

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

——松竹の鎌倉シネマワールドの事例——

中 島 恵

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ていたが、Barney 理論は外部環境の変化がほとんど起こらないことを前提としているという限界があった。Barney 理論の限界を指摘して台頭してきつつある理論がダイナミック・ケイパビリティである。ダイナミックとは動的という意味である。外部環境が動的に変化する中で、企業は戦略を策定し、実行し、持続的競争優位を目指すこととなった。外部環境が急変すれば、それまでの戦略では競争優位を維持できなくなることがしばしばある。戦略は外部環境と表裏一体の関係にある。このような考えに立脚する戦略論がダイナミック・ケイパビリティ・アプローチである。

本稿では、拙稿（2013）で検証し、構築した分析枠組に沿って松竹の鎌倉シネマワールドの事例研究を行う。松竹の鎌倉シネマワールドは、そのフレームワークを説明するに当たり、関連する問題を強調する事例である。急速な外部環境の変化が起こったときに、それを認識し、対応するために他事業での収益確保という戦略を実行するために非関連多角化を採用し、実行している企業の事例である。

外部環境適応戦略の有無とテーマパークの成功（単独で黒字）・失敗（テーマパーク閉園）によって4社のマトリックスを作成し、1社ずつ分析する。本稿では、外部環境適応の戦略なく失敗した事例を挙げる。日本企業に戦略がない、または日本企業は戦略が弱いとされている（三品，2004）。テーマパーク産業という外部環境変化にさらされる過酷な産業ではどうか検証したい。観光産業は最も外部環境の変化が急速で、過酷な環境にさらされている。その中でもテーマパーク産業は、最もダイナミック・ケイパビリティを必要とする産業の一つである。

松竹は、邦画不振の中、1995年に鎌倉シネマワールドを開業させた。大船撮影所の不振を受け、その一部を同施設に変えたのである。当時、東京ディズニーランド（TDL）の記録的な成功が我国レジャー産業、エンターテインメント産業で注目されていた。ディズニーランドは、アメリカの映画会社のテーマパーク事業多角化のケースである。外部で成功の好例があった。ただし同施設は、初年度は好調な集客かつ物品販売が伸びたため、全社の業績を押し上げた。しかしながら2年目を以降急速に客足が落ちる結果となり、本業をより圧迫し、1998年に負債を抱えて閉園する結果となった。

2. 資源ベース・アプローチからダイナミック・ケイパビリティへの変遷と分析枠組

競争優位の源泉を組織のケイパビリティに求めるアプローチはもともと資源ベース・アプロ

一ちの一部であった。模倣困難な資源、移転不可能な異質性が企業の競争力の源泉という概念から発展したのである。資源ベース・アプローチの生成から発展、そして近年指摘されたリジディティ（硬直性）による競争優位喪失という問題に対する解としてダイナミック・ケイパビリティが提唱されている。この視点での検証が永野（2010）で行われている。それによると資源ベース・アプローチは、Porter（1980）のポジショニング・アプローチの限界を指摘し、そこを発展させる形で注目を浴びている。競争優位、つまり収益性の格差は企業内部の要因に注目することが企業、特に多角化企業の戦略に有効と指摘し、市場におけるポジショニングよりも企業内部の資源の重要性が指摘されるようになった。資源ベースという用語を最初に用いたのは Wernerfelt（1984）とされており、その概念を導入して Barney（1986）が戦略的要素市場の概念を取り入れて、企業独自の経営資源の重要性について考察している。そこでは、戦略的要素市場を通して経済価値、希少性、模倣困難性、代替不可能性という性質をもつ経営資源を獲得して保有することで競争優位が構築できると指摘している。競合他社の参入を防ぐという観点での研究で、Rumelt（1984）は、企業は均質の状態から始まるが、事後的に異質化し、互いに完全には模倣できなくなるとしている。模倣に対する障壁を隔離メカニズム（isolating mechanism）と言い、隔離メカニズムが機能することで競争優位を維持することができるとしている。模倣困難性に着目した研究が Dierickx and Cool（1989）で、市場で取引不可能な資産の模倣困難性を保持することで持続的な競争優位を構築しえるとした。これらの初期資源ベース・アプローチの背景には、企業は独自の模倣困難な資源を保有し、それを企業の価値創造プロセスに適切に配置することで競争優位を構築できるという考えがあり、経営資源のストック、つまり静的な性質を前提としている。そこではストックとしての資源を育成し、組み合わせることによって活用する能力についてはほとんど言及されていない（永野，2010）。

1990年代に入ると、資源を組み合わせるシナジーを考慮してそれによって競争優位を構築するという視点へと変化していった。組織の資源活用能力に注目したのが Praharad and Hamel（1990）や Hamel and Praharad（1994）である。彼らはコア・コンピタンスを「企業が顧客に特定の利益をもたらすことを可能にする一連のスキルや技術」（Hamel and Praharad, 1994, p.199）と定義し、競争優位獲得に必要な企業の中核的能力を構築する必要があるとしている。具体的には、いかにスキルや技術を組み合わせるかを学習し、中核となるコア・コンピタンスを育てるかを議論している。

コア・コンピタンス理論に対し、それだけでは競争優位の実現には不十分とした研究が Stalk, Evans and Shulman（1992）である。彼らはケイパビリティを「戦略的に理解された一連のビジネスプロセス」（Stalk et al, 1992, p.62）と定義し、個々の技術と生産ラインの組み合わせを検証するだけでなく、それを生み出すビジネスプロセスの構築が重要としている。

Kogut and Zander（1992）は、Praharad と Hamel の主張を発展させて、企業における知識とそれを用いる能力こそが企業に競争優位をもたらすとしている。彼らは、社会的コミュニティを通して個人やグループの知識の共有や移転がなされることで、企業がより有効に機能するとしている。そして社会的コミュニティを前提とするため、他社が模倣することは困難としている。さらに、知識を移転するだけでなく、統合し、適合する組織の能力に着目し、これを統合ケイパビリティと呼んでいる。

これら1990年代前半に資源ベース・アプローチにおいて、コア・コンピタンスやケイパビリティの観点から競争優位の源泉を探索する組織能力に関する研究が盛んに行われた。これをUlrich and Smallwood (2004)が次のように分類している(図表1)。コア・コンピタンスもケイパビリティも組織の能力を意味するが、コア・コンピタンス(Praharad and Hamel, 1990)は組織の技術力に焦点を当てた能力で(③に該当)、Stalk et al. (1992)のケイパビリティおよびKogut and Zander (1992)の統合ケイパビリティは社会的関係(social)に着目した概念(④に該当)である。資源ベース論を能力ベースで見ると、競争優位構築にコア・コンピタンスとケイパビリティは相互補完関係にあると言える。つまり技術的強みであるコア・コンピタンスを活用するためには、社会関係上のケイパビリティが必要で、「資源の組み合わせ」よりもそれらを組み合わせる組織メンバーの総合的な能力こそが競争優位の源泉とされている。つまり、資源そのもののクオリティの優劣ではなく、資源を組み合わせる能力が問題とされている。

図表1 能力のマトリックス

	個人 (Individual)	組織 (Organizational)
技術的側面 (Technical)	①個人の職務能力	③組織のコア・コンピタンス
社会的側面 (Social)	②個人のリーダーシップ能力	④組織のケイパビリティ

出典：Ulrich and Smallwood (2004) p.120

他方、戦略論以外の研究において、1970年代から1980年代後半にかけて、組織や人間行動が過去の成功体験に影響され、結果的に経営が失敗に陥る現象に関する研究がなされ(e.g., Levitt and March, 1988)、既存の能力強化が必ずしも持続的競争優位につながらないとされるようになった。

Leonard-Barton (1992)は、競争優位を喪失させる要因が知識体系を形成・強化する学習メカニズム自体に存在するのではないかという疑問からコア・リジディティ(硬直性)という概念を提唱している。彼女はケイパビリティを①物理的システム、②スキルと知識、③マネジメント・システム、④価値観と規範、を含む企業に優位性を生み出す活動のシステムと定義している。そのうち、①と②蓄積された知識で、③と④は知識の制御と方向付けのメカニズムとしている。そして「競争優位を特色づけ、規定する一連の知識」をコア・ケイパビリティとしている(Leonard-Barton, 1992, p.113)。彼女の主張するコア・ケイパビリティとはコア・コンピタンス概念における中核となる技術的知識と、それを形成・活用するための社会関係的な知識体系であるケイパビリティを包摂した概念である。コア・ケイパビリティは模倣困難なため戦略的重要性が高い。しかし、外部環境が大きく変化したり、コア・ケイパビリティを構築して強化する知識構築活動自体に硬直性が生じたりしたとき、従来強みであったコア・ケイパビリティは弱みに転じる。この逆機能をコア・リジディティ(core rigidity)と呼んでいる。コア・リジディティとは、過去の成功を生み出し競争優位の源泉となっていたコア・ケイパビリティが柔軟性を失って環境変化に対応できず、逆機能を起こして弱みになる現象である。環境変化やシステムのルーティンワーク化でコア・ケイパビリティは優位性を失って硬直化する。時間が経過して環境が変化しても、コア・ケイパビリティが企業内で補完性を持っていれば優位性を保てるが、外部環境変化で補完性が崩壊したとき、コア・ケイパビリティではなく

コア・リジディティとして優位性を阻害するのである。そのため環境変化を前提としたダイナミックな視点の重要性が指摘され、ダイナミック・ケイパビリティ理論が登場することとなった。

Teece et al. (1997) は進化経済学 (e.g., Nelson and Winter, 1982, Winter, 1987) の視点を取り入れ、企業に競争優位をもたらすケイパビリティが、ポジショニングと経路によって形成されたプロセスに主に依存しているという視点から、それまで企業内部の資源を重視してきた戦略論に再び外部環境分析にも注目する必要があると指摘している。Teece et al. (1997) の焦点は、ポジショニングで外部環境を分析し、模倣困難性のある一連のルーティン、スキル、補完的資産をいかに企業内部に形成するかという点にあった。

Teece (2007) は、Leonard-Barton (1992) の主張する優位性の矛盾、コア・リジディティに対する解として進化経済学的視点を取り入れている。模倣困難な企業独自のケイパビリティやコンピタンスを蓄積していても、それらが外部環境に適さなくなったら優位性を失うことになる。ここでは、ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎（各種ケイパビリティを補強するプロセス、手続き、システム、構造）をケイパビリティ自体と区別している。そして全ての機会や脅威を捉え、企業内部のケイパビリティを外部環境変化に適応させる学習をミクロ的基礎の形成に寄与するとして進化経済学的見解を加えている。企業の優位性をテクニカル適合度 (technical fitness) と進化適合度 (evolutionary fitness) という 2 つの基準を示している。テクニカルな適合度とは、「企業をいかに生存させるかとは関係なく、そのケイパビリティがいかにその機能を効果的に果たせるか」(Teece, 2007, p.1321) で、進化適合度とは「そのケイパビリティがいかに企業を生存させるか」(Teece, 2007, p.1321) である。企業を生態系 (ecosystem) に埋め込まれた存在とし、産業分析ではなく、生態系分析を行っている。企業、顧客、サプライヤー、競合他社等を生態系への参加者として捉え、参加者の共進化や相互作用に着目し、外部環境に存在する補完的資源をコーディネートする能力を構築することが重要と指摘されている。テクニカルな適合度に関して、それを向上させる手段にアウトソーシングがあり、外部の生態系参加者に対するコーディネートスキルであるダイナミック・ケイパビリティを有すれば、業務上のコンピタンスを市場で獲得することで適合させることができる。企業はダイナミック・ケイパビリティを形成することで、テクニカルな適合と進化適合を達成することができ、持続的競争優位を得られるのである。

Teece (2007, p.1319) は分析しやすくするために、ダイナミック・ケイパビリティを、①センシング：機会・脅威を感知する能力、②シージング：機会を捉える能力、③リコンフィギュレーション：企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力の 3 つに分解している。ここに、Nelson and Winter (1982)、Winter (1987)、Teece et al. (1997)、Teece (2007) の指摘する要因を加え、ダイナミック・ケイパビリティの流れの図解を試みる (図表 2)。ダイナミック・ケイパビリティは外部環境の変化を感知し (センシング)、機会を捉え (シージング)、企業の資産を向上させ、結合、保護、再構成することで競争力向上を目指す一連の流れであるため、動きのある図表 2 が適しているだろう (中島, 2013)。そのため本稿ではこれを分析枠組として、事例研究を行う。

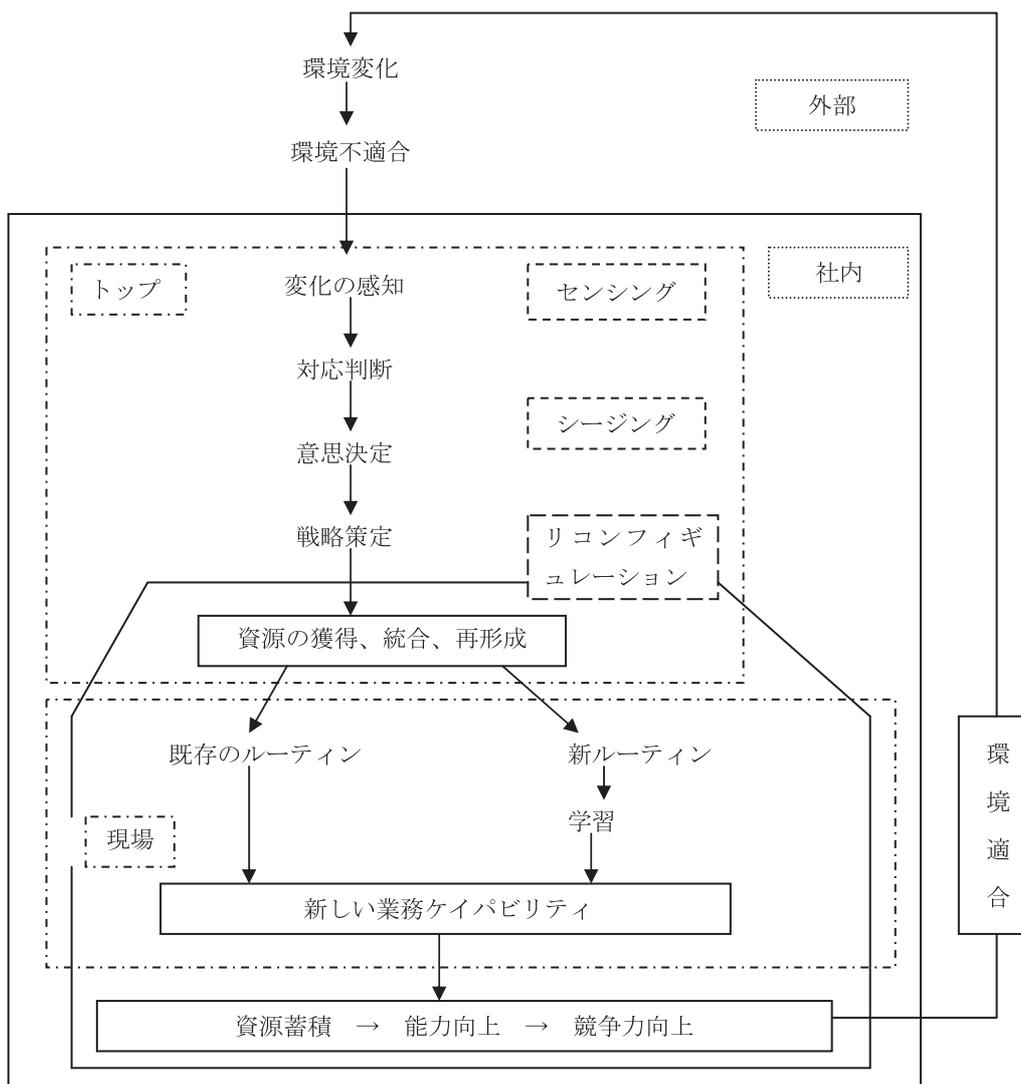
最初に外部環境の変化が起こる。これはグローバルに展開されるオープン・エコノミーにおいて避けられない外部要因である。外部環境の変化によって、当該企業は環境不適合に陥る。そのまま放置すると業績低迷につながる。または外部環境変化によってハイスピードで急激に

シェアを奪われ、業績低迷に陥る可能性もある。その環境変化を感知（センシング）する能力がトップマネジメントに備わっているかがダイナミック・ケイパビリティの3種の能力の第一歩である。続いて、環境変化にどのように対応するかを判断をトップが意思決定する。ここで機会を捉える（シージング）意思決定をして、環境に適した戦略策定を行う能力が必要となる。

Teece（2007）の指摘するリコンフィギュレーション機能として、有形・無形の資産を獲得し、統合し、再形成する。ここまですがトップの仕事である。次に現場で従業員が具体的なルーティンワークを行う。これによって自社の能力は向上するのである。現場では環境変化前の既存のルーティンワークと、新しい環境に適した新しいルーティンワークが行われる。新しいルーティンを導入して試行錯誤し、様々な学習を行い、既存のルーティンと合わさって新しい業務ケイパビリティが生まれる。ここまですがリコンフィギュレーションである。

その後、現場でのルーティンを通じて、当該企業は有形・無形の資源を蓄積し、その質や能力を向上させ、さらに資源を結合し、保護し、再構成することで競争力向上へとつながるので

図表2 分析枠組提示（ダイナミック・ケイパビリティの流れ）



ある。そして環境に再び適合するのである。

しかしながら、環境変化の急速な現在、また何らかの要因で外部環境が変化し、同様のプロセスをとって環境に適応していくので終わりの無いループとなるだろう。つまり、ある一時点ではなく、長期間のプロセスに焦点を当てるのがダイナミック・ケイパビリティであるため、プロセス・パースペクティブである。

3. 松竹および鎌倉シネマワールドの概要

(1) 松竹の概要および社史

松竹株式会社は、創業 1895（明治 28）年、設立 1920（大正 9）年、東京都中央区築地に本社を置く。資本金 330 億 1,865 万 6,642 円（2012 年 2 月 29 日現在）、発行済株式総数 1 億 3,937 万 8,578 株（2012 年 2 月 29 日現在）、東京・大阪証券取引所一部上場、従業員数（単体）535 名（2012 年 2 月 29 日現在）、主要株主は株式会社歌舞伎座、株式会社みずほコーポレート銀行、株式会社三菱東京 UFJ 銀行、セコム株式会社、三井物産株式会社、清水建設株式会社である¹。

松竹グループは、映像事業、演劇事業、不動産・その他事業の 3 つを主体とする総合エンターテインメント企業で 1895 年の創業以来、演劇と映画を中心に健全な娯楽の提供に努め、良質な映画・演劇の提供を通じて夢と感動を届けることを使命にグループ全体で取り組む。創業 110 余年の歴史を通じて培った「松竹の DNA」を発揮し、時代の流れを汲みチャレンジを続けることで国内外に夢と感動を発信する。映像事業では、実写およびアニメ・特撮映画の製作・宣伝・配給、海外製作映画の買付・宣伝・配給、映像の国内外へのライセンスビジネス、映像コンテンツの開発、劇場・シネコンの運営、劇場の番組編成、CS・CATV のソフト製作・編集・放送、CS の委託放送、映像関連イベントの企画・運営、ビデオソフトの製作・買付・販売を行っている。演劇事業では、歌舞伎の企画・製作・興行、一般演劇の企画・製作・興行、直営劇場（歌舞伎座、新橋演舞場、大阪松竹座、南座）の運営、演劇のライセンスビジネス、歌舞伎関連イベント、演劇に係る新しい事業の開拓（シネマ歌舞伎・MET ライブビューイングなど）、俳優・タレントの斡旋を行っている。不動産事業ではビル賃貸、不動産管理、不動産開発を行い、その他の事業として、劇場用プログラムの編集・製作・販売、キャラクター商品の企画・製作・販売、モバイル/PC 通販サイトの運営、モバイル公式コンテンツの配信、映画・演劇を中心としたイベントの企画・運営、レストラン・駐車場他各種事業所の運営、不動産の管理・清掃、音楽著作権の利用開発・許諾を行っている²。

1895 年、大谷竹次郎が京都新京極阪井座の仕打（興行主）となる。1909 年、人形浄瑠璃文楽座を直営として初興行、1914 年、歌舞伎座を直営とする。1920 年、松竹キネマ合名社設立、蒲田撮影所開設、1924 年、東京株式取引所、大阪株式取引所に株式上場する³。

1929 年、京都南座改装開場、全歌舞伎俳優、松竹傘下となる。1936 年、大船撮影所開設（蒲田撮影所閉鎖）、歌舞伎座で第 1 回團菊祭公演（九代目市川團十郎・五代目尾上菊五郎胸像建設記念）、1937 年、松竹興行株式会社を吸収合併し、社名を松竹株式会社に改称、1940 年、京都太秦撮影所開設、1949 年、東京・大阪・名古屋・福岡各証券取引所に株式上場している⁴。

1950 年、札幌証券取引所に株式上場、プロ野球チーム「松竹ロビンス」発足、東劇、ロー

ドショー映画館に転向、1951年、日本初のカラー劇映画、1954年、映画「二十四の瞳」公開、1955年、大谷竹次郎会長、文化勲章受賞、1956年、東京中央区築地に松竹会館が落成し、本社移転、1957年、松竹衣裳株式会社設立、1958年、新宿松竹センター開場、1960年、日米修好百年記念行事の一環で、初の渡米歌舞伎海外公演、1962年、十一代目市川團十郎襲名披露興行、1969年、「男はつらいよ」シリーズ第一作目公開（1995年までに全48作公開）、1972年、松竹新喜劇、初のリクエスト公演、1974年、「砂の器」公開する⁵。

1975年、映画館「東劇」開場、1977年、「幸福の黄色いハンカチ」「八つ墓村」公開、1981年、大船松竹ショッピングセンター新築開場、1983年、「男はつらいよ」、第30作「花も嵐も寅次郎」をもってギネスブック登録、1984年、有楽町センタービル（マリオン）1期ビル完成、同ビル内に丸の内ピカデリー1・2開場、1987年、有楽町センタービル（マリオン）2期ビル完成、同ビル内に丸の内松竹（現、丸の内プラザール）新規開場、1988年、「釣りバカ日誌」シリーズ第一作目公開（2009年までに全22作公開）、1992年、株式会社衛星劇場設立、1995年、鎌倉シネマワールド開場、1996年、株式会社松竹マルチプレックスシアターズ、株式会社伝統文化放送、株式会社博多座設立、1999年、永山武臣会長、フランス「レジオン・ドヌール勲章シュバリエ」叙勲、レストラン事業店舗展開開始する⁶。

2000年、新木場ネガ・プリント倉庫竣工、大船撮影所閉所、2001年、MOVIX 京都開場、2002年、「ロード・オブ・ザ・リング」「たそがれ清兵衛」公開、2005年、歌舞伎、ユネスコの世界無形文化遺産に登録、第55回ベルリン映画祭にて企業・団体として初めて松竹がベルリナーレ・カメラ賞を受賞、2009年、「おくりびと」が第81回アカデミー賞外国語映画賞受賞する⁷。

このように、松竹は明治時代の浄瑠璃、人形劇、歌舞伎等の舞台演劇から出発し、映画事業に多角化し、それを二大事業とし、ヒット作を世に送り出し、そして邦画減少に際してテーマパーク事業（鎌倉シネマワールド）に多角化したのである。

(2) 鎌倉シネマワールドの概要と歴史

鎌倉シネマワールドは、1995年10月1日、松竹大船撮影所の敷地内に開業、総工費150億円である。映画をテーマにした屋内型テーマパークで、洋画・邦画の生い立ちや撮影の様子、SF映像を売り物にしたアトラクション等がある。邦画の製作本数が激減し、活気を失った撮影所を次世代の撮影所に向けて変革する試みの一つとして、創立百年を迎えた松竹は背水の陣で臨んだ。松竹大船撮影所は8万7,600平方メートルで、その敷地のおよそ4分の1を占め、隣接するショッピングセンターとはほぼ同じ広さである。アメリカ西海岸の明るく陽気な建築物を思わせる外観で、夜間はライトアップされる。以前「夢工場」と呼ばれた映画撮影所を新生している。1階の「日本映画ゾーン」では、映画「男はつらいよ」の寅さんの生家である「くるまや」や葛飾・柴又通りを実物大に再現したセットは自由に歩き回ることができる。映画撮影の遠近法を利用した下町のミニチュアは、路地裏に干した洗濯ものまで細かく作り込んだ。川沿いに揺れる柳の木に誘われるように外へ出ると、時代劇のオープンセットと模擬撮影が行われているスタジオに行き着く。劇映画の撮影を実際に見ることができるようになる計画で、第一弾は人気テレビシリーズの映画化「必殺！仕事人」になる予定。日本映画ゾーンのセットは山田洋次監督が総監修し、撮影所の製作スタッフが制作している。正面の階段を上った2階は1950年代のアメリカをテーマにした「アメリカンシネマゾーン」で、時代物衣装

に身を包んで写真撮影ができるスタジオ、アニメのキャラクターグッズの店などが並ぶ。小津安二郎監督作品など松竹の名作映画に観客が登場できる映像処理装置を備えたスタジオもある。3階の「フューチャーゾーン」は宇宙をイメージした薄暗い空間で、宇宙船に乗ってSF映像による惑星旅行を楽しむアトラクション「シミュレーション・ドーム」が一番のライドアトラクションである。映画の誕生や技術の歴史を紹介する「シネマ・ファクトリー」、屋上の遊技ゾーン「キッズランド」などがある。松竹大船撮影所は1981年のショッピングセンターの建設をはじめ、住宅展示場、鎌倉芸術館と再開発を進めてきて、撮影所として残っているのは全体の7分の1弱であった。「鎌倉シネマワールドは『スタジオ・シティ構想』の一環」（奥山社長）である。製作を強化する一方で、同施設を観客が映画に多角的に触れて楽しむ施設として、映画界全体を盛り上げる拠点の一つに育てる考えであった。かつて大船は世話場（家屋や室内など日常の場）のセットを作らせたなら一番と言われたにもかかわらず、1995年当時の撮影所スタッフは減少していた。映画黄金期の夢はもう取り戻せないが、撮影所に再び活気を取り戻し、マルチメディア時代となる次世紀に生き残る撮影所像を松竹は模索し始めた⁸。

松竹の1996年2月期は、経常利益が従来予想の12億5,000万円を下回り、9億円程度（前期は2億7,900万円の赤字）にとどまる公算で、これは邦画が引き続き低迷しているため、さらには歌舞伎の新作や輸入ミュージカルの舞台製作費用がかさみ、原価率の低減が進んでいないことも響いていた。「アポロ13号」「レオン」など洋画は堅調だったが、邦画の不振が足を引っ張っている。鎌倉シネマワールドは1996年2月までの入場者を75万人、単価を2,000円強と想定し、15億1,000万円の売り上げを見込んでいた。団体予約の好調ぶりなどからみて、目標は十分達成できそうであったが、利益への本格寄与は次期以降になる見通しであった⁹。

しかしながら、同施設は最初の1年間は順調に集客していたが、2年目に入り客足が鈍り、本業の邦画不振も合わさって、事業継続不可能となり、1998年12月に閉園になった。

4. 鎌倉シネマワールドの設立理由

松竹は1995年10月10日、邦画の不振の中、松竹はハイテクを駆使した映画テーマパークを映画界活性化の拠点として活用する方針を示した。「大船を日本のハリウッドに」と意気込む奥山融社長はその内容と今後の展開の仕方を次のように述べている。シネマワールド実現の経緯は、スタジオコンプレックス構想がきっかけで、撮影所を核に映画分野の技術、ソフトや教育機関を集約するもので、この中からすでに映画塾などが実現している。今回もテーマパークありきではなく、あくまでスタジオの延長線上にあるとしている。「映像ライブパーク」をキャッチフレーズに普段見ることが映画製作現場や特撮技術を堪能できるよう、「寅さん」のオープンセットやSF技術を体験するアトラクションを設置する。同施設はマルチメディア時代にふさわしいエンターテインメントを提供、同社が出資する第三セクターの映像ソフト会社、神奈川メディアセンター（本社は大船撮影所内）と光ファイバーケーブルで結び、シネマワールドの端末モニターから来客が好きな邦画を楽しめるようにしている。メディアセンターではすでに小津安二郎作品をCD-ROM化し、寅さんシリーズに加え、他社に呼びかけて邦画の一大データベースを完成させることを目指していた。バブル経済の崩壊以降、各地のテーマ

パークは苦戦しているが、鎌倉など観光資源が豊富で立地に恵まれており、子会社の鎌倉ケーブル・コミュニケーションズをはじめ、湘南地区の各CATVに同施設の最新情報を流してもらい、入場者数確保と地域密着の一石二鳥を目指し、年間200万人の観客動員を目指した。オープニングは社長のハリウッド人脈を生かし大型スクリーンを通して、現地からのお祝いのメッセージやニュースを伝え、巨匠の回顧上映会も盛大に催す。今後の施設拡充について、第二次開発として、松竹歌劇団が公演する劇場、シネマコンプレックス建設など、色々とアイデアが出ている¹⁰

同施設では、テレビ映画撮影見学コースや、ターナー・ブロードキャスティング・システムなど米娯楽関連各社と契約し、「トムとジェリー」など洋画キャラクターの映画施設や物販店も設置している。運営面では丸紅が参加、遊技機器大手のトーゴと共同出資会社を設立し、アトラクションの一部を手掛ける。ターナーが著作権を所有するトムとジェリーは、ターナーが製作した劇場用の新作映画を来春、松竹子会社の松竹富士（東京都中央区）が日本で配給するため、子供が大画面のトムとジェリーと対話できる施設をつくり、映画との相乗効果を狙う。丸紅とトーゴが受託運営するのは、乗り物で合成映像など映画トリックを体験するアトラクションや四谷怪談のお化け屋敷などである。住友商事が大阪市のユニバーサル・スタジオ・ジャパン計画に参加するなど大手商社はテーマパーク事業に注目していたため、丸紅もこの分野へ進出した¹¹。

若松益三常務はシネマワールドの位置付けについて、「映画や演劇の状況が悪い時に、それをカバーできるものがないといけない。収益の第三の柱というわけではないが、日本の文化を守りながら企業として成功するための新事業と考えている」と述べている。同施設の魅力を寅さんの柴又と江戸の町並みを再現した時代町の映画のセット、故小津安二郎監督を中心としたシネマ・ファクトリーとした。集客力について、期初には1日5,000人を前提に、最初の1年間で180万人を見込んでいたが、実際は1日平均約9,000人の来場者があり、年間324万人に達する見込みであった。2,000円と見込んでいた一人当たり単価が4,500円に達した。収益は、年間で10億円の営業利益を目指し、減価償却費を差し引いても（寄与が約5カ月間の）当該期は5～6億円の利益が見込めた。その後のシネマワールドへの投資計画は、すでに人気のあるものと不人気のものがはっきりしていたため、次期から若干の投資をして、人気のないものは直し、2～3年後に成功していたら、スペースの拡大を考える計画であった¹²。

同施設の設立のきっかけは、撮影映画本数の減少でスタジオの一部を閉鎖することになり、跡地の再開発が浮上してきて、ボウリング場やアウトレット店も案に挙がったが、自社のノウハウを生かせ、日本映画の復興、地元貢献につながる施設としてテーマパークになった。以前から、「映画の撮影現場を一目見たい」との声が多く寄せられていたことも決め手の一つになった。開発準備室を設けたのが1992年9月で、創業百周年の1995年に開業する計画だったため、速いスピードで準備することとなった。時代劇テーマの東映太秦映画村（京都市）がすでにあるうえ、首都圏という大きな市場を抱えるため、客層もテーマも絞り込まず、邦画、洋画から未来まで幅広いメニューをそろえることにした。入り口をハリウッドゾーンにしたのは、入場者にまず非日常性のインパクトを与えるためであった。屋内型施設は開放性が薄れリニューアルしにくいデメリットがあるものの、敷地の制限、多雨の気候の影響、運営効率を考慮したためである。飲食物販施設の8割、アトラクションの半分にテナントを誘致し、松竹の初期投資を抑えた。課題は駐車場の拡大で、アトラクション、飲食物販、イベント、それに

映画をうまく連携させないとリピート客は増えない。行くたびに新しい体験ができる、常に動きのあるテーマパークを目指した¹³。

5. 施設の魅力向上策

同施設は、魅力向上策として、人材育成の徹底、総合商社との提携、イベント強化、物品販売の品揃え強化を行っている。

同社は、東京・築地の松竹本社会議室で同施設のスタッフのサービス研修を行った。専門の講師の指導で、リーダーとなる若手が基本的なマナー研修を受けた。「この研修だけでも費用はかなり多くかかるが、松竹にとって大変な財産になると信じている」（長谷川栄管理部総務課長）。接客態度は重要な課題とした。松竹は歌舞伎興行と映画事業が中心であり本来、サービスでは一流を自負していたはずが、例えば、映画館に上映時間を問い合わせた時の受け答えが良くないなど「顧客への対応は細かい点で反省しなければならないことはたくさんある」（玉井一哉事業部課長）と厳しく受け止めている。同社にとって本格的なサービス事業参入のこの機会を意識改革の好機とした。そこで接客テーマを「ジャスト・スター」とし、来場客を映画スターのような気分にさせるような快い対応と輝かしい体験ができる接客とし、入場料1,800円にはサービス料も含まれるという意識を従業員全員に持たせた。マナー研修とアルバイトの訓練でそれを徹底した¹⁴。

また同社は丸紅等の総合商社と提携を行っていた。丸紅は遊戯機械製造・遊園地経営のトーゴ（東京都目黒区、山田数夫社長）と共同出資で遊戯施設の運営会社を設立した。新会社は鎌倉シネマワールド内の施設運営を担当していた。丸紅はこれまで遊戯施設を輸入販売しているが、施設運営は初めてであった。新会社エム・アンド・ティは本社を鎌倉市に置き、資本金5,000万円、丸紅が41%、丸紅の全額出資子会社で産業機械の輸入販売を担当する丸紅サンキ（東京都千代田区、山下忠社長）が10%、トーゴが49%をそれぞれ出資していた。エム・アンド・ティは同パーク内の主要アトラクションのうち、メリーゴーラウンドやお化け屋敷など6つの遊戯施設を運営し、初年度8億円の売り上げを見込んでいた。トーゴは1935年の設立で、ローラーコースターなどの遊戯機械の製造・運営の大手で、東京の浅草花やしきを運営、年間売上高120億円（当時）であった¹⁵。

ニチメンもまた鎌倉シネマワールドの施設運営に参加していた。遊戯機器の輸入販売などを手掛けている全額出資子会社、ニチメン原動機販売（東京都千代田区、神宮浩社長）が2つのアトラクションに投資し、日常の運営にも携わっていた。ニチメンがテーマパーク事業に参画するのは初めてであった。ニチメン原動機販売が約3億円を投資するのは、米国映画をテーマにしたゾーンに位置する「ロビンのハリウッドスタジオ」と「シネマ・ザ・ドリーム」で、1950年代のハリウッドスターや西部劇をテーマに、遊戯施設の企画・運営会社のドリームメーカーズ（東京都港区、多島直和社長）が企画を担当した。ニチメン原動機販売ではアトラクションの運営のために、大船事務所を開設し、社員3人を置いた。同事務所が2つのアトラクションの運営を担当した。同社はそれまで遊戯機器を遊園地などに販売してきた¹⁶。

さらに鎌倉シネマワールドはイベントを本格的に展開していった。第一弾として1995年11月に「風と共に去りぬ」の展示会を開き、同年末には隣接する鎌倉市の芸術館でのライブショーを組み込んだイベントを行った。アトラクション（遊戯機器）だけでは集客力に限界がある

ため、得意の映画分野を中心にしたイベントをそろえ相乗効果を目指していた。「風と共に去りぬ展」は施設内の特設会場で開催し、映画ポスター、原作者マーガレット・ミッチェルの書簡など数千点を一堂に展示した。クリスマスには外部企業の主催により、芸術館を会場にした懐かしの名曲ライブショーとシネマワールドの入場と食事をセットにしたイベントを企画、芸術館でのイベントを定期的に企画、パーク入場とセットにしたチケットを販売した。松竹の新作映画の発表会などにも積極的にシネマワールドを活用した。ミュージカルなどを公演する松竹歌劇団は本拠地になっていた国際劇場（浅草）の取り壊しで、当時各地の劇場で公演を行っていたため、同歌劇団の拠点づくりが課題であった。開業当初一日平均1万人近くを集めており、初年度目標の二百万人を上回る勢いを誇っていた。映画撮影の見学や時代劇セットでの忍者ショーを繰り広げ、その後も多彩なイベントを拡充し、アトラクション・飲食物販施設との相乗効果を高め集客につなげる方針であった¹⁷。

同施設の集客力の要因として、邦画と洋画の要素を併せ持った本格的な映画テーマパークは初めてで、鎌倉という観光地に立地していることが挙げられる。内容がバラエティに富んでいるとの好評を得ていた（梶原時雄・鎌倉シネマワールド総支配人）。しかし入場者の一部などからは「規模、内容が中途半端。何度も行ってみたいという魅力には欠けるのでは」との声がはやくも上がり、2年目に向けての活性化策が不可欠になった。東映の太秦映画村（京都市）は邦画のオープンセットや資料館を中心施設にしていたが、同施設は映像、シミュレーションなどハイテクを駆使したアトラクションやビデオライブラリーなど多彩なアトラクションを揃えていた。各旅行会社は横浜、鎌倉の観光名所とセットのパックツアー、周辺の5つのプリンスホテルは鎌倉シネマワールド入場料を組み込んだ宿泊プランを次々と発売し、集客の大きな原動力となった。入場者の約7割が50歳以上、うち6割が女性で、「娯楽と言えど映画しかなかった世代に人気」（梶原支配人）であった。しかしながら同施設は映画好き以外の人には魅力に欠けていた。大きな不安要因は施設の規模・運営形態による制約で、屋内型は天気や季節にあまり客足が左右されない一方、開放性を犠牲にする。同施設の規模（延べ床面積約2万8,000平方メートル）は比較的大きい百貨店程度で、一人当たり平均滞留時間が二時間半、各アトラクションの規模も制約され、大型の乗り物や映像施設は設置できない。入場料とプリペイドカード方式のアトラクション利用という料金制度を採用し、アトラクションの一部の運営を他社に委託しているため、現在のところ入場者にとって便利なパスポートが導入できない。このほか団体用バスを除き一般車両の駐車場がなく、マイカー客から不満であった。アトラクション運営に参加しているドリームメーカーズ（東京都港区）は、「首都圏の人口と地元の観光客を考えると、たとえリピート客がなくても十分、成立する」と予測していた。松竹では年末年始にかけて、若手お笑い芸人のステージ、シンデレラ仮装写真コンテスト、ウルトラマンショーなど多彩なイベントを開催し、付加価値の向上に取り組み、松竹歌劇団の本拠地を鎌倉シネマワールド内に設ける計画や隣接地でシネマコンプレックスをつくる第二次開発構想づくりを進める考えであった¹⁸。

同施設の業績は次のようになった。同施設の初年度入場者数は190万1,545人で、目標の180万人を上回った。一日当たりの最高入場者数は5月4日の2万382人、顧客単価は約4,500円、1996年10月中に累計入場者数は200万人に達する見込みであった¹⁹。

1996年4月、松竹の1996年2月期の経常損益は10億1,100万円の黒字（前期は2億7,900万円の赤字）と二期ぶりに黒字転換した。売上高は6%増えた。「サラリーマン専科」など邦

画が堅調だったうえ、1995年10月に開業した鎌倉シネマワールドが28億5,000万円と増収に寄与、原価低減効果もあり、営業利益は23億4,700万円と前期に比べ19倍となった²⁰。

映画三社の1996年度の収益は、松竹、東宝、東映の多角化した部門の好不調で明暗を分けた。松竹の1997年2月期は鎌倉シネマワールドの開業効果が下支え増収増益、東宝は賃貸不動産のテナント料値下げが響き減収減益、東映は不動産の販売物件が減り、経常利益は横ばい確保が精いっぱいであった。鎌倉シネマワールドは3億円投資してオープンセットなどを設置した。急逝した俳優・渥美清の追悼展の開催などで、部門売上高は前期比77%増の50億4,000万円の見通しで、償却負担を吸収して部門営業黒字を目指していた。松竹の1997年2月期の売上高は547億円と5%増、社債償還により営業外収支が改善、経常利益は1割増の11億円強を見込んでいた。ただし主力作品の「男はつらいよ」がなくなり、10億円相当の配給収入の減少を「釣りバカ日誌」など他作品で埋められるかが、懸念材料であった²¹。

6. 経営不振と対策、閉鎖までの流れ

鎌倉シネマワールドはリピーターを呼ぶ能力に乏しく、2年目から入場者数が急落した。同時に映画部門の不振から松竹は経営難に陥った。

1998年1月、松竹は取締役会で奥山融社長と同社長の二男の奥山和由専務を解任し、新社長に創業家の大谷信義専務を選出した。記者会見で大谷新社長は両氏の解任について「両氏は独断で頻繁に人事を行い、映像部門の活性化を阻害するなど業績悪化の責任があるうえ、さらなる無謀な投資を考えていた」と述べた。奥山社長と奥山専務は、それぞれ映像本部長と映像副本部長を兼務して、新しい映画配給事業会社シネマジパネスクと鎌倉シネマワールドなどを推進していた。しかし、大谷新社長によると、鎌倉シネマワールドは150億円を投資してきたが結果的に営業不振で、シネマジパネスク事業もヒット策に乏しく採算に合わないとしている²²。

1998年3月、松竹は1997年2月期決算で98億円の最終赤字を計上、25年ぶりに無配となった。奥山融前社長と息子、和由前専務による「邦画」と「鎌倉シネマワールド」の失敗が要因とされていた。ヒット作が出ない松竹は、今後リストラを進めて再建を目指す、特に映画事業でリーダー不在であった。1998年2月期の売上高は516億円、経常損益は31億円の大幅な赤字で、最終損益98億円となった。同社は福岡市内の映画館とその土地約1,100平方メートルを大林組に9億円で売却したが、大幅赤字をうめることはできなかった。赤字の理由は映像部門（邦画）と鎌倉シネマワールドの極端な不振で、1997年一年間で奥山和由氏が旗振り役になって進めた低予算映画のラインアップ「シネマジパネスク」により松竹グループが制作した作品は10本以上であるが、仏カンヌ映画祭でグランプリを受賞した話題作「うなぎ」一作を除くと、いずれも配給収入は4億円以下で赤字となった。東宝が徳間書店や電通の制作した「もののけ姫」で110億円の配収を上げ、低迷が続いた東映でさえ角川書店などが制作した「失楽園」（配収22億5,000万円）で成功したと比べれば、自社制作にこだわった結果が全て裏目に出ている。鎌倉シネマワールドの年間入場者数も2年目からは100万人割れとなり、収益事業からは程遠く、不人気から撤退したテナントへの補償金7億円以上も特別損失となった。両事業はいずれも奥山親子が主導したもので、松竹にとって当該決算は「解任した奥山親子の乱脈経営の後始末」ということになる。この決算で「後ろ向きの決算

処理」が一段落するが、奥山親子が抜けた後の松竹の経営の前途に明確な戦略があるわけではなかった。松竹の利益は長年にわたって歌舞伎部門と映画部門がほぼ半分ずつ支えていた。このうち歌舞伎部門はブームに乗って安定収益源ではあるが長期的に高成長は望めない。映画部門が課題で、日本の映画ビジネスは、コンテンツ（制作）とディストリビューション（流通）が一体となっている。このうち松竹はライバルの東宝に比べて傘下映画館の立地が悪いうえ、改装投資も遅れ不利な立場が続いていた。奥山氏はこの欠点克服のためにコンテンツに全力を注いだ。良い映画が出来ればディストリビューションの弱さをカバーできるし、ビデオやテレビなどへ多重活用できるとの考えであったが、本来当たり外れが大きい映画制作事業（コンテンツ）と興行・流通事業はまったく異種な事業で、アメリカのメジャースタジオは自社制作よりも外部のプロダクション会社の作品を取り扱うようになる一方で、興行と制作を完全に分離し、むしろ興行主として発言力を維持している。それが映画産業の活性化につながっている。特に保守的な歌舞伎部門を持つ松竹で奥山路線が否定されるのも時間の問題だったとされていた。松竹は当面、映画制作を縮小、興行・流通への依存度を高めてしのぐが、この戦略にも大きな障害が見える。閉鎖的な映画興行・流通市場への本格的な外資参入である。日本の映画興行・流通市場は一貫して東宝と松竹が独占的に支配してきた。洋画を上映する際にも、両社の発言力は圧倒的だったが、外資系の興行会社が相次いで日本に進出、独自にシネマコンプレックスを建設してヒット作を中心に上映するようになった。これら外資系興行会社の進出はまだ当時は地方が中心であったが、東京、大阪など主要都市での建設計画が明らかになっており、市場構造が劇的に変わる可能性があった。老朽化が目立つ松竹の映画館が苦境に立つとの見方も多く、松竹の興行・流通依存経営に疑問を投げ掛ける向きが強かった。奥山前社長は米四位の興行会社、シネマーク・シアターズと合弁会社を日本に設立し、神戸市内で1997年、シネマコンプレックスを開業し、興行・流通事業の巻き返しに乗り出したが、拡大計画は解任劇のあおりで凍結になった。松竹幹部は「映画本数を絞り、体力に見合った映画制作、興行事業を進める」としているが、創業家につらなり歌舞伎座社長を務める大谷信義社長には、良くも悪くも奥山親子のような強力なリーダーシップはなく、明確な映画戦略もなかった²³。

1998年4月、松竹の大谷信義社長は記者会見で、今後3年間で従業員数を150～180人減らし、650人体制にする方針を明らかにした。採用抑制や社員の子会社出向などで人員削減を進め、早期退職制度などは導入しない。社長直轄で再建策を立案する新組織や、映画事業で外部との提携を進める部署を設けることも発表した。大谷社長は3年後に黒字転換を目指し、復配は黒字決算達成後とし、具体的な目標時期は明らかにしなかった。東京都中央区の本社ビルや新宿、京都の映画館の建て直しも進め、興行力を強化する。こうした計画の必要経費は300億円以上かかるが、他社との共同事業で進める考えであった。社内に管理本部を新設し、映像、演劇事業と合わせ4本部制とし、管理本部で経費削減策を立案した。客足が伸び悩んでいる鎌倉シネマワールドは「今のところ継続する」（大谷社長）方針だが、将来的には他社との提携を模索することを示唆した²⁴。

そして施設の魅力を向上させるために物品販売強化に出た。松竹は鎌倉シネマワールド内に人気アニメーションや映画のキャラクターグッズの販売店2店舗を開設した。同施設の二階にキャラクターグッズのぬいぐるみを主体とする「アニメキャラクターズまーけっと」と手塚治虫作品のキャラクターなどによる文具などを販売する「アニメキャラクターズハウス」を新設した。これによりグッズ販売の強化と集客力向上を目指した²⁵。

さらにテレビ番組やテレビコマーシャルのロケ撮影を積極的に誘致した。現行のほぼ二倍に当たる月間5~6本の撮影を受け入れる方針で、入場者が撮影現場を見学できる機会を増やし、伸び悩んでいる客数を増やす。ロケ撮影の誘致のため、国内のテレビ局や映像制作会社、広告代理店など約80社に施設概要を紹介した資料やプロモーションビデオなどを郵送し、十数社から引き合いがあった。撮影には江戸時代の街並みを再現した「時代町オープンセット」、1950年代のハリウッドの雰囲気をもした「アメリカンシネマゾーン」、昭和30年代の下町風情が漂う「寅さんの世界」などを活用する。時代町ではテレビ時代劇の撮影も計画している。2年目（1996年3月-1997年2月）も約140万人と好調だったが、3年目（1997年3月-1998年2月）の実績は約80万人と低迷し、集客力向上が課題となった。撮影現場の見学を主力サービスとしてきたが、制作本数の少ない映画だけでは集客効果に乏しいため、テレビ番組やコマーシャルの撮影受け入れを強化した²⁶。

1998年当時、全国の主要テーマパークが値下げや新アトラクションの投入、イベント拡充などで、入場者の呼び戻しに動き出していた。1997年度の入場者数は主要12施設のうち6施設が前年度割れしており、鎌倉シネマワールドは目標前年度比50%増を目指していた²⁷。我国のテーマパークは全般的に苦境に陥っており、70を超えるといわれるテーマパークの大半は開業初年度をピークに入場者数が減少する傾向にある。目標とする入場者数を確保できず、初期投資の回収はいつこうに進まず、単年度の利益確保もままならない状況であった。鎌倉シネマワールドの山本加津美支配人は1995年の開業当時を「素人集団が開業を急ぎすぎた」と述べている。屋内型という特殊な施設を運営するには十分なノウハウを備えていなかったことが弱点となった。施設運営をはじめ、需要予測や集客活動、施設整備などのあらゆる面でのノウハウの不足が明らかであった²⁸。

1998年5月、同施設は、開業時は好評だったが、リピーターを獲得できていない。事業部門を担当する梅沢晃常務は株主総会で「体験型のテーマパークを目指したが、物販中心になっていた」と不振を認めた。年間120万人が採算ラインだが、3年目は80万人まで落ち込み、毎月5,000万円前後の赤字を計上していた。しかし松竹が稼働率低下に悩む大船撮影所の活性化を目指し、総額150億円以上を投じて建設した大プロジェクトであるため簡単に撤退はできない。閉鎖するとなればテナントへの補償金の支払いも必要になる。続けるべきか、続けざるべきかを決定する時期となった²⁹。

1998年12月、鎌倉シネマワールドは閉園が決定した。しかし松竹にとって同施設の閉鎖は、最大の不採算事業での出血を止める対症療法にしかない。ライバルの東宝に大きく差をつけられた映画部門の業績をどう回復させるかなど、赤字体質から抜け出すリストラ策を描けていなかった。松竹の映画配給の売上高（配給収入）は東宝の約6分の1であった。配給収入が10億円を超えればヒットという邦画で東宝は1998年、4本の邦画が10億円を超えていた。自社制作重視で系列映画館という流通を二の次とする戦略を取ってきた松竹と対照的に、東宝はリスクの高い自社制作を縮小、映画館の設備や立地向上への重点投資を配収増につなげていた。同クラスの映画を配給しても松竹の集客数は東宝より3割少ないという流通網の弱さを跳ね返そうと、奥山前社長と奥山前専務は、映像資産がマルチメディア時代に勝ち残るポイントごとと考え制作重視の拡大路線を突き進んできたが、利益を出せず赤字を膨らませたことが解任につながった。本来、映画や演劇は作品ごとの当たり外れがあり、安定的な収益基盤にはなりにくい。そのために安定経営を目指してテーマパーク事業（鎌倉シネマワールド）

に参入したのであるが、結果は裏目に出た。松竹は740億円の有利子負債圧縮を急ぐ必要があるが、年末までに移転する東京都中央区の本社の跡地再利用策は未定のままであった。3年間で社員の約3割、180人程度を削減し、自社制作映画を年3~4本まで減らすという縮小策だけでは今後の展望は開けない。迫本副社長は「シネマワールド閉鎖は本格的なリストラの第一歩にすぎない」としている³⁰。

1999年10月、松竹は大船撮影所の売却や保有するフジテレビジョン株の放出などを含む経営再建計画をまとめた。大船撮影所の敷地は百数億円で地元の鎌倉女子大学に売却し、都内にスタジオの代替地を確保するなど映画制作は継続、保有するフジテレビ株のうち約半分を売却し、2000年2月期で約150億円の売却益を見込んでいた。当時松竹は映画制作の不振から二期連続の経常赤字に陥っていた。資産売却で当面の資金繰りに目処をつけようとしていた。大船撮影所は1936年に開設し、「愛染かつら」「君の名は」「男はつらいよ」など約1,500本の映画を制作している。松竹は1999年8月中間期も経常赤字の見通しで、業績の悪化に歯止めがかからず、2000年1月には約100億円の転換社債の償還を控えるなど、資金調達に迫られていた。映画制作については、新たに確保する都内のスタジオや自社の京都撮影所のほか、東映や日活など他社の施設を活用して継続する方針であった³¹。

このように松竹の鎌倉シネマワールドは短命で閉園に追い込まれた。

7. 発見事項と考察

この事例をダイナミック・ケイパビリティの視点で検証すると次のようになる。

松竹の映画部門は長年不振であった。邦画を撮影する大船撮影所も不振で縮小していった。映画は製作事業（クリエイション）と興行事業（ディストリビューション）は分かれており、全社はギャンブル性が強く、後者は地道な営業活動が功を奏する産業特性である。松竹は制作事業に力を入れてきて、それが不振であったため、テーマパークという新規事業に参入し、第三の収益の柱に育てようとした。計画が持ち上がった1992年は、株価バブル崩壊後であったがまだまだ景況感指数は高かった時期で、なおかつ東京ディズニーランド（TDL）成功によって、テーマパーク事業の収益性や魅力が注目されていた時期である。同社の既存の経営資源（特に人気映画）には多くのファンがおり、その映画をテーマパークのアトラクションにすることができれば、TDLほどではないまでも、それなりの集客が見込めたはずである。人気映画の物品販売も好調であった。既存のファンの存在に助けられたわけであるが、施設の小ささ（一般的なデパートと同規模）からリピーターを獲得できなかった。また映画の魅力はあっても、テーマパークのアトラクションへの変換という能力が低かったと言わざるを得ない。なお、人気映画というコンテンツをテーマパークのアトラクションにすることを「アトラクションへの転換」と呼ぶ。米ディズニーグループのテーマパークのアトラクションは、ディズニー社のアトラクション制作子会社 **The Walt Disney Imagineering Company** が専門に行っている。彼らは一つのアトラクション開発に数年をかけている³²。アトラクションの魅力はその開発者の能力による。資金を投じて、遊戯機器メーカーに依頼するだけでは不十分であろう。遊戯機器は陳腐化が速い。高額であるにもかかわらず、陳腐化は速いのである。ディズニーグループのテーマパークのアトラクションはこのように制作していることを松竹は知らなかったと推測できる。トوغ等の遊戯機器メーカーに依頼すれのみであった。そのためせっかく魅力

があつてファンが多い映画を多数擁するにもかかわらず、ファンを魅了するアトラクションを設置できなかったと言えるだろう。開業2年目に入り、入場者数を減らしてから、慌てて施設の魅力向上策を打ち出している。ここから自転車操業、「泥棒を捕らえて縄を縛う」が始まった。これは多くのテーマパークで見られる減少である。既存の資源や人脈を生かして、鎌倉シネマワールドでの映画やCM撮影を誘致した。これも既存の企業の能力のなせる業であった。つまり松竹にとって範囲の経済性を発揮することができていた。ただし入場者数減少に歯止めがかからず、CM等の撮影での収入でカバーするに至らず、閉園に至った。

このように本稿では、松竹のテーマパーク事業参入から閉園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。全体的に、同社および同施設は松竹の当時の社長親子が、創業百周年記念に間に合わせるために急速に準備を進め、検討事項を十分に検討していなかったと言えるだろう。そこから同社の社長親子に権力や権限が集中し、トップダウンで意思決定する組織文化だったといえるだろう。

松竹は、邦画不振によって映画、演劇以外に収益を得られる事業を見つけ、育てようと考えた。産業構造が変化し、レジャーは映画以外の選択肢が無限に広がるようになっていた。企業の供給能力向上とは裏腹に、バブル崩壊後の深刻な平成不況に見舞われ、家計に占めるレジャー支出は削減される時代となっていた。同社は映画や演劇のみに依存するのではなく、他の事業の育成が課題であった。そのためには成長市場の開拓が有効との考えから、CATVなどの新規のメディア産業やテーマパーク産業に多角化することとした。まずは不調の大船撮影所の改革である。

当時の松竹の外部環境を分析すると次のようになる。TDLが絶好調で、テーマパークは魅力的なビジネスモデルとされていた。しかしバブル期に新設されたテーマパークの不振はマスコミ報道などから周知となっており、開業すればTDLのように集客できるわけではないことは認識していたはずである。一方、ライバルの東映は京都市内に東映太秦映画村を作り、それなりの成功を収めていた。1990年代前半当時、本格的なマルチメディア時代到来を感じ、メディア事業の強化とそれをテーマパークで活用する方法を考えた。そこで既存の映画関連資源を生かすテーマパーク事業として大船撮影所を鎌倉シネマワールドにする企画を立案した。映画資源を展示やアトラクションに活用するのである。これはTDLも映画資源のアトラクション化であるため有効なアイデアと考えられる。特に同社は「男はつやいよ」「釣りバカ日誌」等の人気作品を有する。しかしアトラクションに関しては専門外であるため、外部の専門業者と提携している。大手総合商社の丸紅とニチメンである。両社はそれぞれ遊戯危機メーカーと子会社を設立している。これにより、アトラクション事業に関する資源を獲得することができる。

同社は接客やサービスの質を重視し、社外の講師の研修会を行った。最初にリーダーとなる若手が基本的なマナー研修を受けた。続いてパートタイマーが研修を受ける。この研修だけでも費用はかなり多くかかるが、松竹にとって大変な財産になるとしている（総務課長）。松竹は歌舞伎興行と映画事業が中心であり本来、サービスでは一流を自負していたはずであるが、顧客への対応でさらにきめ細さが求められる時代になっていた。同社にとって、舞台演劇とは異なる本格的なサービス事業参入のこの機会を意識改革の好機とした。そこで接客テーマを「ジャスト・スター」とし、来場客を映画スターのような気分させるような快い対応と輝かしい体験ができる接客を目指したのである。サービス目標に何か名称を付けることはTDLの

模倣ではないだろうか。当時我国のテーマパーク産業では、TDL の接客が標準とされ、テーマパークは高いサービス水準を目指した。そのためにコストを要するので、それに見合う売上につながらなかった場合、収益性を低下させる結果となるだろう。

同施設は、初年度予想以上の集客ができた。「風とともに去りぬ」や「男はつらいよ」の展示が功を奏し、中高年層を中心とする集客に成功した。様々なキャラクターグッズの販売を行い、物品販売が伸びた。このような業務は同社にとって新ルーティンと言える。しかし、事前予測を上回る集客があったのは初年度だけで、2年目から黒字を見込める 120 万人を 40 万人ほど下回る 80 万人という入場者数になった。追加投資をして様々な映画関連イベントの企画、実施が必要となる。大型バス用の駐車場ではなく、個人客の乗用車用の駐車場の少なさも集客力低迷の一因であったため、少し離れたところに駐車場を借りていたが不十分であった。TDL は駐車場となる土地の買収と埋め立ても開業前に長期間をかけて行っている。TDL と比較すると、同社は施設を急速に作り、創業百周年（1995 年）に間に合わせることに注力し、入場者の交通の便というインフラ整備を怠ったまま開業したということである。テーマパークを作って開業にこぎつければ、アトラクションや展示、物品販売の魅力のみで成功すると考えていたと推測できる。この背景には、慎重さに欠ける組織文化、ゴーサインを出す強力な奥山社長（当時）のリーダーシップがあったと考えられる。この慎重さの欠如から、同社に戦略が無かったと判断していいだろう。

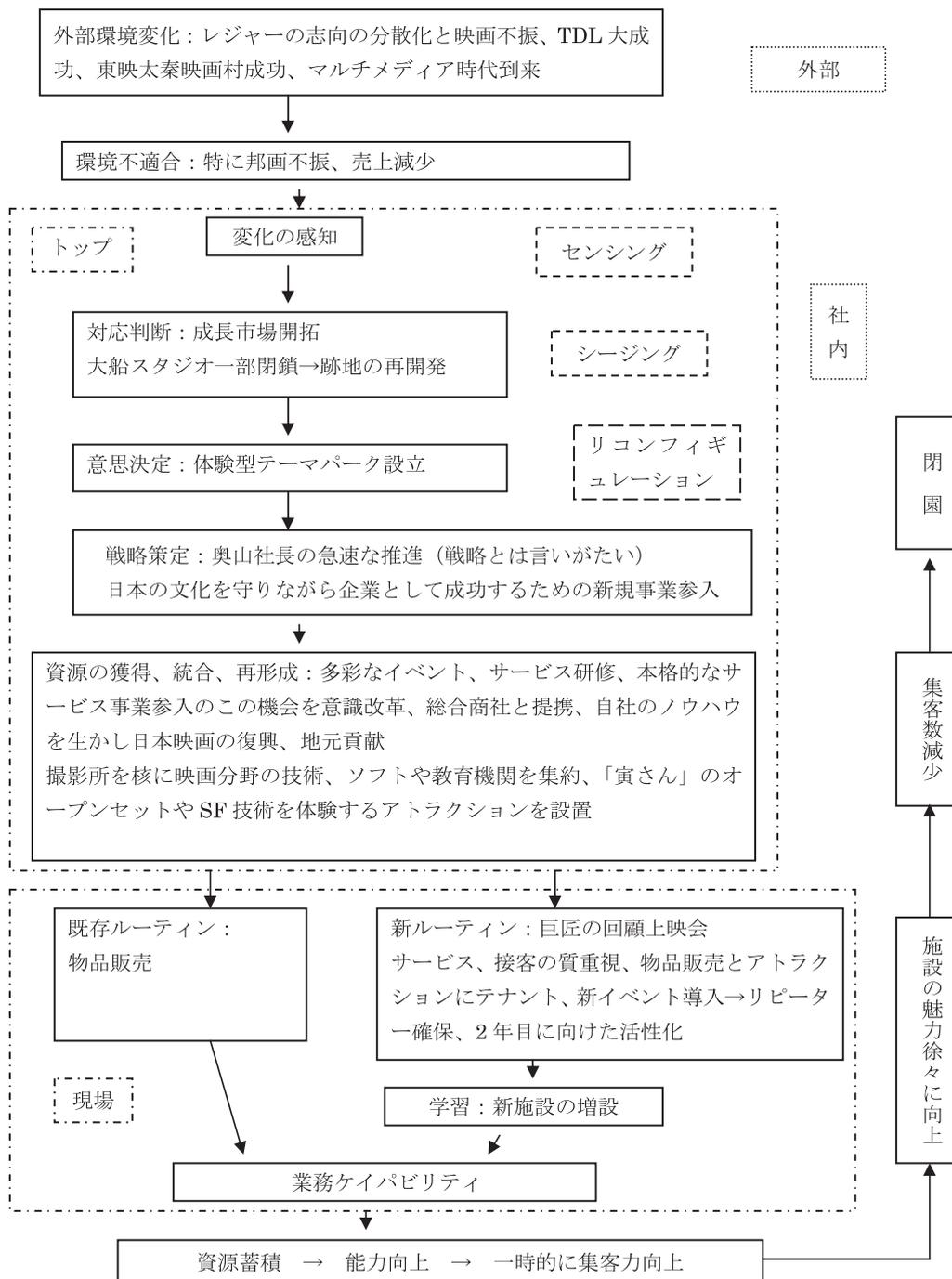
同施設は、日米の有名映画、アニメのイベントと物品販売を積極的に導入し、試行錯誤しながら業務ケイパビリティを蓄積していった。様々なイベントの価値向上と、経験豊富な従業員が徐々に増加していき、能力向上していった。しかし施設の魅力と従業員の能力は上がっているにもかかわらず、競争力向上とならず、2年目から大きな不振となった。テーマパークの競争力は、入場料と物品販売、飲食による売上高および収益性であることは間違いない。同施設では、新規イベントを次々に導入するという新ルーティンが形成されたが、入場者数 120 万人の確保が不可能で、1998 年 12 月、閉園することとなった。

ここから、トップの戦略策定および実行、現場のルーティンワークの努力により資源蓄積で施設全体の魅力向上、従業員の能力向上に至っても必ずしも競争力向上に至らないことが明らかになった。新日鉄の事例と同様である。それは、他の施設も同様またはそれ以上に努力しており、資源蓄積しているからと考えられる。ここから、各社の資源蓄積が行われても、産業内の同業他社の能力向上によって顧客獲得が難しい場合は、ダイナミック・ケイパビリティが形成されていても、産業内競争に勝てないケースもあると言えるだろう。

同社もまた、テーマパークにしては狭い敷地に魅力の低い乗り物を集めた施設を作って開業に至ってしまった。しかし同社には、顧客ニーズではなく、既存の映画資源と同業他社の資源の展示や物品販売を重視する組織文化だったと考えられる。その組織文化がその行動を促進したと考えられる。開業後、徐々に能力を構築してきても、最初に建築した施設を容易に帰ることはできず、強く影響し続ける。つまり、収穫増の働く設備産業である。設備産業では、能力形成前に作ってしまった設備の質に大きく左右されるだろう。これら一連の流れを図表 2 に従って検証すると図表 3 のようになる。

続いて、以下は、ダイナミック・ケイパビリティをサポートする事項である。ただし、同社および同施設は外部環境適応戦略が無い事例であるため、それほど記述することはない。同社は、創業百周年事業として、何か華やかな企画を行い、さらに会社を盛り上げようというアイ

図表3 松竹のダイナミック・ケイパビリティ形成ならず



ディアは良かったが、計画が甘く、戦略も無かったといえる。TDL 大成功からテーマパークが魅力的な産業であるが、初年度のみ混雑し、2年目から集客に苦戦することは観光産業の周知であったし、マスコミ報道もされていた。環境認識が中途半端だったと言える。

第1に、TDL で入場料収入のみならず、物品販売の売上比率が高いことを認識しており、物品販売を充実させている。ファンの多い人気映画「風とともに去りぬ」「男はつらいよ」等の物品販売はいい企画であったし、そのために顧客単価を予想よりも大きく押し上げている。

第2に、TDL 成功の一因が質の高い従業員の接客サービスだと認識し、同施設でも従業員

教育に外部講師を付けて徹底して行った。しかし高コストになり収益を圧迫する。我国の平均的な水準の接客サービスで良かったのではないだろうか。「男はつらいよ」等のファンは従業員のサービスを受けるために来園するとは考えにくい。施設の魅力が高いことの方が優先順位は高いはずである。このように、施設の充実にコストをかけ、さらに従業員の教育にもコストをかけることになった。TDL というベストプラクティスの安易な模倣が高コストにつながったわりに成果が小さかったのではないか。

第3に、「素人集団が開業を急ぎすぎた」ことは敗因の一つであるが、特にそれを社長が助長したと言える。奥山社長は、松竹の社長であるためハリウッドに人脈があり、例えば「風と共に去りぬ」のような大作とタイアップすることが可能である。そのため大船を日本のハリウッドにすることを目指した。それに従業員の仕事能力と同施設の魅力がついて来られなかったと事例と言えるだろう。トップマネジメントが拡大志向であっても、それを実行する従業員の仕事能力や業界特有の障壁について考慮されていない場合、このような結果になるのではないか。

第4に、テーマパーク事業に参入したきっかけは、当時の社長が強力なリーダーシップをもってテーマパーク事業参入を推進したことにある。それは、オリエンタルランドのTDL、新日鉄のスペースワールドも同様である（中島，2013）。テーマパーク事業参入が非関連多角化である場合は特にトップマネジメントの強力なリーダーシップが原動力となっていると言える。

8. ま と め

本章では、松竹の鎌倉シネマワールドの事例からダイナミック・ケイパビリティの流れを検証してきた。松竹のテーマパーク事業参入を次の視点で検証してきた。前稿（2013）で構築した分析枠組に沿って、ダイナミック・ケイパビリティの流れを検証している。前稿（2013）で、外部環境適応戦略の有無とテーマパーク事業の成功・失敗でマトリックスを作成し、それぞれ1社ずつ検証するとした。同施設は外部環境適応戦略が無く、失敗した事例である。

本稿では、上記の点を発見している。本稿では、同施設のダイナミック・ケイパビリティの流れを明らかにすることができた。そして日本を代表する映画会社のテーマパーク事業参入の動機、創業、施策、主力製品・サービスなどを明らかにすることができた。

注

- 1 松竹公式 HP「会社概要」2012年9月14日アクセス <http://www.shochiku.co.jp/company/about/profile.html>
- 2 松竹公式 HP「事業内容」2012年9月14日アクセス <http://www.shochiku.co.jp/company/about/business/>
- 3 松竹公式 HP「松竹の歴史：1895年～」2012年9月14日アクセス <http://www.shochiku.co.jp/company/about/history.html>
- 4 松竹公式 HP「松竹の歴史：1925年～」2012年9月14日アクセス http://www.shochiku.co.jp/company/about/history.html#history_1925
- 5 松竹公式 HP「松竹の歴史：1950年～」2012年9月14日アクセス http://www.shochiku.co.jp/company/about/history.html#history_1950

- 6 松竹公式 HP「松竹の歴史：1975年～」2012年9月14日アクセス http://www.shochiku.co.jp/company/about/history.html#history_1975
- 7 松竹公式 HP「松竹の歴史：2000年～」2012年9月14日アクセス http://www.shochiku.co.jp/company/about/history.html#history_2000
- 8 1995/10/01 日本経済新聞 朝刊 20頁「新世紀へ撮影所、復活の日——多様な映画の楽しみ提供（話題探検）」
- 9 1995/10/04 日本経済新聞 朝刊 19頁「邦画不振続く、松竹の今期黒字9億円。」
- 10 1995/02/28 日経産業新聞 21頁「鎌倉シネマワールド、10月開業、日本のハリウッド目指す——奥山融松竹社長に聞く。」
- 11 1994/12/07 日本経済新聞 朝刊 13頁「鎌倉シネマワールド、丸紅が運営に参加——松竹、来年10月に開業。」
- 12 1995/11/09 日経金融新聞 17頁「シネマワールド今期、利益5-6億円——若松・松竹常務に聞く（ホットリサーチ）」
- 13 1996/02/07 日経産業新聞 21頁「優秀賞——映像テーマパーク、鎌倉シネマワールド（日経優秀製品賞開発の現場から）」
- 14 1995/07/12 日経産業新聞 19頁「松竹、開業迫るシネマワールド、成功は接客マナーから——専門の講師が指導。」
- 15 1995/09/06 日本経済新聞 朝刊 12頁「遊戯施設運営に参入、丸紅、トーゴと新会社——まず『鎌倉シネマ』で。」
- 16 1995/09/21 日本経済新聞 朝刊 15頁「ニチメン、「鎌倉シネマワールド」、施設運営に参加。」
- 17 1995/10/30 日経産業新聞 21頁「松竹・鎌倉シネマワールド、集客へイベント本格化——まず『風と共に…』展。」
- 18 1995/11/28 日経産業新聞 19頁「松竹・鎌倉シネマワールド開業1ヵ月半——出足好調だが不満もちらほら。」
- 19 1996/10/17 日経産業新聞 21頁「松竹、鎌倉シネマワールド、初年度入場者190万人。」
- 20 1996/04/24 日本経済新聞 朝刊 19頁「松竹が黒字転換、前期10億円強——シネマワールド好調。」
- 21 1996/09/02 日経金融新聞 21頁「映画3社96年度、多角化で明暗——松竹はテーマパーク効果。」
- 22 1998/01/20 日経流通新聞 7頁「松竹、奥山社長を解任、二男の奥山専務も——新社長に大谷信義氏。」
- 23 1998/03/06 日経産業新聞 28頁「大谷・松竹、「負の遺産」清算——前期、邦画不振で25年ぶり無配。」
- 24 1998/04/07 日経産業新聞 3頁「松竹、3年間で150人削減——再建策、社長直轄で立案。」
- 25 1998/04/08 日経産業新聞 14頁「松竹、シネマワールドにキャラクター物販店。」
- 26 1998/04/16 日経流通新聞 14頁「鎌倉シネマワールド、テレビの番組やCM——ロケ誘致強化。」
- 27 1998/04/30 日本経済新聞 朝刊 11頁「テーマパーク、復活かけ集客——値下げ・新アトラクション・イベント拡充。」
- 28 1998/05/07 日経流通新聞 15頁「解剖テーマパーク（1）開業優先、ノウハウ不足——来場者数落ち込み続く＝訂正あり」
- 29 1998/06/01 日経産業新聞 3頁「迷走松竹（上）「見えない赤字」再建阻む——権利商法、ヒット作欠く。」
- 30 1998/11/11 日本経済新聞 朝刊 15頁「来月、松竹、シネマワールド閉鎖——打開策なき対症療法（解説）」
- 31 1999/10/27 日本経済新聞 夕刊 3頁「大船撮影所、松竹、100億円強で売却、再建策発表へ——フジテレビ株放出。」
- 32 詳細は、拙稿（2011）『テーマパーク産業論』の第3章「ウォルト・ディズニー・イマジニアリ

ング社－新アトラクション開発－」を参照。

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.
- Hamel, G. and C. K. Praharad (1994), *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. (一条和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』 日本経済新聞社)
- Levitt, B. and J. G. March (1988), "Organizational Learning." In W. R. Scott and J. F. Short, Jr. (eds) *Annual Review of Sociology* 14, pp.319–340. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, Summer, pp.111–125.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.
- Kogut, B. and U. Zander (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol.3, No.3, pp.383–397.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 (1992) 『国の競争優位 (上)、(下)』 ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.12: 95–117.
- Porter, M. E. (1996), "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December: 61–78.
- Praharad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June: 79–91. (坂本義実訳 (1990) 「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 第15巻第5号, 4–18頁)
- Teece, D. J. (1979), "Technology transfer by multinational enterprises: the resource cost of transferring technological know-how," *Economic Journal*, 87, June, pp.242–261.
- Teece, D. J. (1982), "Toward and Economic Theory of the Multinational Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.3, No.1: pp.39–63.
- Teece, D. J. (1986 a), "Profiting from technological innovation," *Research Policy* 15(6), pp.285–305.
- Teece, D. J. (1986 b), "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.7, No.1: pp.21–45.
- Teece, D. J. (1988), "Technological change and the nature of the enterprise," in *Technical Change and Economic Theory*, Dosi G., Freeman C., Nelson R. R., Silverberg G. and Soete L. (eds), Printer: London, pp.256–281.
- Teece, D. J. and G. Pisano (1994), "The dynamic capabilities: an introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp.573–556.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509–533.
- Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," (*Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue 13, pp.1319–1350.) (渡部直樹・赤尾充哉・高橋大樹訳「ダイナミック・ケイパビリティの解明：(持続的な)企業のパフォーマンスの性質とミクロの基礎」第1章 2–66頁 渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社)

- Rumelt, R. P. (1982), "Towards a Strategic Theory of the Firm," In R. B. Lamp (ed.) *Competitive Strategic Management*. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Stalk, G., P. Evans and L. E. Shulman (1992), "Competing on Capabilities : the new rules of corporate strategy," *Harvard Business review*, Vol.70, No.2, pp.590-616.
- Ulrich, D. and N. Smallwood, (2004), "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.6, pp.119-127.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5 : 171-180.
- 中島 恵 (2011) 『テーマパーク産業論』三恵社
- 中島 恵 (2013) 『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-外部環境適応戦略を中心に-』博士学位請求論文 (審査中)
- 永野寛子 (2010) 「戦略論の系譜：資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ」第7章 (176-193頁) 渡部直樹編 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の理論』東洋経済新報社