

コンテンツのテーマパーク化失敗要因

—手塚治虫ワールド計画から中止までの経緯—

Failed Factors to make a New Theme Park from the Contents :
Circumstances from planning to withdrawal of Tezuka Osamu World

中島 恵*
NAKAJIMA Megumi

要約 鉄腕アトムの誕生日は2003年4月7日。その日に「手塚治虫ワールド」を開業させると決まっていた。バブル崩壊後の長引く不況下で、手塚プロが手塚治虫ワールドを誘致したら全国約80の自治体が誘致した。最終候補地は茨城県つくば市と神奈川県川崎市になり、最終的に川崎市に決定した。しかし誘致に積極的だった市長が選挙で落選し、新市長がテーマパークに反対した。神奈川県と川崎市の思惑も不一致であった。中核企業と人材の不在、資金不足、手塚プロは経営せずロイヤルティ収入を得る事業にしたかったなどの理由で計画中止となった。コンテンツのテーマパーク化失敗要因は、①中核企業の不在、②中核人材の不在、③お互いに「3セクにしたい」「民営にしたい」と押し付け合い、④資金力不足、⑤誘致する自治体の県と市の思惑不一致、⑥著作権者のリスク回避思考ということが明らかになった。

キーワード：コンテンツ、手塚治虫、手塚治虫ワールド、テーマパーク、手塚プロ

1. はじめに

鉄腕アトムの誕生日は2003年4月7日である。具体的な計画は無く、この日に新テーマパーク「手塚治虫ワールド」を開業させるとだけ決まっていた。テーマパーク計画が途中で中止されることは世界的に見られる。日本で大規模な計画中止案件は手塚治虫ワールドである。他の漫画やアニメはコンテンツの観光資源化に成功して聖地巡礼と言われている。手塚治虫ほどのコンテンツ力があってなぜ成功しなかったのか。

本稿では、手塚治虫ワールドの計画から中止までの経緯を考察し、コンテンツのテーマパーク化失敗要因をさぐる。テーマパーク計画が途中で計画中止されることは世界的に見られる。我国のテーマパーク業界で大規模な計画中止案件は手塚治虫ワールドである。

2. 株式会社手塚プロダクションの概要

株式会社手塚プロダクション（以降、手塚プロ）は1968年設立、資本金2,000万円、所在地、東京新宿区高田馬場、代表取締役、松谷孝征氏、取締役、手塚悦子氏、手塚眞氏、葛西健造氏である。手塚悦子氏は手塚治虫氏の妻、手塚眞氏は同氏の長男である。同社の組織構造は、著作権事業局に営業1部（広告、商品化）、営業2部（映像、イベント、流通・ショップライセンス）、営業3部（インターネット、モバイル、他）、リエイティブ部（企画、デザイン）、出版局に出版部（出版、出版開発）、資料部、製作局（映像制作）に制作部、演出部、作画部、システム部、経理部、総務部、宝塚事務所、手塚治虫ファンクラブ、北京写楽美術芸術品有限公司（中国）である（1）。

手塚治虫氏の人物史および手塚プロダクションの変遷（2）は次のようになっている。

手塚治虫氏は1928年11月3日、大阪府豊能郡豊中町（現大阪府豊中市）で、手塚榮、文子の長男として生まれ、治と命名される。1933年、兵庫県川辺郡小浜村（現宝塚市）に引っ越す。1939年、本名の治に虫をつけて手塚治虫というペンネームにする。1945年、大阪大学医学専門部入学、1946年、デビュー作の「マアチ

*東京経営短期大学

「ヤンの日記帳」の連載が『少国民新聞』（のち毎日小学生新聞）関西版で始まる。1947年、酒井七馬原作の長編マンガ「新寶島」刊行、版を重ね40万部発行、1950年、学童社の加藤謙一氏と出会い、「ジャングル大帝」を『漫画少年』に連載開始、1951年、「アトム大使」を『少年』に連載、1952年から脇役だったアトムが主人公となり、「鉄腕アトム」として長期連載されることになる。

1953年、都内豊島区椎名町のトキワ荘へ引っ越す。「リボンの騎士」を『少女クラブ』に連載開始、1958年、「びいこちゃん」「漫画生物学」で小学館漫画賞受賞、1961年、医学博士の学位を取得、手塚治虫プロダクション動画部を設立した。1962年、株式会社虫プロダクションとして正式に発足、実験アニメーション「ある街角の物語」完成、1963年、国産初の連続テレビアニメーション「鉄腕アトム」をフジテレビで放送開始、高視聴率を上げた。「鉄腕アトム」を「アストロボーイ」というタイトルでアメリカNBCテレビが放映、「ある街角の物語」で芸術祭奨励賞、毎日映画コンクール大藤信郎賞、ブルーリボン教育映画賞を受賞、1966年、「ジャングル大帝」でテレビ記者会賞特別賞を受賞した。虫プロ商事が発足し、雑誌『COM』を創刊、「火の鳥」を連載開始、1967年、「展覧会の絵」で芸術祭奨励賞、毎日映画コンクール大藤信郎賞、ブルーリボン教育文化映画賞、劇場版「ジャングル大帝」でベネチア国際映画祭銀獅子賞、「鉄腕アトム」ほか諸作品で、放送批評懇談会ギャラクシー賞を受賞した。

1968年、漫画制作のため株式会社手塚プロダクション設立、1970年、「火の鳥」で講談社出版文化賞（児童まんが部門）、1975年、「ブッダ」「動物つれづれ草」で文春漫画賞、「ブラック・ジャック」で日本漫画家協会特別賞、1977年、「三つ目がとおる」「ブラック・ジャック」で講談社漫画賞を受賞した。講談社から「手塚治虫漫画全集」の刊行開始、1979年、児童漫画の開拓と業績により巖谷小波文芸賞、1980年、長編アニメーション「火の鳥2772」東宝系で公開した。同作品でラスベガス映画祭動画部門賞、サンディエゴ・コミック・コンベンション・インクポット賞を受賞した。国際交流基金のマンガ大使として、国連本部、全米の大学で現代日本のマンガ文化について講演した。1984年、「陽だまりの樹」で小学館漫画賞（青年・一般向け部門）を受賞、実験アニメーション「ジャンピング」完成し、同作品でザグレブ国際アニメーション映画祭グランプリおよびユネスコ賞を受賞した。1985年、実験アニメーション「おんぼろフィルム」が完成し、同作品で第1回広島国際アニメーション映画祭グランプリ、バルナ国際アニメーション映画祭カテゴリー部門最優秀賞、1986年、「アドルフに告ぐ」で講談社漫画賞（一般部門）を受賞した。1987年、実験アニメーション「森の伝説」1・4楽章が完成した。1988年、「森の伝説」で毎日映画コンクール大藤信郎賞、ザグレブ国際アニメーション映画祭 CIFEJ 賞（青少年映画賞）を受賞した。1989年2月9日、胃癌のため死去した。同年、「手塚治虫夢ワールド」開催、「青いプリンク」がNHKで放送開始、「ジャングル大帝（新）」がテレビ東京系で放送開始された。

ここから同氏の死後の同社の沿革である。

1990年、日本漫画家協会賞文部大臣賞受賞、国立近代美術館で「手塚治虫展」開催、「三つ目がとおる」がテレビ東京系で放送開始された。1991年、手塚アニメ一挙上映の「手塚治虫劇場」開幕、1992年、「手塚治虫のガラスの地球を救え」開催、1994年、宝塚市立「手塚治虫記念館」開業、1995年、「手塚治虫過去と未来のイメージ展」開催、1996年、「ブラック・ジャック」松竹系公開、公式HP「Tezuka Osamu World」が開設された。1997年、「北京写楽スタジオ」開業、「ジャングル大帝」松竹系公開、2000年、「陽だまりの樹」が日本テレビ系で放送開始、2003年、「ASTROBOY 鉄腕アトム」がフジテレビ系で放送開始された。2004年、「火の鳥」がNHK BS-hiで放送開始、「ブラック・ジャック」が日本テレビ系で放送開始、2005年、「ブラック・ジャック ふたりの黒い医者」が東宝洋画系で公開、2007年、「どろろ」が東宝系で公開された。

3. 手塚治虫ワールドの企画から計画中止までの過程

(1) 第3セクター方式を目指し誘致活動

1996年3月、手塚プロダクション、電通、鹿島の三社は首都圏での大型テーマパーク建設に向け研究会を設けた。1年程度かけ建設地や娯楽施設の詳細を詰め、2003年の開業を目指し、総事業費2,000億円超のプロ

プロジェクトになる企画であった。手塚治虫ワールドは面積 50 ha 程度の敷地に、公園など自然を生かした施設とバーチャルリアリティー空間などハイテク娯楽施設を併存、関東の一都六県を主な対象に交通機関や情報通信インフラの整備状況を勘案していた。研究会関係者の一部から臨海副都心の未利用地を活用する案も浮上し、研究会は順次参加企業を増やし、早ければ 1998 年に企画会社に移行、2000 年着工を目指していた。自治体からの出資を受け入れ、第 3 セクター方式を検討、初年度入場者数約 1,000 万人を見込んでいた。手塚治虫はキャラクターを 1,000 点以上創作し、50 数カ国でアニメが放映されていたため、東南アジア諸国も視野に入れ、国際的に集客力のあるテーマパークを目指していた (3)。

同年 11 月、手塚治虫ワールドの実現に向け、手塚プロ、電通、鹿島の三社で組織する「手塚治虫ワールド研究会」は、企画開発会社として 1997 年 5 月に法人化する方針で合意した。同研究会では候補地を横浜、宇都宮など関東地方の 10 カ所に絞り込む作業も進んできたことから、法人化によって開業目標の 2003 年に向け事業具体化の段階に入った。手塚治虫ワールドの事業主体は進出先の自治体との第 3 セクター方式を予定しており、自治体との交渉具体化に向け法人格を取得する必要が出てきていた。同研究会は鉄腕アトム誕生年の 2003 年開業を目指し、建設スケジュールから逆算して 1997 年 5-6 月には法人に移行する必要があると判断し、資本金や株主構成、出資比率など詳細を決める。同研究会には約 80 の自治体から誘致の申し出があったが、集客性が高く自治体も誘致に熱心な横浜や、まとまった用地取得の可能性が高い宇都宮など 10 カ所に最近候補地を絞り込んだ。当初候補地に挙がっていた臨海副都心は含まれなかった。立地条件や用地の取得可能性、自治体の受け入れ姿勢などを条件に検討を進め、会社設立と合わせて自治体との進出交渉を本格化し、関東地方での開業を目指した。敷地面積 30 ha から最大 80 ha の敷地にアトムやジャングル大帝など手塚作品を生かした娯楽施設やパビリオン、TV 局、図書館などを整備する計画で、総事業費 2,000-3,000 億円、初年度 1,000 万人の入場を見込み、用地の規模や立地に合わせ、同研究会は 3 パターンの基本構想をまとめた (4)。

一方、神奈川県岡崎洋知事は 1997 年 1 月の年頭記者会見で、産業空洞化が進む京浜臨海部に手塚治虫ワールドを誘致する考えを明らかにした。1996 年に手塚プロから神奈川進出の打診があったのを受け、県が京浜臨海部の再生に生かしたい考えを伝えた。岡崎知事は「自然を壊さないまちづくりをしていくという構想に好感を持った。臨海部第一層の総合的な再生、開発に役立てたい」と述べ、手塚治虫ワールドを京浜臨海部再編・整備の起爆剤にする考えであった (5)。

1997 年 2 月、手塚治虫ワールド研究会は建設候補地として国内 10 カ所を最終検討先にしたと発表した。用地選定や事業計画設定などに時間がかかっていた (6)。

(2) 茨城県の誘致活動

藤沢順一つくば市長は 1997 年 5 月の記者会見で、手塚治虫ワールドをつくば市内に誘致する意向を手塚プロに正式に伝える考えを明らかにした。藤沢市長は将来の常磐新線の経営にもプラスになる地域活性化策として当選直後から誘致に意欲を示し、市企画部に担当者を置いた。候補地は常磐新線沿線開発地域の葛城地区を想定していたが、土浦市と共同で両市にまたがる宍塚大池周辺地区に誘致する含みを残した (7)。

そしてつくば市長は手塚プロを訪ね、手塚治虫ワールドをつくば市に誘致する意向を伝えた。つくば市には日本を代表する研究機関が集まっており、常磐新線の計画もあり、手塚治虫ワールドにふさわしいと言う (8)。

一方、助川弘之土浦市長は定例会見で手塚治虫ワールドの誘致に関して、「手塚プロの事業計画が固まっていないこともあり、情報収集を進めつつ推移を見守りたい」「つくば市と隣接する宍塚大池周辺は立地場所として悪くない」「計画にまだ具体性がない」として当面実質的な誘致活動はしない考えを示した (9)。

当時まだ誘致に関して茨城県とつくば市の調整が進んでおらず、建設地の自治体に資金面の負担が発生する可能性もあり、藤沢つくば市長は「今後は早急に市民のコンセンサスを得たうえで、全市的に誘致していきたい」と述べた (10)。

(3) 神奈川県の誘致活動

1998 年 3 月、川崎商工会議所 (永井益治郎会頭) は岡崎神奈川県知事と高橋川崎市長に候補地選定が大詰

めを迎えていた手塚治虫ワールドの川崎市招致に全力を尽くすよう要望した。同施設は故手塚治虫氏が鉄腕アトムなど多くの作品を通じて訴えた「人間と生命、人間と自然、人間と科学の共生の実現」の世界を具体化する大型テーマパークで、候補地は川崎市とつくば市に絞られており、川崎商議所は京浜臨海部の活性化のため、県、市と協力し招致活動進めていた。つくば市の手塚ワールド県誘致実行委員会も署名運動などの誘致活動を強めていた(11)。

(4) 神奈川県川崎市に決定

そして1998年5月、手塚治虫ワールドの建設候補地が川崎市浮島地区に決まった。誘致活動を展開してきた神奈川県、川崎市や経済団体は「暗い話題が多いなかで久々の朗報」と歓迎していた。しかし2,000億円以上の事業費を県や市がどこまで負担するか、交通アクセスをどうするかなど課題は多かった。手塚治虫ワールド研究会は浮島地区を候補地に決定した理由について、「緑の少ない埋め立て地で、あえて自然の必要性を訴えることが手塚治虫の思想・哲学に通じる」とし、公害被害を受けた京浜臨海部の再生という夢のある事業にしたい考えであった。同研究会によると、候補地を5カ所に絞り、最終選考でつくば市と川崎市が残ったが、つくば市は誘致に名乗りを上げた葛城地区で計画されていた常磐新線や都市区画整理事業の見通しが不透明だったため断念した。その後のスケジュールは基本構想策定に1年から1年半、次いで実施計画を作り、2003年開業を目指すとした。候補地選びを優先したため、テーマパークの内容、運営母体設立など事業計画のほとんど未定で、用地買収など巨額の資金が必要なため、第3セクター方式を検討していたが、自治体との交渉はまだであった。資金拠出を求められる川崎市はコンテナターミナルなど経営悪化した第3セクターを多数抱えており、どこまで協力できるか議会での討議が避けられなかった。同研究会は浮島地区の問題点として、石油コンビナート地区に隣接し、防災対策や候補地までの交通アクセスが未整備なことを挙げた。鉄道網はJR東海道貨物支線の旅客線化を県と川崎市が国に働き掛けていたが、実現には時間がかかりそうであった。臨海部と川崎駅を結ぶ川崎縦貫高速道路は川崎市役所汚職事件の余波で用地買収が中断状態になっていた。交通アクセス問題は大きな障害で、手塚プロの松谷社長は「クリアできなければ計画断念もあり得る」とした(12)。

手塚治虫ワールドの立地が川崎市に決まったことを受け、つくば市への誘致活動を進めてきたつくば市長は記者会見し「大変残念だが、相手方の判断が最優先される案件だけに致し方ない」、また候補地としていた市内葛城地区など常磐新線沿線の土地利用計画については「今後も民間施設の誘致などを検討したい」と述べた。一方、橋本昌知事は定例会見で「つくばが適当な場所と考えていた」としながら、「事業主体や資金計画がはっきり見えていなかった」「残念ではあるが事業が成功してくれればと思う」と述べた(13)。

1998年5月の時点で手塚治虫ワールドの概要は、テーマ「文化と自然の豊かな調和」、神奈川県川崎市浮島地区、敷地面積約40-50ha、手塚治虫氏の作品の特徴であるストーリー性を楽しめるエンターテインメント施設、事業費2,000億円以上の見込み、鉄腕アトムの誕生した2003年を目標、年間来場者数1,000万人以上、事業主体に第3セクター方式導入を検討していた(14)。

川崎市の高橋清市長は1998年5月の記者会見で、手塚治虫ワールドの事業主体として第3セクター方式が検討されていることなどについて、候補地として内定しただけで事業計画も含め何も決まっていなかったとした。進出決定の会見では手塚漫画のキャラクターのネクタイを締めるなど冗舌だったが、候補地決定過程に議会の一部から反発する声もあるため慎重発言に終始した。浮島地区はサッカー場建設計画が先に計画され議会が早期建設の請願を採択していたため、総務委員会で委員から「市民の財産である土地をなぜ他人が勝手に候補地などと決めるんだ」との発言があり、川崎市市長は「従来のテーマパークは計画が先にできていたが、手塚治虫ワールドは進出地の地域の声も入れて計画を作る新しい手法を採用すると聞いており、市も京浜臨海部再生のためのいくつかの提案をしていく」とし、事業計画などは神奈川県、手塚治虫ワールド研究会と協議して決めたいとした(15)。

手塚治虫ワールド研究会は候補地の発表の際、「地元にも出資をお願いし、事業主体は第3セクター方式で設立したい」との意向を打ち出したものの、出資を求められた川崎市は積極的に応じることができない状況になかった。手塚治虫ワールドは川崎市にとって地域浮揚の起爆剤との期待が大きかったが、年間1,000万人の入

場者数を予想するとはいえ、経済効果は未知数で、地域振興の切り札とされた各地のテーマパークが結果的に地元で大きな傷を残して閉園するケースが目立っていた。経営が悪化した3セクを数多く抱える川崎市がどこまで協力するか決断できずにいた(16)。

(5) 地元川崎の盛り上がりとアンケート調査

1998年6月、川崎商工会議所は手塚治虫ワールドの歓迎ムードを盛り上げ、実現を目指すため、商店街などと「手塚ワールド連絡会」を発足させた。川崎中央商店街連合会、川崎駅前商店街連合会、さいか屋、岡田屋モアーズなど大型店が加盟する駅前七店会、JRと京浜急行が加盟した。各商店街などでは中元商戦に合わせて手塚漫画のキャラクターをデザインした「歓迎 手塚ワールドを実現しよう」の横断幕などを掲げた(17)。

駅前商店街は1998年6月に歓迎の垂れ幕を掲げたが、著作権の問題で手塚漫画のキャラクターが使えなくなった。しかし翌7月には商議所が手塚プロから使用権を得たため、のぼりなどに趣向を凝らした。川崎市は多摩川河川敷で開催する「市制記念・多摩川花火大会」に鉄腕アトムが夜空に浮かぶ特別大仕掛け花火を提供した(18)。

手塚治虫ワールドの建設候補地が川崎市に決定したことについて、地元市民の75%程度は「歓迎する」と好意的に受け止めていることが1998年5月、川崎信用金庫のアンケートで分かった。アンケートは市内にある同信金店舗への来店客計340人を対象に実施、323人が回答した。候補地決定について「歓迎する」と答えたのは75.2%、「歓迎できない」は1.9%、「何とも思わない」は21.0%だった。年齢別では「鉄腕アトム」で育った40代の80.0%を最高に、60歳以上、20代、50代、30代の順で歓迎する人が70%超、10代は50%であった。「鉄腕アトム」「ジャングル大帝」「火の鳥」などの作品について「良く知っている」と答えた10代は25.0%と、集客のポイントになる子どもの認知度はいまひとつだった。「誘致された場合の効果」は「子どもたちに夢を与える」(72.9%)、「川崎のイメージアップにつながる」(45.8%)、「臨海部がレジャー基地に生まれ変わる」「産業の活性化につながる」などが上位を占めたが、「渋滞などで環境が悪化する」とマイナス面を指摘する回答も9.7%あった(19)。

神奈川県は1999年11月、「手塚治虫ワールドかわさき」についてのアンケート調査結果を発表した。県主催で5日間、川崎市内で開いた「手塚治虫の世界展」の来場者を対象に実施した調査で、回答した2,110人のうち、50.8%が「ぜひ行きたい」、24.2%が「多分行くと思う」と答えた。手塚治虫ワールド開設の効果や影響について複数回答で聞いたところ、「川崎のイメージ向上になる」が47.9%で最も多く、「地域経済の活性化につながる」(20.9%)、「集客により川崎に活気が出る」(18.4%)などが続いた(20)。

これらアンケート結果から手塚治虫ワールドは地元でおおむね歓迎されていたと言える。

(6) 手塚プロダクションの動向

他方、手塚プロは1998年8月に手塚治虫ワールド推進室を開設した。推進室は川崎に近いJR品川駅前の京急第五ビル内に設置し、事業内容の検討、資金問題など基本計画策定にあたり、アミューズメント施設のソフト開発の拠点にもした(21)。

東京・外神田の「手塚治虫ワールドショップ」は手塚治虫作品関連のグッズを扱う店で、1998年8月から9月下旬までの期間限定で営業した。店舗はビルの地階から3階までの4フロアで、1階はイベント用で、それ以外のフロアで「鉄腕アトム」「ジャングル大帝」など人気作品のキャラクターを題材にした人形や文具、日用雑貨など3,000種類の商品を陳列した。人気はアトムの等身大(身長135センチ)のぬいぐるみ(7万円)で、受注販売でFRP(繊維強化プラスチック)製アトム人形(身長1メートル、45万円)もあった(22)。

また1999年5月、東京・西新宿の東京オペラシティ地下1階に、ミニテーマパーク風の物販施設「手塚治虫ワールド・エンターテイメントスクエア」を開業し、手塚治虫氏の作品に登場するキャラクターの商品を販売、同社にとって初めての直営店舗の出店となった。販売するキャラクター商品は3,000品目以上で、デザイナー大矢寛朗氏の手による「Astro Boy by Ohya」ブランドの衣料、玩具、雑貨などを取り扱った。延床面積約600㎡の店内は、物販の中核となる「セントラルスクエア」、「鉄腕アトム」の世界をイメージした「アトムシティ」、昭和30年代頃の面影を残す「手塚横丁」の3つからなり、手塚氏の生原稿を週替りで展示し、ア

トムの家や手塚氏が創作活動の場としたトキワ荘を再現するなど趣向を凝らし、レトロ調の喫茶店、持ち帰り専用の飲食店も併設した。一日あたり約 800 人の入場者を見込み、年間売上高 6 億円を目指した。さらに同様の物販施設をフランチャイズ方式で 30 店舗程度展開する計画であった (23)。

(7) 第 3 セクターから民間事業へ

1999 年 5 月、手塚プロ、神奈川県、川崎市は手塚治虫ワールドを民間主体で事業化する方針を固めた。財政難の県と市が第 3 セクター方式で参加するのは難しいと判断した。これを受け手塚プロは具体化に向けた構想を発表、企画会社設立へ向け参加企業を募った。全国で地域開発やリゾート分野の 3 セクの経営難が問題視される中、財政難に直面する県、市は大型テーマパークに資金面で積極協力するのは難しいと判断した。その代わりに市は予定地の市有地を低料金で事業主体に賃貸、県は周辺の緑地や交通網整備などで支援する方針であった。当面民間企業で事業化を図るが、著作権管理などを主力とする手塚プロは企業体力、資金力が大幅に不足していた。そのため他企業の参加を募り事業計画を詰める企画会社をつくり、その後、手塚治虫ワールド建設・運営を担う事業主体に移行する計画であった。最終的に県、市が事業主体会社に低い比率で出資する可能性はあると見られていた。景気低迷下で事業主体設立にこぎつけるまでには紆余曲折が予想され、鉄腕アトムが生まれた 2003 年 4 月を予定していた当初の開業時期は早くても 2006-7 年にずれ込む見通しとなり、県や市は行政手続きなどを迅速に進め早期開業を支援する考えであった。そのため関係者は 2003 年にプレイベントを検討していた (24)。

手塚プロは、プロジェクトファイナンス（不動産を担保にせず事業採算を判断基準とする融資制度）を活用し、民間主体で事業化する方針に変更した。記者会見で同社の松谷社長は「数カ月後に企画会社を発足したい」とし、資金調達方法について「プロジェクトファイナンスを採用できないか（投資会社や金融機関と）詰めている」、しかし「二、三社に打診しているが具体名は明らかにできない」と説明した。企画会社は将来の事業主体への移行をにらんだ事業化第一歩だが、手塚プロ自体は参加しない。中核企業が現れるかどうかが大きな焦点であった。プロジェクトファイナンスの手法は主に海外の石油開発や発電所建設に採用されていた。多くは協調融資の形態だが、日本国内では定着せず、大阪市に計画中だったユニバーサル・スタジオ・ジャパンは銀行団との約 2 年に及ぶ交渉の末、導入が決まった。手塚ワールドは「年間 1,000 万人の来客を確保できた場合、収益率は 10%」と概算していたが、事業化の過程で採算性を厳しく問われる。県と市は事業主体に対する低料金での土地レンタル、環境影響調査など行政手続きの迅速化や周辺整備での支援を検討していく考えを明らかにした。地元が要望する東海道貨物支線の旅客との併用化などアクセス整備や、同施設を臨海部再生にどうつなげていくかが課題であった。高橋川崎市長は「この経済情勢の中で事業主体確立など基本課題が残され厳しい状況ではあるが、臨海部活性化の起爆剤と期待しており、県と連携し実現に協力していく」とコメントした (25)。

(8) 準備会社設立

手塚治虫ワールドの準備会社は、資本金 2,000 万円、手塚プロの全額出資、本社は川崎市、社長は松谷氏、社員は 20 人前後になる予定であった。準備会社は手塚治虫ワールド事業への参加を希望する企業との折衝に当たり、出資企業、アトラクションへの協賛企業、飲食や物販などの出店企業を集め、1999 年秋までに事業計画の大枠を決める計画であった。一方、事業計画を策定するための外部資本による企画会社を 1999 年秋に発足し、事業計画の詳細はこの企画会社に引き継ぐ方針であった (26)。

そして 1999 年 8 月、手塚プロダクションは手塚治虫ワールド事業化に向け、川崎市内に企画開発局（手塚治虫ワールド推進本部）を設置した。同施設の事業主体となる事業会社の設立に向け参画企業の誘致窓口となって具体的なテーマパークの内容などを詰める。推進本部は幸区にある高層ビル、ソリッドスクエア東館に開設した。それまでは東京都品川区の拠点を中心に活動してきたが、建設計画地の川崎市内に機能を集約した (27)。

(9) 準備組織設立と県と市の思惑の不一致

2000 年 7 月、手塚プロは三菱商事など 9 社で事業主体設立へ向けた準備組織を発足したと正式発表した。

2001年3月末までの時限組織とし、早期の設立を目指す、手塚プロは「事業主体の立ち上げ手法や資金調達的手段はまだ白紙に近い」とし、実現には紆余曲折ありそうであった。発足したのは「手塚治虫ワールドかわさき事業体設立準備機構」で、参加各社は資金やノウハウを持ち寄り、実際にテーマパークを企画・運営する事業主体を設立するための仕組みや資金調達手段を検討する。座長は下水処理設備管理を手掛ける泰成エンジニアリング（東京・新宿）の高橋久治社長で、事務局は川崎市内に開設した。準備機構には手塚プロ、三菱総合研究所、技術コンサルティング最大手の日本工営、通信工事の日本コムシス、環境アセスメントなどのコンサルティングの数理計画（東京・千代田）、地元企業から警備業務の高千穂産業（川崎市）と東西興業（横浜市）が参加した。まずメンバーから集めた2億4,000万円前後の資金をもとに活動した。準備機構は既に作成したテーマパークの基本計画の事業性を改めて検証、事業主体の核となる企業の誘致や参加を要請し、資金調達手法の検討も進める（28）。

手塚プロの計画によると「手塚治虫ワールドかわさき」は、面積38万m²と東京ディズニーランド（TDL）の約半分、鉄腕アトムやジャングル大帝などを使った42のアトラクション、24の物販施設、21の飲食施設などから構成され、初期投資額1,788億円、客単価は9,650円、初年度来園者数は800万人を見込み、用地は川崎市から借り受ける計画であった（29）。

岡崎県知事は「手塚治虫ワールドかわさき」で約6,000人の新規雇用が可能とした（30）。

2000年7月、準備組織発足を機に神奈川県と川崎市の担当者は、鉄道交通網整備など同施設実現の支援策を検討する会議を開いた。川崎市は埋立地38haを貸与することを決めており、県もできることを検討し始めた。しかし県幹部は「準備組織はあくまで孵卵器。（事業主体となる）卵そのものとは見ていない」、関係者は組織が事業主体となるより、新たに中核企業を呼び込む可能性が高いと見ていた。準備組織への企業参加には岡崎県知事に県首脳がかなり働きかけたと言われ、「中核にならない前提で参加した」と「おつき合い」をにおわす企業さえあった。手塚治虫ワールド構想は京浜臨海部の地盤沈下に頭を悩ます県、市にとっても魅力だったが、地元関係者によると計画の細部や事業主体づくりを見極めないまま、先に誘致ありきだった。一時はNKK京浜製鉄所の土地も候補に挙がり、手塚プロなどは同社に事業参画まで期待していたが、交渉はまとまらなかった。一方、地元は必ずしも一枚岩ではなく、市は「手塚治虫ワールドは岡崎知事が持ち込んだ話。県のプロジェクトだ」との意識が強かった。予定地が羽田空港に近い交通の要衝だけに「頓挫したとしても、他の集客施設のポテンシャルは大きい」と本音が見えていた。市は手塚プロに1999年度中に事業化の目処をつけるよう迫っていた。「とりあえず準備組織を見守るが、これで事業主体ができなければ仕切り直しということにならないのでは」（幹部）と、最後通牒さえちらつかせていた。長期不況下でそのプロジェクトをリードできる資金、信用力のある中核企業を確保するのは容易ではなく、この難関をクリアするため残された時間は少なかった（31）。

さらに2000年11月、手塚治虫ワールドかわさき事業体設立準備機構に、給食事業などを手掛ける葉隠勇進（川崎市、大隈太嘉志社長）と京浜プラント工設協同組合（同、杉山元勝理事長）の2団体が加わった（32）。

(10) 市長が変わり計画見直し

2001年10月、川崎市市長選で初当選した無所属新人の阿部孝夫氏（58歳、法政大教授）は市内で会見し、臨海部再生へ向け国内外の環境関連産業立地を促進する「特別区」を設ける考えを示した。臨海部の市有地に予定される手塚治虫ワールドは「現行の事業内容では実現不可能」「なぜ臨海部に建設し成功できるのか説明がつかない」と強調し、企画会社に事業内容の見直しを促した（33）。

岡崎知事は記者会見で手塚治虫ワールドについて、「（同地区への）防災拠点構想が具体化すれば、手塚ワールドの計画に影響を及ぼす」と再検討の可能性を示唆した。景気低迷によるテーマパークの閉鎖が相次ぐ中、「資金調達は非常に厳しい」と指摘、規模縮小や開業延期など計画の修正を迫られた。しかし、政府の都市再生本部が進める首都圏広域防災拠点整備の有力候補とし浮島地区が浮上し、岡崎知事は具体化させたいと誘致に意欲的であった。県によると、浮島地区に決まれば、テーマパークとして使える用地は10-15haに減る。防災拠点の候補地は2001年12月を目処に最終的に決まるため、県はその結果を踏まえて、市や企画会社と再

協議する考えであった（34）。

阿部・新市長は2001年11月、就任後初の記者会見を開き、当面の景気対策として環境関連産業の立地や商店街活性化のモデル事業を指定し、補助や税制優遇措置を適用する考えを示した。手塚治虫ワールドに対して現行計画ではリピーターを確保できる魅力とアクセスが不十分と強調した（35）。

2001年12月、手塚治虫ワールドについて、企画会社が構想を大幅修正した。地主の川崎市は修正後の施設がショッピングセンター（SC）を含む商業色が濃い物となることを懸念し、誘致の中心を担ってきた県は修正計画を現実的な対応と評価した。企画会社の手塚ワールド企画は修正理由について、事業運営主体の中核企業探しや設備資金確保に目処が付かないことを挙げた。長引く消費不振で企業はアミューズメント事業に消極姿勢を強めていた。立地場所の浮島地区は政府の広域防災拠点の建設地にも選ばれ、2つの計画の整合性が問題になっていた。構想の修正に伴い施設の仮称も「21 センチュリー・パーク・イン・カワサキ」と改め、「手塚治虫」の文字はサブタイトルに残るのみとなった。SCを誘致し、手塚作品以外のキャラクターも導入するなど手塚色が薄まることで、地主の川崎市の臨海部整備推進室は「土地を貸す前提だった公共性が継承されない場合、市が引導を渡すこともあり得る」とした。企画会社と手塚プロから事情を聴き、修正計画の評価を2002年1月下旬の市議会総務委員会に報告する。一方、神奈川県は修正計画について「（当初予定通りの）2007年度に一部施設を先行オープンさせることも視野に入れており、現実的な対応」（京浜臨海部対策課）、あとは具体的な収益性を計算したいとした。川崎市は企画会社が運営企業選定などに目処を付ける期限を、防災拠点関連の概算要求がまとまる2002年6-7月頃までと想定しており、県と市を含む駆け引きが活発になりそうであった（36）。

「21 センチュリー・パーク・イン・カワサキ」について、川崎市は市有地なので、施設の公共性を重視し、商業色の強い修正計画に否定的で、県と市の間で意見が食い違った。岡崎知事は「市に独自の考えがあれば調整の必要がある」とした（37）。

（11）計画断念

手塚治虫ワールドの建設が2002年11月、白紙に戻った。ロボットの実験施設を核に小規模な公園を建設する方向で計画を練り直すが、事業主体をどこにするかなど難問は山積しており、視界不良の中での再出発となった。会見で手塚ワールド企画の水越彰取締役は「長引く景気低迷という社会経済情勢にはあらがえなかった」と建設計画断念の理由を説明した。手塚ワールド企画は社名を川崎みらい企画（川崎市）に変更し、2002年内を目処にコンテンツ制作を手がける事業会社、フューチャーアイランドを設立し、企画・運営の両面で事業を練り直す。新たな事業コンセプトは「ロボットをメインキャラクターにしたエンターテインメント」とだけ説明した。川崎みらい企画に出資していた地場企業など8社はそのまま出資者にとどまるが、事業を進める上で不可欠な増資にどこまで応じるかどうかは不透明であった。手塚治虫ワールドを臨海部に誘致した神奈川県は「現在の経済情勢を考えると仕方がない。新会社に対しては事業が具体化してきた段階で、臨海部の活性化につながる事業であれば協力する」（京浜臨海部対策課）としている（38）。

岡崎知事は会見で、「（民間会社が）安定資金を調達できなかったことが要因」、誘致した県の責任については、「誘致段階から第3セクター方式でなく民間主導でやることで会社側も了解していた。県は若干調査などをしただけだ」と退けた（39）。

4. 計画中止後のアトム生誕イベント

手塚治虫ワールドは実現しなかったが、2003年4月前後にアトム生誕イベントが盛んであった。アトムの歴史は次のようになっている。

図表 3-1：「鉄腕アトム」の歴史

1951-52年	漫画「アトム大使」(光文社「少年」)に連載
1952-68年	漫画「鉄腕アトム」(同)連載
1963-66年	テレビアニメ「鉄腕アトム」(白黒、フジテレビ系列)放映
1980-82年	テレビアニメ「鉄腕アトム」(カラー、日本テレビ系列)放映
2003年	テレビアニメ「アストロボーイ・鉄腕アトム」放映
2004年	映画「アストロボーイ・鉄腕アトム」公開(予定)

出典：2002/12/26 日経 MJ (流通新聞) 24 頁「2003 年 4 月 7 日生まれ、アトムブーム再び——3 世代商品に期待。」

手塚プロによると、アトムのキャラクター商品の市場規模は 50 億円程度 (2002 年) で、2003 年は 4 倍の 200 億円を見込んでいた。東京・お台場など全国各地で記念イベントも計画されていた。2003 年 4 月 7 日は鉄腕アトムの原作上での誕生日で、これを記念し新作のテレビアニメが放映され、アトムをモチーフにした商品の発売が相次いだ。「アトムの新作『アストロボーイ・鉄腕アトム』は、企画段階から世界中の子供から大人までを対象に想定したという点で、日本のアニメ史上初の作品」と制作したソニー・ピクチャーズエンタテインメント (SPE) の町田治之社長は述べた。英語版で制作され、まずアトム誕生年の 2003 年 1 月 1 日に CS 放送向けアニメ専門チャンネル「アニマックス」で日本語字幕を付けて先行放送され、誕生日の 4 月 7 日からは毎週 1 回、1 年間、フジテレビ系での放映が始まった。SPE は日米合同チームでアトムの劇場映画制作にも着手し、2004 年公開をめざしていた。テレビ・映画は世界 100 カ国・地域以上で展開、アトムを足がかりに大人も楽しめるアニメ作品を世界に売り出す。ソニー・ミュージックエンタテインメント (SME) はアトムのテレビ放映に合わせて主題歌や、サウンドトラックなどの企画 CD を 4-5 枚発売した。CD 市場は 2002 年まで 4 年連続減少する公算だったが、一志順夫プロデューサーは「かつてのファンである 40 代以上とその子供世代を同時に取り込む業界でも初のマーケティングを展開」とした。CD 市場の活性化を狙い、他のレコード会社も既発 CD を再発売、レコード店店頭でアトムコーナーが展開される見通しであった。手塚プロは、復活に合わせ商品化契約を結ぶ企業を全面的に見直し、約 70 社を厳選した。手塚プロの湯本裕幸チーフ・プロデューサーは「アトムの持つメッセージは物事を白黒はっきりさせるのではなく、なんとか共存させようとするところ。今はやりのコラボレーションの思想に通じる」という。採用する企業にも、アトムで語られる「世界平和」「家族愛」「夢」といったテーマは商品に付加価値を付ける格好の材料で、契約希望企業は引きも切らなかった。1963 年に放映されたテレビアニメのスポンサーをつとめた明治製菓は、アトムのシールを同封して大ヒットした「マーブルチョコレート」を当時の装いで復刻した。当時は明治製菓の売上高の 3 分の 1 を稼ぎ出した。高度成長期のシンボルともいえるアトムを採用することで、元気のない社会に「頑張れニッポン」のメッセージを込めた。明治製菓は復刻版のほかにも、アトムのキャラクターが入った新商品も投入する。「三世代・男女共通」のキャラクタービジネスに挑むのはタカラ、玩具業界ではこれまで二世代にまたがる国産キャラクターはあったが三世代は初めてで、同社キャラクター戦略室は「キャラクター玩具の担当者を男児向け、女児向けに分けているが、アトムについては全社横断的に取り組む」という。商品化第一弾は、見かけはブリキの人形だが、中身はハイテクを駆使して人間の声に反応する玩具ロボットで、2003 年 4 月の発売をめざし、他にも社内公募では約 100 の企画案が集まり、中でも 40-50 代の社員が張り切って取り組んでいた。タカラではアトムを皮切りに三世代キャラクター商品の開発を進め、少子化による玩具市場の先細りに対応した。誕生日 300 日前の 6 月 11 日からイトーヨーカ堂で限定販売しているアトムをあしらった「カウントダウン T シャツ」が 1 枚 2,900 円で 10 万枚売れた。販売元のトップウイン ジャパン (大阪府吹田市) は、キャラクターがついた T シャツの分野ではかつてないヒット商品で、10 代から 50 代までまんべんなく売れているため、年明けからはコンビニなどでも扱い、誕生日までにさらに 15 万枚程度の販売を見込んでいた (40)。

手塚治虫が少年時代を過ごした兵庫県宝塚市を中心に関西では、誕生日を目前に企画展などイベントが盛り上がった。鉄腕アトムは人の心を持つロボットとして、手塚氏によって約半世紀前に生み出された。阪急宝塚駅から徒歩約 10 分の所にある「宝塚市立手塚治虫記念館」は 2003 年 4 月で開館 9 周年を迎えた。当初は 4 月 6 日までは、土、日、祝日の午前と午後に各一回披露する予定だったが、予想以上の人出に急遽、10 時半から 16 時半まで一時間ごとに披露した。土日は親子連れを中心に約 2,000 人が訪れた。村上淳一館長「親が子に楽しそうに物語の説明をする場面も多い」と言う。企画展は 6 月 24 日までの予定で、新作アニメの企画書やセル画などを展示した。宝塚市では記念館以外でもイベントが相次いだ。映画館「シネ・ピピア」では 1960 年代と 1980 年代のアニメ 7 本を上映する「アトム・バースデーフェスタ in 宝塚」を開催した。漫画原作に忠実な、勧善懲悪にとどまらない作品を中心に取り上げた。阪急電鉄は 8 月末まで宝塚線の梅田－宝塚駅の間で、アトムなど手塚キャラクターを描いた列車を走らせた。宝塚郵便局は 6 月末まで窓口で送る郵便物に記念館とアトムをデザインした消印を押した。JR 京都駅に隣接する「KYOTO 手塚治虫ワールド」では、誕生日を待つアトムを模したモニュメントを設置し、誕生日までの日数を表示した (41)。

インデックスはテレビアニメ「アストロボーイ・鉄腕アトム」で実際に放映されたアニメ画像をインターネット対応携帯電話に配信するサービスを始めた。アニメを放映した翌日の毎週月曜に、2-3 枚の最新画像を更新、待ち受け画像として配信した。NTT ドコモ向け公式サイト「手塚治虫ワールド」の有料コーナー「手塚キャラショップ」(利用料は月 100 円)で、既存のアトム関連画像の配信コーナーに、最新アニメの画像を追加し、昔のアトムとの絵柄の違いを楽しむファンや、現在のアトムしか知らない子供の利用を見込んでいた (42)。

5. 1990 年代後半の東京湾岸テーマパークブーム

1990 年代後半は東京湾岸一帯にテーマパーク計画が多数上がっていた。

1998 年になると、東京湾岸一帯が 21 世紀初頭には米ロサンゼルス・アナハイム周辺に匹敵するテーマパークの産業積地になると見られていた。臨海部の空洞化に悩む自治体は地域経済活性化の切り札としてテーマパーク事業に期待していた。幕張新都心(千葉市)で玩具大手のレゴ社(デンマーク)が子供向けに「レゴランド幕張」(仮称)を計画、県立幕張海浜公園の一部約 30 ha を県が貸し出し、早ければ 2003 年の開業を目指していた。ロッテが江戸川区に「ロッテワールド東京」(仮称)を計画していた。臨海副都心ではトヨタ自動車が出資するトヨタ車の様々な車種を体験できる試乗コースや大型展示場を 1999 年春に開設予定で、ソニーは総合娯楽施設「ドリームシアター」(仮称)を 2000 年 4 月に開業予定であった。当時東京湾岸にテーマパーク計画が集中していたのは、従来型の地域経済策が行き詰る中、産業転換の道としてレジャー分野があらためて浮上してきたためで、テーマパークは飽和して顧客を奪い合う状況にあり、首都圏は市場が大きいとはいえ、開発事業はリスクの高い投資になっていた (43)。

一方、1998 年当時、テーマパークとしての展開が映画の重要な二次利用ビジネスに育ちつつあった。テーマパークは、常に投資し続けなければリピーターを獲得できない中で「テーマパーク権」という新しい概念が登場し、権利の取引を通じ、アトラクションの新增設がより自由にできる環境をテーマパークに提供することになる。映画産業にとって新しい二次利用分野の創出につながるため、テーマパーク権が新しい権利ビジネスとして定着する可能性があると考えられていた (44)。

テーマパークの事業性は東京ディズニーランド(TDL)の大成功によって証明されたが、TDL 以外のテーマパークの苦戦が目立っていたため、バブル期のような安易な参入はなかなか見られない。一方で、コンテンツの著作権を握っている企業にテーマパーク事業参入というチャンスがあることが明らかになった。

6. まとめ

テーマパーク事業が途中で計画中止になることは世界的に見られる。本稿では、手塚治虫ワールドの計画中止の経緯を考察し、コンテンツのテーマパーク化失敗要因をさぐり、次の点を明らかにした。

第1に、鉄腕アトムの誕生日は2003年4月7日で、それに合わせて手塚プロが手塚治虫ワールドを企画したら、約80の自治体から誘致の申し出があったことが明らかになった。当時既に「テーマパークを作れば東京ディズニーランドのようになる」という意識、箱を作れば集客できるというバブル期の発想が薄れていた。テーマパークの赤字や経営破綻が相次いでいたからである。

第2に、誘致に関して、二大候補であったつくば市と川崎市で、県と市の思惑が一致していなかったことが明らかになった。茨城県とつくば市の調整が進んでいなかった。建設地の自治体に資金面の負担が発生する可能性から慎重であった。神奈川県と川崎市の思惑も一致しておらず、神奈川県は積極的、川崎市は消極的であった。誘致に成功後、川崎市長選挙で当選した新市長は手塚治虫ワールドに反対派で、規模を大きく縮小することとなった。県知事や市長のように選挙で数年で変わる人が積極的に関与している場合、依存するのは危険である。また、川崎市に決定した後、川崎市長は「候補地として内定しただけで事業計画も含め何も決まっていない」と会見で述べたことから、誘致合戦に勝つことが目標になっていただろう。

第3に、1990年代後半、東京湾岸にテーマパーク計画が集中していたことが明らかになった。TDLの成功に触発されたものと考えられる。幕張新都心で玩具大手のレゴ社が「レゴランド幕張」を、ロッテが江戸川区に「ロッテワールド東京」を、臨海副都心（お台場）でトヨタ自動車が出展するトヨタ車の様々な車種を体験できる試乗コースや大型展示場を、ソニーが総合娯楽施設「ドリームシアター」を計画していた。トヨタ自動車の施設は、通常の大規模展示会にアミューズメント要素をふんだんに取り入れた施設と推測できる。ソニーの「ドリームシアター」はテーマパーク性の強い集客施設と推測できる。当時絶好調だったソニーはテーマパーク事業に参入しようとしていたようである。産業転換の道としてレジャー分野があらためて浮上してきたことが背景にあったが、テーマパークは既に飽和してゼロサムゲームで、首都圏は市場が大きいとはいえ、開発事業はリスクの高い投資になっていた。

第4に、川崎駅前商店街などは1998年6月に歓迎の垂れ幕を掲げたが、著作権の問題で手塚漫画のキャラクターが使えなかったが、翌7月は商議所が手塚プロから使用権を得て、のぼりなどに趣向を凝らしたことが明らかになった。川崎市内に同施設を設立すると決定し、川崎市の商店街等地元が盛り上げようとしたにも関わらず、キャラクターを使用する権利に縛られることが明らかになった。

第5に、財政難から3セクではなく、民間主体で事業化する方針に変更され、手塚プロが企画会社設立へ向け参加企業を募ったら、三菱商事、三菱総合研究所、日本工営、日本コムシス、泰成エンジニアリング、数理計画、東西興業（警備）、高千穂産業（不動産）の計9社が参加することとなった。資金調達のためにプロジェクトファイナンスを活用し民間主体で事業化していく方針を取ろうとした。プロジェクトファイナンスの手法は主に海外の石油開発や発電所建設に採用されていた。油田開発に比べるとテーマパーク事業の不確実性は非常に高いため、結局資金調達できなかった。

第6に、手塚治虫ワールドの企業参加には岡崎知事ら県首脳が働きかけたためと言われ、「中核にならない前提で参加した」と「おつき合い」の企業もあったことが明らかになった。オリエンタルランドのTDL誘致のときと異なり、人生を賭けてテーマパーク事業を成し遂げようとするリーダーが不在だった。

第7に、誘致した川崎市であるが、県と市の思惑不一致で、神奈川県は積極的で、地主である川崎市は消極的であった。その後、市長が変わり、市と県の考えが対立して計画見直しとなった。その理由は、①自治体の財政難、②日本の平成不況とレジャー離れ、③3セク施設の不調、④中核企業の不在、⑤資金調達力不足、⑥同一エリアが政府の広域防災拠点に選ばれたことであった。2001年に大きく計画修正し、商業施設の一部が手塚治虫ワールドとなった。施設名は「21世紀・パーク・イン・カワサキ」と改め、「手塚治虫」はサブタイトルとなった。川崎市は市有地なので、施設の公共性を重視し、商業色の強い修正計画に否定的であった。市有地を廉価で提供されるメリットと、商業色の低減と公共性重視が要件になることが明らかになった。

第8に、テーマパーク設立に至らなかったが、2003年前後のアトム誕生イベントは盛況であった。ミニテーマパーク風の物販施設「手塚治虫ワールド・エンターテイメントスクエア」を開業し、手塚治虫氏の作品

に登場するキャラクターの商品を販売、同社にとって初めての直営店舗の出店となった。「一度行けばいい」になりやすい産業特性から、小規模な店舗を期間限定にするのが低リスク、低コストの確実な事業といえる。それをデパートの催事場を巡り、全て期間限定にすることを提言したい。

第9に、手塚プロにとって、テーマパーク事業多角化は実際にテーマパークを経営するのではなく、著作権事業としてテーマパークを経営する権利を与え、ロイヤルティ収入を得るビジネスモデルを希望していたことが明らかになった。手塚プロ自体は手塚治虫ワールド事業に参加しないため、中核企業が現れるかが大きな焦点となった。これはディズニー社とオリエンタルランドの関係に刺激されたからではないのか。オリエンタルランドに対するディズニー社の立場は低リスクで安定収入である。さらに1990年代後半から大盛況のディズニーストアの影響か、手塚キャラクター商品の専門販売店をフランチャイズで広げる計画があったことが明らかになった。これも低リスクなフランチャイズ方式を検討していた。

価値ある資源を有する手塚プロならば、他社にテーマパーク事業を任せてロイヤルティ収入を得るディズニー社の立場になりたいのは理解できる。手塚治虫氏の死後とはいえ、ウォルト・ディズニーに比べて、テーマパーク事業に対する情熱や意欲が全く無い。ウォルト・ディズニーは第二次世界大戦後の人生をテーマパーク設立に注いだ。手塚治虫氏の死後、アニメ資源の上に胡坐をかき、資金調達のリスクも、新規参入の苦労も、日々の運営も他社に担わせ、手塚プロがロイヤルティを得るのは、殿様商売が過ぎる。しかしテーマパーク事業は難しい。コンテンツの魅力だけで成功することはない。異業種からの非関連多角化は甘くない。

コンテンツのテーマパーク化失敗要因は、①中核企業の不在、②中核人材の不在、③お互いに「3セクにしたい」「民営にしたい」と押し付け合い、④資金力不足、⑤誘致する自治体の県と市の思惑不一致、⑥著作権者のリスク回避思考といえる。

テーマパーク経営は、テーマパーク開業後に始まる印象であるが、実は開業前の準備期間が重要なステップである。手塚プロの手塚治虫ワールドの事例から、計画中止の一例が明らかになった。

【補注】

- (1) 株式会社手塚プロダクション公式 HP「会社概要・組織図」2013年7月22日アクセス <http://tezukaosamu.net/jp/productions/trans.html>
- (2) 株式会社手塚プロダクション公式 HP「手塚治虫と手塚プロダクションの変遷」2013年7月22日アクセス <http://tezukaosamu.net/jp/productions/org.html>
- (3) 1996/03/28 日本経済新聞 朝刊 15頁「首都圏にテーマパーク、手塚アニメの世界で遊ぼう——手塚プロ・電通・鹿島が研究会。」
- (4) 1996/11/14 日経流通新聞 17頁「手塚治虫ワールド研究会、来年5月にも法人化——候補地横浜など10カ所に。」
- (5) 1997/01/08 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「「手塚ワールド」誘致へ、京浜臨海部、神奈川県知事が表明。」
- (6) 1997/02/13 日本経済新聞 朝刊 15頁「手塚ワールド、10候補地に。」
- (7) 1997/05/13 日本経済新聞 地方経済面 茨城 41頁「茨城・つくば市、文化で活性化、「手塚治虫ワールド」を誘致——常磐新線の沿線候補。」
- (8) 1997/05/22 日本経済新聞 地方経済面 茨城 41頁「手塚治虫ワールド、つくば市長誘致要望。」
- (9) 1997/06/06 日本経済新聞 地方経済面 茨城 41頁「土浦市長、手塚治虫ワールド当面「推移見守る」。」
- (10) 1997/07/03 日経流通新聞 17頁「アニメキャラで町おこし——「手塚治虫ワールド」誘致、つくば市、誘致活発化。」
- (11) 1998/03/05 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「川崎商議所、「手塚治虫ワールド」、神奈川県と川崎市に招致要望。」
- (12) 1998/05/08 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「「手塚ワールド」川崎に決定、事業費負担など課題——運営母体、3セク方式検討。」
- (13) 1998/05/08 日本経済新聞 地方経済面 茨城 41頁「手塚ワールド、川崎に立地——茨城県知事「計画不明確」、つくば市長「民間誘致」。」
- (14) 1998/05/08 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚治虫ワールドの概要。」

- (15) 1998/05/19 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚ワールド、川崎市長「候補地決まっただけ」——議会反発、慎重姿勢に。」
- (16) 1998/08/20 日経流通新聞 23頁「解剖テーマパーク (14) 生き残り競争本格化——高い魅力維持がカギ (終)」
- (17) 1998/06/20 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「川崎商議所、手塚ワールド実現へ、商店街などと連絡会。」
- (18) 1998/07/25 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「川崎商議所と市、手塚治虫ワールド、実現へイベント——地域ぐるみで機運盛り上げ。」
- (19) 1998/05/16 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚ワールドの川崎誘致、市民の75%「歓迎する」——川崎信金がアンケート。」
- (20) 1999/11/26 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「「手塚治虫ワールド」、半数「ぜひ行きたい」——神奈川県が展覧会で調査。」
- (21) 1998/08/19 日経産業新聞 18頁「手塚プロ、「手塚治虫ワールド」、24日に推進室を開設。」
- (22) 1998/08/01 日経流通新聞 11頁「手塚治虫作品のグッズ (気になる商品)」
- (23) 1999/05/13 日経流通新聞 14頁「手塚プロダクション、直営でキャラクター販売——東京・西新宿に出店。」
- (24) 1999/05/14 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚治虫ワールド、民間主体で事業化へ、神奈川県や川崎市——財政難で3セク困難。」
- (25) 1999/05/18 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「プロジェクトファイナンス、手塚ワールド、採用検討——「数ヶ月後に企画会社。」
- (26) 1999/06/24 日経流通新聞 22頁「手塚プロ、2007年開業の「手塚治虫ワールド」、準備会社を設立。」
- (27) 1999/08/24 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚治虫ワールド、企業誘致の窓口に——川崎市内に推進本部。」
- (28) 2000/07/18 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚プロ、「手塚治虫ワールド」、準備組織を発表——事業主体設立めざす。」
- (29) 2000/07/20 日経流通新聞 4頁「手塚治虫ワールド、準備組織を設立、三菱商事など9社が参加。」
- (30) 1999/12/08 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「岡崎神奈川県知事、京浜臨海部に新施設誕生、雇用創出2000人見込む。」
- (31) 2000/07/29 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「京浜臨海部にテーマパーク、「手塚ワールド」実現へ視界不良 (首都圏リポート)」
- (32) 2000/11/16 日経流通新聞 4頁「「手塚治虫ワールド」、準備組織に追加参加、地元企業など。」
- (33) 2001/10/23 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「次期川崎市長阿部氏が会見、臨海部再生へ「特別区」——環境産業の集積狙う。」
- (34) 2001/10/24 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚治虫ワールド、神奈川県知事、再検討を示唆——「資金調達非常に厳しい。」
- (35) 2001/11/21 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「川崎市長就任会見、環境企業誘致に税制優遇を検討。」
- (36) 2001/12/29 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚ワールド計画縮小駆け引き活発に、川崎市、商業色を懸念、県は「現実的な対応」。」
- (37) 2002/01/08 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚治虫ワールド計画縮小、岡崎神奈川県知事が理解。」
- (38) 2002/11/06 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚ワールド断念、長期不況、計画を直撃、事業主体・資金…、再出発、壁高く。」
- (39) 2002/11/13 日本経済新聞 地方経済面 神奈川 26頁「手塚ワールド誘致失敗、知事が責任否定。」
- (40) 2002/12/26 日経 MJ (流通新聞) 24頁「2003年4月7日生まれ、アトムブーム再び——3世代商品に期待。」
- (41) 2003/03/19 日本経済新聞 大阪夕刊 かんさい 21 29頁「4月7日が誕生日、アトム、イベント花盛り——展示や映画上映 (かんさい 21)」
- (42) 2003/06/05 日経 MJ (流通新聞) 5頁「インデックス、新「鉄腕アトム」、アニメ画像配信。」
- (43) 1998/06/06 日本経済新聞 地方経済面 東京 15頁「ディズニーシーや手塚ワールド、東京湾岸に計画相次ぐ——高い事業リスク。」
- (44) 1998/05/18 日本経済新聞 朝刊 17頁「映画で新たな権利ビジネス——リピーター獲得、目新しさが重要。」

【参考文献】

- 1) 中島 恵 (2013) 『テーマパーク経営論-映画会社の多角化編-』三恵社