のジェットコースター「サンダードルフィン」が楽しめる。<sup>[28]</sup> 名古屋の近くには、ナガシマスパーランドという大型遊園地がある。<sup>[29]</sup> ナガシマスパーランドは園内の端から端まで通っているジェットコースター「スチールドラゴン 2000」が有名だが、全部で 40 種類以上の乗り物が用意されている。

日本には小さな遊園地も数多くある。国内で最も古い遊園地、浅草花やしきは 1853 年に設立された。

昔の東京の中心、浅草の浅草寺から徒歩 5 分の場所に位置している。

15

## 屋内遊園地

さらに、ショッピングモールや商業施設の中の屋内遊園地もあり、食事、買い物、あるいは映画と組み合わせることでまる 1 日外出を楽しむことができる。多くの施設は、東京のセガのジョイポリス。<sup>[30]</sup> やナムコのナンジャタウン。<sup>[31]</sup> のように、大手ゲーム会社が運営している。非常にユニークな屋内型パークとしてキッザニアがある。<sup>[32]</sup> キッザニアは基本的に現実社会と同じように機能する子供サイズの街である。子供たちは 100 種類近い仕事の中から一つを選び、本物の道具や機材を使ってお金を稼ぎ、それをキッザニアの中で使うことによって、大人の生活の 1 日を体験する。

25

<sup>[27]</sup> <https://www.fujiq.jp/en/>

<sup>[28]</sup> <https://www.tokyo-dome.co.jp/en/tourists/>

<sup>[29]</sup> <http://www.nagashima-onsen.co.jp/page.jsp?id=14949>

<sup>[30]</sup> <http://tokyo-joypolis.com/language/english/>

<sup>[31]</sup> <http://event.bandainamco-am.co.jp/namja/en/#attraction>

<sup>[32]</sup> <http://www.kidzania.jp/tokyo/en/>

## 廃園になったパーク

日本には非常に人気のある遊園地やテーマパークがある一方で、そこまで成功に至らなかったパークもある。失敗に終わったケースの一つが奈良ドリームランドである。奈良ドリームランドは主にカリフォルニアのディズニーランドから発想を得て、1961年を開園した。ところが、2001年に東京ディズニーランドの隣に東京ディズニーシーが、大阪ではユニバーサル・スタジオ・ジャパンがオープンすると、ドリームランドの入場者数は激減した。2004年までには、数だけでなく質も低下し始めたと言われるようになっていた。園内的一部の店は閉鎖し、アトラクションには錆が見え始めていた。2006年8月31日、奈良ドリームランドは完全に閉鎖された。公園は解体されるまで10年間廃墟のまま放置されていた。<sup>[33]</sup>

また別の失敗例として、1992年に長崎で開園したハウステンボスがある。<sup>[34]</sup> 簡単に言うと、ハウステンボスはオランダをモデルにしたテーマパークで、オランダ風の街路や建物が再現されていた。ピークの1996年には入場者数が400万人を突破した。しかし、日本の景気の悪化によって入場者数が減つていき、2003年には2,200億円の負債を抱えて破産を宣告するに至った。この経営難にもかかわらずハウステンボスは営業を続け、結果的には旅行会社のH.I.Sが買収し、20億円を投じて再生と魅力の拡大を図った。またH.I.S.はパッケージツアーを組むことによって、中国本土からの観光客も呼び寄せた。

## テーマパークの価格戦略

ムーミン・パークの立地決定やコンテンツおよび日本向け変更レベルに関する決定に加え、ロバートは価格戦略の選択肢も検討していた。

テーマパークの収入は主として入場料から生まれるため、価格戦略はきわめて重要だということは広く指摘されていた。一般に入場料はテーマパークの収入全体の49～60%を占めると推定されている。<sup>[35]</sup>

<sup>[33]</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Nara\\_Dreamland](https://en.wikipedia.org/wiki/Nara_Dreamland)

<sup>[34]</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Huis\\_Ten\\_Bosch\\_\(theme\\_park\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Huis_Ten_Bosch_(theme_park))

<sup>[35]</sup> Milman, A. & Kaak, K. (2013) Theme Parks Revenue Management, In Legohérel, P. Poutier E. & Fyall A. (eds). Revenue Management for Hospitality and Tourism. Woodeaton Oxford: Goodfellow Publishers Limited.

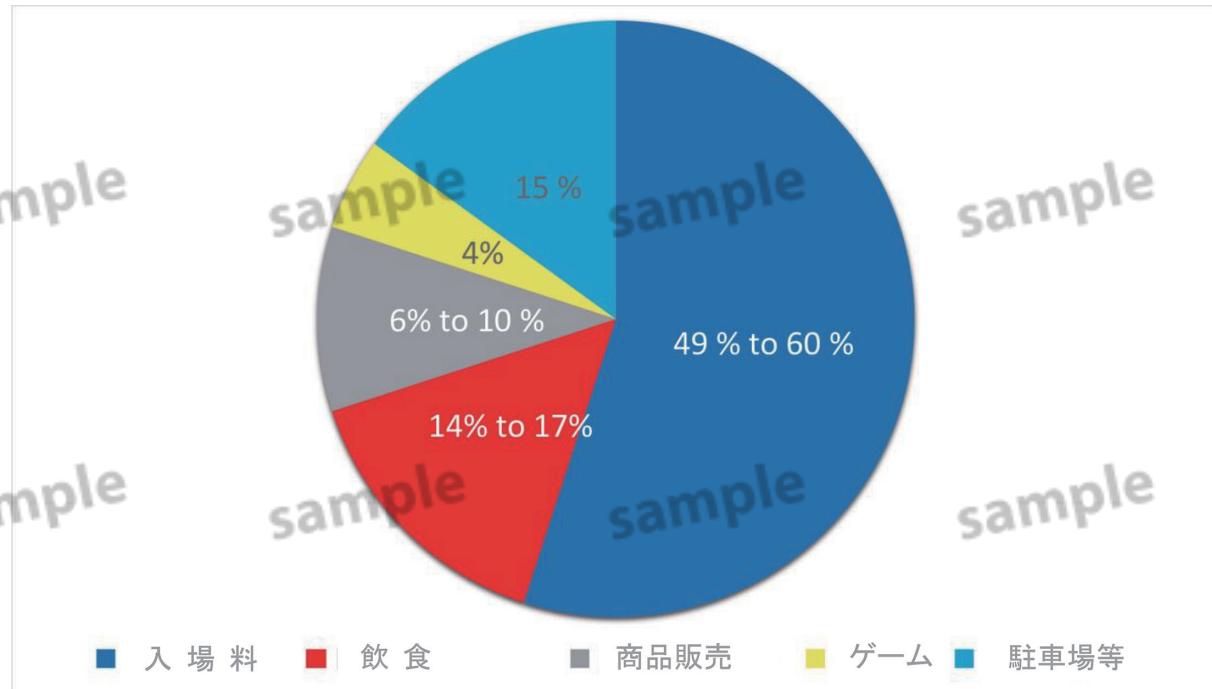
sample sample sample sample sample

sample sample sample sample sample

5

sample sample sample sample sample

10



図表 2：テーマパーク収入の内訳（出所：Milman & Kaak, 2013）

sample sample sample sample sample

15

基本的に、テーマパークの価格戦略には二つの選択肢がある。

sample sample sample sample sample

20 フリーパス戦略は、入場者が一律の入場料（例、ワンデーパス）を支払えば、パーク内のすべて、またはほとんどのアトラクション（例、乗り物）を園内にいるあいだ好きなだけ利用できるモデルを指す。施設利用別料金は、事前や事後ではなく、入場者がなにか（例、ジェットコースターやショー）を利用する都度料金を支払う価格戦略である。アトラクションの料金は一律固定の場合もあれば、例えば人気度を基準に設定される場合もあるだろう。また、この二つの戦略を組み合わせた一種のハイブリッド・モ

25 デルも考えられる。

sample sample sample sample sample

30

また、テーマパークが需要に基づいて料金を変更することも一般的である。<sup>[36]</sup> 例えば、入場の日時によって異なる入場料を設定する場合もある。季節も価格に影響しうる。加えて、チケットをオンライン購入すると入場料を割引するテーマパークもあるだろう。あるいは、日程に十分余裕をもった事前予約は値引きする方法もある。要するに、テーマパークの価格戦略は千差万別であり、価格設定に「汎用」モデルはないということである。

<sup>[36]</sup> Heo, C. & Lee, S. (2009) Application of revenue management practices to the theme park industry, International Journal of Hospitality Management, Vol. 28.

東京ディズニーリゾートもユニバーサル・スタジオ・ジャパンも、いわゆるフリーパス・モデルを採用している。大型のパークの場合、この種の価格戦略をとることによって、家族連れや前もって全体的な費用を知っておきたい入場者を惹きつけることができるだろう。図表3は東京ディズニーリゾートの入場料を示している。

パークチケット価格表

チケットの種類	大人 18才以上	中人 12~17才	小人 4~11才
<u>1 デーパスポート</u>	¥7,400	¥6,400	¥4,800
<u>シニアパスポート</u> (65才以上)	¥6,700		
<u>2 デーパスポート</u>	¥13,200	¥11,600	¥8,600
<u>3 デーマジックパスポート</u>	¥17,800	¥15,500	¥11,500
<u>4 デーマジックパスポート</u>	¥22,400	¥19,400	¥14,400
<u>スターライトパスポート</u>	¥5,400	¥4,700	¥3,500
<u>アフター6 デーパスポート</u>		¥4,200	

図表3：東京ディズニーリゾートの入場料。チケット価格は東京ディズニーランドも東京ディズニーシーも同じ（出所：source: <https://www.tokyodisneyresort.jp>）

一方、より小規模な屋内型パークは、施設利用別の料金設定を適用しているところが多い。入場者は少額の入場料（または無料）を払ったら、あとは好きな乗り物のチケットを購入する。東京のセガのジョイポリスなどは、このタイプの価格戦略をとっている。

ロバートは思案していた。ムーミンのテーマパークは入場者がすべてのアトラクションを利用できるフリーパス制を探ったほうがよいのか、それとも自分で体験したいと選んだものの料金だけを支払う方式のほうがよいのか。ムーミン・テーマパークに最も適した価格戦略は何なのか。

## 要約

ロバートは椅子から立ち上がり、注文仕立てのスーツの袖を引っ張って整えた。テーマパークの経営は厳しいビジネスであり、ミスは許されないことはよくわかっていた。とりわけ、日本の競争環境は苛烈であり、国内の娯楽市場は大手の世界的ブランドに支配されている。日本人はムーミンが大好きで日本でのムーミン・テーマパークに大きなビジネスの可能性があることは疑いないが、特に立地とコンテンツ

をはじめ、差し迫った課題は多い。愚かな決定をしてしまえば、パークの将来に影が差す。さらに、見込み客の視点に立ってテーマパークができるだけ魅力的なものにするためには、価格戦略を慎重に策定しなければならない。

5

#### 討議の論点：

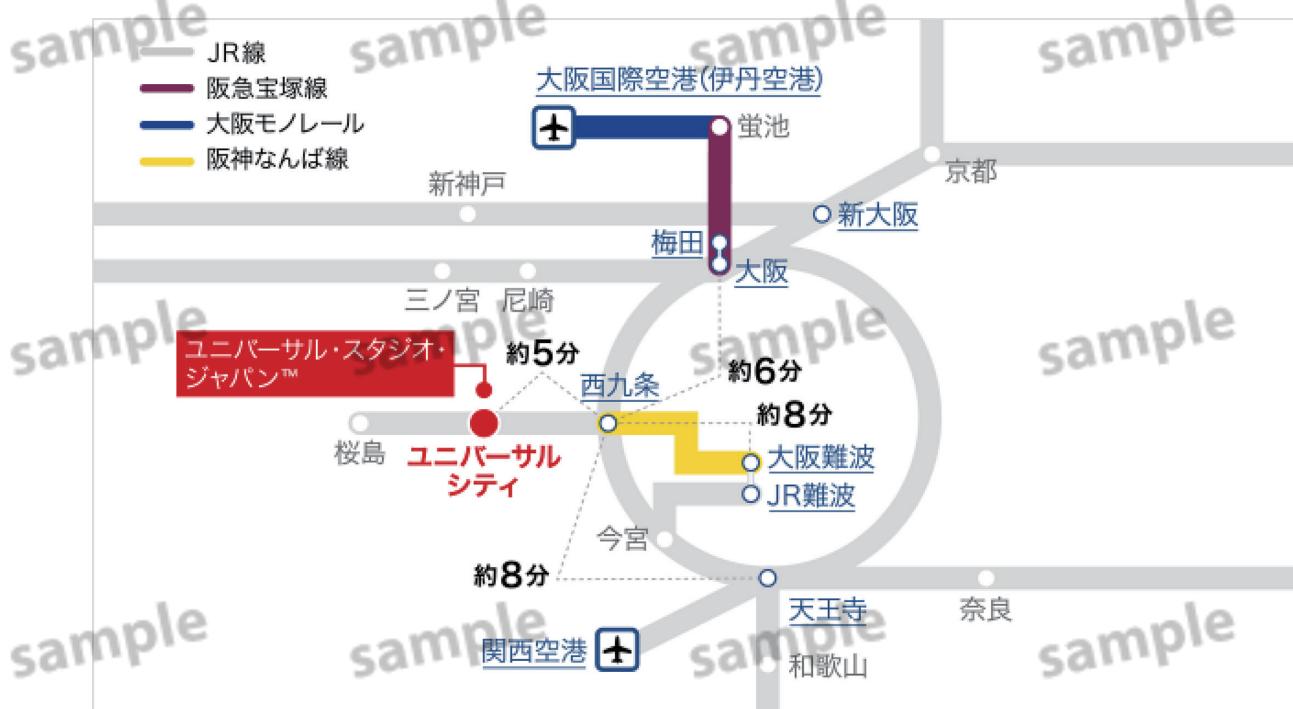
1. 立地決定を行う際にロバートとそのチームが検討しなければならない課題はなにか。
2. 関東大都市圏の内側と外側で、ムーミン・テーマパークにより適している立地はどちらか。関東大都市圏の内側に立地するメリットとデメリットをいくつか挙げる。関東大都市圏の外側に立地するメリットとデメリットをいくつか挙げる。
3. どのような立地であればムーミンの哲学を生かし、ムーミンの物語と共に鳴る雰囲気を創り出すことができるだろうか。例えば、ムーミンのテーマパークは屋内型にすべきか、野外タイプのほうがよいのか。
4. ムーミン・テーマパークとそのコンテンツを日本の文化や習慣にどの程度合わせて変更すべきか。フィンランドのムーミンワールドをそっくりそのまま日本で再現することは可能か。可能でない場合、日本の状況に合わせて変える必要のある部分はどこか。
5. 日本におけるムーミンのターゲット市場について、特に年齢層の観点からあなたはどう考えるか。例えば、ムーミン・テーマパークはフィンランドのムーミンワールドのように小さな子供連れの家族を呼び込むのか、それとも日本人の大人やカップルをもっと惹きつけるのか。
6. パークの価格戦略はフリーパス制を基本とするのか、施設利用料金制にするのか。
7. ムーミン・テーマパークは東京ディズニーリゾートとユニバーサル・スタジオ・ジャパンをベンチマークにするべきか。
8. 日本はムーミン・テーマパークをオープンするのに本当に適した国だったのか。日本以外の選択肢があつただろうか。

25

30

【図 5】

【公式サイトの日本語ページより】



英語版にあって日本語版にないのは、

左上の 新幹線

右上の 京都線 奈良線

真ん中右上と左の 大阪環状線

左中の ゆめ咲線

真ん中の 阪神なんば線

真ん中下の 大和路線

左下の 関西空港線 阪和線

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2019.6 PDF