

テーマパークの閉鎖

～ 失敗事例タン・ダイナスティ・シティから学ぶ ～

2 0 0 2 年 3 月
シンガポール駐在員事務所
日本政策投資銀行

テーマパークの閉鎖

～ 失敗事例タン・ダイナスティ・シティから学ぶ ～

2002年3月

【要旨】

アジアのビジネス及び交通のハブであるシンガポールには、人口の倍に当たる年間700万人もの外国人が往来しており、観光産業は重要な産業の柱となっている。政府の主導のもと、エンターテインメント施設の充実に力を入れている。

唐の都、長安を再現したテーマパーク、タン・ダイナスティ・シティもその一つであった。政府によってテーマパーク事業に実績のある香港系企業が招致され、1億シンガポールドルが投じられた事業であったが、1992年6月の開園以後経営不振が続き、経営主体の交代や事業コンセプトの転換などが試みられたものの事態の好転を見せないまま1999年9月には閉鎖に至ってしまった。現在なお跡地は政府の管理下にあり、再利用の見通しが立たないままとなっている。

政府肝いりのプロジェクトとして始まった事業としては、あまりに寂しい経緯であるが、その要因を見ると、旅行者の嗜好とのミスマッチングや地元国民の海外志向などシンガポールのテーマパーク事業が共通して抱えている課題とともに、当事業特有の課題として熱帯国の気候との相性や中国本土の開放政策の進展といった要因が見受けられる。しかしながら、これらは事前に課題として検討することは十分に可能な要因ばかりであり、事業コンセプトが優先したことによってマーケティングの観点からの検討が不十分であったことが根本的な要因として指摘される。

タン・ダイナスティ・シティは、観光政策には定評のあるシンガポールにおいても、試行錯誤を重ねていることを示しているとともに、事業打切りの判断に際しての当事者の厳格な姿勢がうかがわれる好例として紹介されよう。

シンガポール駐在員事務所
次席駐在員 古田善也
dbj-furu@mbox.ntti.net.sg

目 次

I	頓挫したテーマパーク事業	4
(1)	かつてのタン・ダイナスティ・シティ	4
(2)	タン・ダイナスティ・シティの沿革	7
	開発当初	7
	閉鎖にいたるまで	7
II	閉鎖に至った背景	11
(1)	シンガポールのテーマパーク事情	11
(2)	シンガポールのテーマパークの課題	14
(3)	タン・ダイナスティ・シティが抱えていた課題	17
(4)	タン・ダイナスティ・シティの閉鎖の直接的要因	20
III	まとめ	22

Ⅰ 頓挫したテーマパーク事業

(1) かつてのタン・ダイナスティ・シティ

地図で見るシンガポール島は、ちょうど要の部分に中心市街地を配した扇形をしている。北と西の二箇所の突端はマレーシアと陸橋で地続きとなっており、西からの国境道路はそのまま AYE (Ayer Rajah Expressway) と呼ばれる高速道路となり、島の東端チャンギ国際空港まで島の最南端部を横断するシンガポールの産業の動脈である。

図表 1 タン・ダイナスティ・シティの位置図(星印)



【地図出所】 MyTravelGuide.com より

その AYE を走るドライバーは、ジュロン工業地帯の東端を通る頃、突然高さ 10m の城壁と時代がかった塔が道路沿いに現われてくるのに驚かされる。今も威容を示すこの一角はかつてタン・ダイナスティ・シティと呼ばれたテーマパーク跡である。

タン・ダイナスティ・シティ (Tang Dynasty City) とは、「唐王朝の街」を意味する。シンガポールは多民族国家として知られているが、国民構成を見ると中華系が四分之三を占めており、政治的にも経済的にも実質上中華色が強い国家である。言わばそのメモリアルとして作られたのがこのタン・ダイナスティ・シティである。そのコンセプトは日本でいえば明治村と映画村を併せたものに相当しよう。唐の時代 (618 ~ 907 年)、すなわち千年以上遡ったはるか昔の中国の首都、長安を再現した歴史物のテーマパークという位置付けである。

図表 2 現在のタン・ダイナスティ・シティ



AYE より城壁を望む



駐車場より旧正門を望む

営業当時の様子をしばし再現してみよう。

AYE から見えていた城壁は 4 ヘクタールの敷地を囲む、万里の長城を模した城壁である。観光バス数十台にも対応可能な広々とした駐車場からは、煉瓦造りの正門が目の前にある。中へ進むと、喫茶店や土産物屋にいたるまでかつての長安の街並みを模した様式で復元され、軒を連ねている。当時、長安はシルクロードの起点として世界の物資が行き交う国際商業都市であり、その賑わいまでも再現しようとラクダに背で城内を周遊するサービスや大道芸人による路上パフォーマンス、時には盗賊と役人の捕り物劇といった意表をつくアトラクションなども催されている。園内最大の呼び物は、秦の始皇帝の陵墓とされる場所から発掘された兵馬俑 2,000 体をそのまま復元した地下宮殿である。ほかにも幽霊屋敷やろう人形館などの展示施設も設けられており、入場客は園内を周遊するトラムを利用したりしながら、往時の雰囲気を楽し

める趣向である。

図表 3 当時の広告に見るタン・ダイナスティ・シティ



図表 4 タン・ダイナスティ・シティの施設概要(当時)

開園時間	午前 10 時 ~ 午後 6 時半
定休日	無し
入園料	大人 15.45 シンガポールドル(約 1,000 円) 子供 10.30 シンガポールドル(約 700 円)
主な施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 万里の長城(模作) ・ 五重の塔(模作) ・ 地下宮殿及び兵馬傭 2,000 体(模作) ・ 大富豪邸宅(模作) ・ 占いの館 ・ ろう人形館 ・ 幽霊屋敷 ・ ラクダの周遊ツアー
アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ MRT ジュロン・イースト駅からシャトルバスで 10 分 ・ 都心部から車で 20 分

(2) タン・ダイナスティ・シティの沿革

開発当初

タン・ダイナスティ・シティの開発は、当初、香港系資本によって進められた。香港の遠東グループが設立した Tang Dynasty City 社が事業主体である。遠東グループは邱徳根 (Deacon Chiu) 氏をオーナーとする華人系財閥で、長江 (チョンコン、総資産額 80 億米ドル(注、以下同)、新鴻基 (サンフンカイ、同 115 億米ドル)、恒基 (ヘンダーソン、同 85 億米ドル)、) と超大型の財閥がひしめく香港にあっては 3 億米ドルの総資産額は小規模に当たるが、香港の華人系財閥が得意とする金融、不動産分野に加えて、TV局運営、映画制作等のエンターテインメント産業にも展開を見せるユニークな事業展開を行っている。傘下の企業では Far East Holdings International (持株会社)、Far East Consortium International (不動産事業) 他数社が香港株式市場に上場している。

(注)一族による保有高ベースの総資産額、「アジア華人企業グループの実力」ダイヤモンド社、以下同じ。

この遠東グループは、すでに香港の九龍にて Song Dynasty Town (宋王朝の意) と呼ばれる小規模テーマパークを運営しており、その実績に目をつけたシンガポール政府が国内のエンターテインメント関連施設の充実と観光振興を目的として、1988 年に同グループにアプローチを行ったのがきっかけとなった。

シンガポールへの観光誘致の目玉となるべく、タン・ダイナスティ・シティの開発には 1 億シンガポールドル (約 65 億円) が投じられ、1992 年 6 月 12 日に開園した。開園当初はタン・ダイナスティ・ビレッジ (Tang Dynasty Village) と称していたが、すぐ後にタン・ダイナスティ・シティへ名称変更している。

12 ヘクタールに及ぶ底地は、通常は工業団地の開発・分譲を手がけている政府系デベロッパーの Jurong Town Corporation 社の傘下に当たる Singapore Leisure Industrial 社から 30 年期限のリース契約で提供を受けた。当初はそのうちの 4 ヘクタールのみを開発して開業し、残りについては業況を見ながら順次開発を進めていく計画であった。また、誘致の経緯から 10 年間の法人税非課税措置と割増償却の優遇措置をシンガポール政府から引き出している。

閉鎖にいたるまで

このタン・ダイナスティ・シティは、経営不振から多額の負債を抱えたまま 1999 年 9 月末に閉鎖された。閉鎖決定に至るまでの経過を細かに追ってみ

たい。

実はこのタン・ダイナスティ・シティは開業当初から厳しい現実に直面している。見込みでは年間 100 万人を超えるはずの入場客数は当初からその半分の 60 万人にとどまってしまった。開園から 4 年を経た 1996 年末にはシンガポールの Admiralty Resort & Country Club 社が 4700 万シンガポールドル（約 30 億円）で事業を引き継ぐこととなった《図表 5 》。

この Admiralty Resort & Country Club 社は、法人・ファミリーユースを中心とした会員制施設（会員数約 3000）の運営会社で、テニスコート、スイミングプール、ジム等のスポーツ施設、レストランやラウンジ等の飲食施設、ゴルフ練習場等のレクリエーション施設などを有していた。

同社が譲渡先として選ばれた背景としては、テーマパークとしての集客力の乏しさに気がついた Tan Dynasty City 社が通常のテーマパークのコンセプトでの再建を諦め、同社に託することによって地元企業等をターゲットとした会員制施設に変貌させようとした思惑があった。他では味わえない独特の雰囲気の中で会合や一般会員によるパーティ等を催してもらうための会員向け貸切施設として提供しようという企画であり、大胆なコンセプトの転換であった。

運営会社として Admiralty Leisure 社が設立され、その株主構成は 65% を Admiralty Resort & Country Club 社系の Admiralty Investment Holdings 社が、残りの 35% は Tang Dynasty City 社が Admiralty Investment Holdings 社の代理人として保有することとなった。この時点で実質的に遠東グループはタン・ダイナスティ・シティの経営の実権から手を引いたことになる。

会員施設としての魅力を増すため、ボーリング場やカラオケ施設の新設等を盛り込んだ 500 万シンガポールドル（約 3 億円）の追加投資計画が掲げられ、タン・ダイナスティ・シティの新たな展開が期待されたかに見えたが、折悪しく 1997 年に起こったアジア経済危機は人々の消費心理にも著しく影響し、この新たな経営方針も早々に挫折することとなってしまった。1999 年に入ると国会において、タン・ダイナスティ・シティの経営状態について追求されている。観光客にすこぶる評判が悪く、施設がお粗末（Shabby）でつまらなく（Stale）、到底リピート客は見込めないだろうという痛烈な批判であった。

こうして全く環境の好転を見せないまま、またも経営は行き詰まり、1999 年 8 月、ついに Admiralty Leisure 社は会社更生（Judicial Management）の

適用を高等裁判所に申請するに至った《図表5》。

これに先立つ 1999 年 6 月には、底地の提供者である Singapore Leisure Industries 社が土地リース料不払いを理由に敷地の強制返還について高等裁判所から許可を得る事態となっていた《図表5》が、実行の直前になって事業主体の Admiralty Leisure 社が会社更生に入ったため、この敷地返還請求権はモラトリアム(権利執行の一時停止)となり、返還は延期された《図表5》。

この時点での負債総額は、6200 万シンガポールドル(約 40 億円)であったが、Admiralty Resort & Country Club 社側は再建に意欲を持っており、かねて計画していた施設の追加だけでなく、他に五つの宮殿の復元や 5000 万シンガポールドル(約 33 億円)を投じることとなる 250 室の中国様式ホテルを新築して再起にかけようとしたが、事態の環境が変わらない中で追加投資に賛同する債権者が現われるわけもなく結局は棚上げとなった。強気の姿勢の背景には、当時、多額の追加出資を中華系の資本から取り付けるあてがあったとも報道されている。

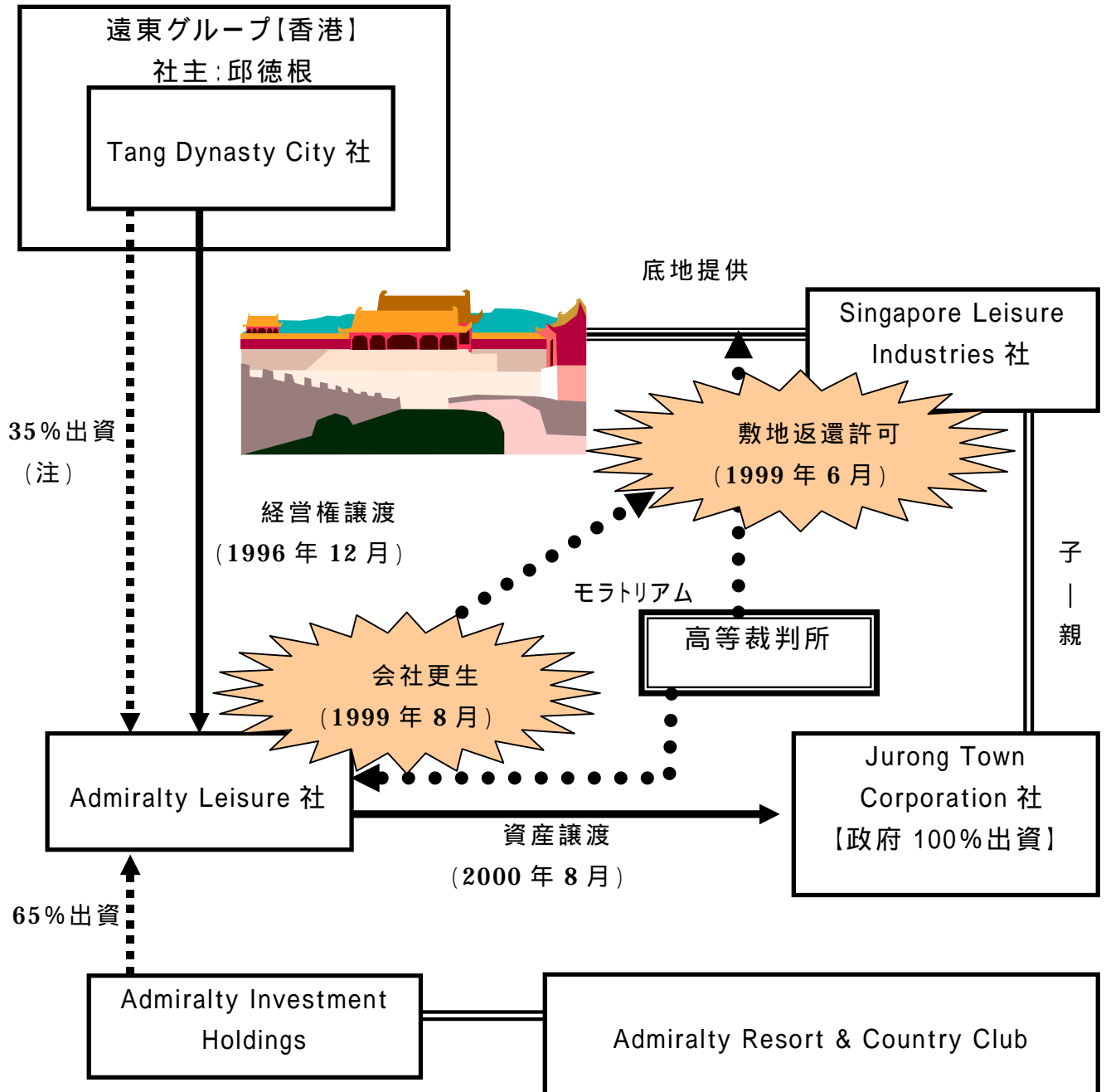
会計士事務所アーンスト・ヤング社(Ernst & Young 社)から管財人が派遣され、新たな譲渡先を探すこととなったものの経済環境が一向に改善しない上に、不動産投資顧問会社 Jones Lang LaSalle 社による試算では、タン・ダイナスティ・シティの資産価値は 9000 万シンガポールドル(約 60 億円)と見積もられ、買手探しは成果を見せないままであった。

他方、Admiralty Leisure 社は、従前の事業主体であった Tang Dynasty City 社の経営判断の失敗による損失 600 万シンガポールドル(約 4 億円)などを差し引いた 3240 万シンガポールドル(約 21 億円)のみを同社の正味負債額として主張する事態となった。

2000 年 8 月、高等裁判所は管財人に対する 3 ヶ月の清算期間を認めるとともにタン・ダイナスティ・シティの全資産を Jurong Town Corporation 社へ再譲渡することを許可した《図表5》。これによってタン・ダイナスティ・シティは引受け手がないままとうとう政府の管理下に移ることとなった。

2000 年 9 月、現在の管理者である Singapore Leisure Industries 社が入札を実施し、12 ヘクタールの全敷地を 38 年間の超長期リースで提供する条件を提示、数社が応札したものの落札には至らず、今日なお施設は放置された状態となっている。

図表 5 タン・ダイナスティ・シティを巡る関係者図



(注) Tan Dynasty City 社の株式は Admiralty Investment Holdings 社の
ミニ-(名義貸人)として所有

II 閉鎖に至った背景

(1) シンガポールのテーマパーク事情

シンガポールにおける観光産業の年間売上は、100億シンガポールドル(約7,000億円)に上ると言われている。アジアのビジネス及び交通のハブとして毎年、人口の倍に当たる約700万人がシンガポールを往来する。当然のことながら、観光産業は雇用創出の重要な柱であり、高級ホテルの誘致、飲食・商業施設の集積、娯楽施設の整備から年間を通してのさまざまなイベントの企画に至るまで、産業政策の一環としてみなされ、政府のリーダーシップのもとに機能的に検討されてきた実績がある。

テーマパークもその一環としてとらえると、その性格が理解しやすい。観光振興政策を司るシンガポール観光庁(STB: Singapore Tourism Board)の統計上の整理によれば、13の島内アトラクションをテーマパークと位置付けている。

屋外型施設

- 「セントサ島 (Sentosa Island)」
- 「ジュロン・バード・パーク (Jurong Bird Park)」
- 「中国庭園 (Chinese Gardens)」
- 「ハウ・パー・ヴィラ (Haw Par Villa)」
- 「タン・ダイナスティ・シティ」
- 「ボルケーノ・ランド (Volcano land: 火山島)」
- 「ファンタジー島 (Fantasy Island)」
- 「アジア村 (Asian Village)」

屋内型施設

- 「動物園 (Singapore Zoological Gardens)」
- 「ナイト・サファリ (Night Safari)」
- 「科学館 (Science Discovery Centre)」
- 「マレー・ビレッジ (Malay Village)」
- 「水族館 (Underwater World)」

しかしながら、この中には動物園やプール園(「ファンタジー島」)また単なる公園(「中国庭園」)も含まれており、わが国におけるテーマパークの概念に沿うものとしては、「ハウ・パー・ヴィラ」「タン・ダイナスティ・シティ」、そして規模では劣るが、セントサ島にある「アジア村」「ボルケーノ・

ランド」の4つぐらいであろう。

外国資本による最も初期の開発例として「ハウ・パー・ヴィラ」についても説明しておきたい。「ハウ・パー・ヴィラ」は、1937年に軟膏薬タイガー・バームで財をなした篤志家 Aw Boon Haw (胡文虎), Aw Boon Par (胡文豹) 兄弟が私邸の広大な庭を一般に開放したのが始まりである。その後次第に中国の神話や説話を題材とした1000体にも及ぶ人形が配置されていくうちにテーマパーク化を果たし、「タイガー・バーム・ガーデン (Tiger Balm Gardens)」と称されるようになったものである。やはり経営不振から現在は、シンガポール政府のシンガポール観光庁に経営権が移り、ハウ・パー・ヴィラと名称を変え、営業を続けている。

このようにシンガポールでのテーマパーク事業はなかなか成果を上げていないのが実状であり、根本的な課題が内在していると考えられる。その背景を次項にて取り上げてみたい。

図表 6 シンガポールの主なエンターテインメント施設

施設名	開園年月 / 主な内容	規模 / 大人入園料	運営主体	年間入場者数
シンガポール動物園 Singapore Zoo	1973年6月 216種 2,800頭	28ヘクタール 12\$	Singapore Zoological Gardens 社	140万人
ナイト・サファリ Night Safari	1994年5月 100種 1,000等の夜行性動物 / 世界初の夜間動物園	40ヘクタール 15.45\$		85万人
ジュロン・バードパーク Jurong Bird Park	1971年1月 600種 8,000羽	20ヘクタール 10.30\$	Jurong Bird Park 社	90万人
セントサ島 Sentosa	1972年9月 シンガポール本島に近接, レジャー施設が充実	387ヘクタール 6\$	Sentosa Development Corporation 社	340万人
アンダー・ウォーター・ワールド (セントサ島内) Underwater World	水族館	17\$	Underwater World 社	非公表
火山園 (セントサ島内) Volcano Land	1995年 マヤ文明をモチーフとしたアトラクション	0.7ヘクタール 12\$	Leisure Park 社	40万人
植物園 Botanical Garden	1859年 蘭園(国花)など	52ヘクタール 入場無料 蘭園 2\$	National Parks Board (国立公園庁)	380万人
中国・日本庭園 Chinese & Japanese Garden	1975年 中国宮廷庭園および日本庭園	無料 (イベント時は臨時料金あり)		20万人
ハウ・パーヴィラ Haw Par Villa	1937年 中国の神話を題材	無料	National Tourism Board (シンガポール観光庁)	70万人

(注) 入園料は 2002 年 2 月現在

(2) シンガポールのテーマパークの課題

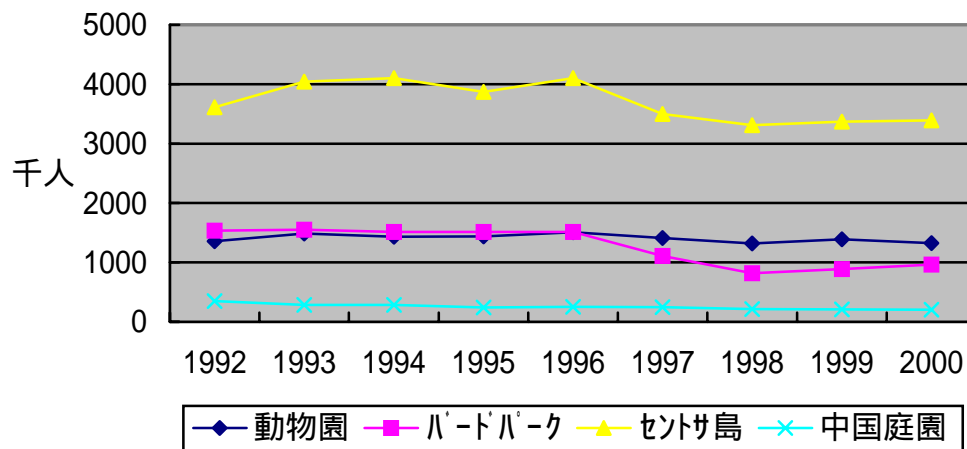
タン・ダイナシティ・シティ特有の問題を見る前に、シンガポールのテーマパーク施設全般について指摘される課題についてまずは整理しておきたい。

シンガポール国民はわずか 330 万人、永住権者、長期駐在者（家族を含む）70 万人を合わせても 400 万人程度の商圏である。一方で、毎年ほぼ倍に当たる 700 万人が入国しており、その半数が「休暇」を目的としている。

こうした事情から、シンガポールにおいて展開されるレジャー・観光産業は、リピーターとしての自国民市場と毎年新規に流入してくる外国客それぞれを念頭においた企画、マーケティングが図られるのが通常である。

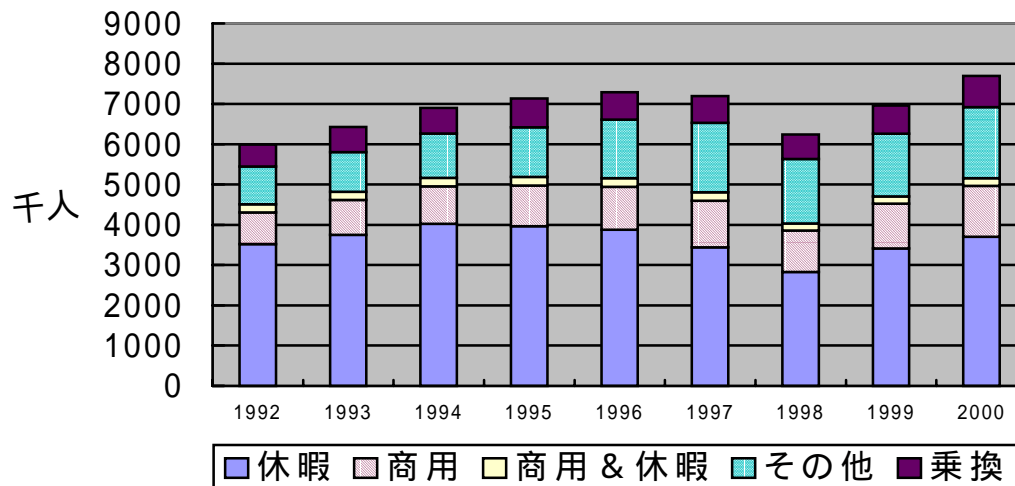
ところが、それぞれにシンガポールのテーマパークは厳しい評価を受ける状況となってきた。以下に順に見ていきたい。

図表 7 主要なエンターテイメント施設への入込客数の推移



【出所】 Yearbook of Statistics Singapore 2001

図表 8 シンガポールへの目的別入国者数



【出所】 Yearbook of Statistics Singapore 2001

来星者の嗜好とのマッチング

まず、来星者からのシンガポールのテーマパークへの評価であるが、要するにこうした旅行者に対してこれらのテーマパークがどれだけ魅力に映っているのかという点である。

図表 8 に示されるとおり、アジア経済危機後の休暇目的の来星者数は落ち込みを見せたが、一方でビジネス客は堅調に推移してきている。シンガポールの国際性を反映して世界中からこうしたビジネス客が集ってくるのだが、彼らは平日に国際会議やシンポジウムに参加して休日を前後に付けてしばしの休暇を楽しむ傾向もある。とりわけ、夫婦同伴の会議などはその傾向が強い。地元のホテルや飲食業にとっては、そうした小休暇も重要なマーケットとなっている。

こうした来星客に概ね評判がよい施設としては、動物園やナイトサファリ、植物園等が挙げられるが、これらは南国という自然条件の強みを活かし、動植物の特性を存分に発揮させていることで他の施設とは差別化を図ることに成功していると評価できよう。

一方で、テーマパーク系の施設は、アジアの中のシンガポールを意識したものが主体となっはいるが、教育的な趣旨（歴史教育、文化融合等）を持

たせた傾向が強く、リラックスした雰囲気を楽しもうとする来星客にとっては関心が向きにくい上にリピーターを育てにくいらいがある。これはタン・ダイナスティ・シティの事業コンセプトにも残念ながら当てはまっている。

付言すれば、一般的な集客力についてもシンガポールは危機意識を持っている。かつて1970年代、80年代まではアジアのショッピング天国として広く認知されており、服飾から時計、貴金属に至るまで世界の有名ブランド商品が割安で購入できた(現在はほぼ一掃された偽ブランド商品もまだ出回っていた時代でもあった。)ため、日本からも多くの買物客が訪れたものであった。しかし、その後の経済成長に伴うシンガポールドルの通貨価値の上昇によって割安感が喪失し、一方で、世界各国に展開を見せてきたアウトレットモール等のブランド商品の購入経路の拡大が進むと、もはやこの点でのシンガポールの優位性が認められなくなってしまった。シンガポールで消費を楽しもうとする観光客数の上乘せが見込めなくなっているのである。継続的な来星客数の確保は、自国マーケットが小さいシンガポールの観光関連産業にとっては死活問題であり、シンガポール観光庁が、Mice (Meeting, Incentives, Conventions, Exhibitions: 出会い, 刺激, 会議, 展示会) と称されるキャンペーンを張り、ショッピング需要に寄らないで国際会議や国際展示会の開催等ビジネス需要を盛り込んだ来星客の誘致に注力している背景となっている。同時に、こうした来星客の構成の変化によってテーマパーク運営の環境はより厳しくなっているとも言えよう。

シンガポリアン(シンガポール国民)の観光嗜好

シンガポールのテーマパークの訪問者構成は、概ね4割が来星客で6割が地元客と言われている。安定的な稼働のためにはこの地元国民をいかにひきつけ、かつリピーターとして育てていくかが重要な経営課題となってくる。まして、東南アジアの優等生と称されたシンガポールでは、着実に国民の生活レベルは向上しており、週休二日制もほぼ定着していることや比較的長期間(年間二ヶ月半)の学校休暇もあることから、小型ながら良質なマーケットと言えなくもない。

しかしながら、国内のテーマパークにとっては厳しいことに、これらの競争相手は海外の大型テーマパークであると言ってかまわない。国土が狭く、年間を通して気候が変化しない環境に多少の息苦しさを覚えるのか、シンガポリアンの海外旅行好きはつとに知られている。チャンギ国際空港は、市内とのアクセスが簡便(車で約20分、今年よりMRTと呼ばれる地下鉄兼モノレールの空港新駅が開業)で、世界の主要

都市やリゾート地とつながっている上に、実質的に英語が公用語となっている彼らにとって日本人のように海外旅行について精神的なハードルも全くない。カリフォルニアのディズニーランドも東京ディズニーランドも数日の休暇があれば気楽に行ける行楽地なのである。実はシンガポリアンは大のテーマパーク好き、キャラクター好きでもあり、海外旅行のパッケージ企画でもテーマパークを日程に盛り込み、お土産にキャラクターグッズを持たせることが旅行会社の常道手段となっている。

広大な敷地、既存キャラクターのブランドイメージ、練り上げられた企画とアトラクション、多額の投資資金投入によって運営されている海外のテーマパークを堪能してきた目の肥えた客層を国内施設のリピーターとして呼び込むことはなかなか容易ではないことは明らかである。

余談だが、キャラクター好きの国民性に反して、なぜか企業広告やキャンペーンにおいてキャラクターを使うことを好まない傾向があるように見うけられる。大型イベントの広告、宣伝においても秀逸なキャッチフレーズは多用されているが、キャラクターを前面に立てたケースを見たことがない。筆者は、こうした傾向はシンガポールの実状を踏まえた意図的な思惑によるものではないかと考えている。すなわち、そもそも多民族国家である上に、アジアのビジネス・ハブとして多くの外国人駐在員を抱える事情から、中華、イスラム、ヒンドゥーを始めとしてさまざまな文化、宗教に配慮した社会を形成、維持していくことが、この国のアイデンティティでもあり、経済力を支える原動力となっている。いかなる人物や動物、それがたとえ想像上のものであれ、これら特定のものをモチーフ化して使用することによって無用な誤解や摩擦が起こることを避けているのかもしれない。

(3) タン・ダイナスティ・シティが抱えていた課題

上記の課題は、タン・ダイナスティ・シティにも当てはまるものばかりであるが、さらに以下のような固有の課題を抱えていたことについても指摘しておきたい。

気候とのマッチング

北緯1度とほぼ赤道直下のシンガポールでは、年間を通して最低気温25度、最高気温32～33度前後の“真夏日”が続く。特に4月から10月にかけての乾季の盛りには厳しい日差しが照りこみ、熱帯の国であることを実感する。オフィスやホテル、商業施設から病院にいたるまで大抵の建物ではかなり強めの冷房を効かせることが当たり前となっていて、日本人にとってはかえって寒気を感じるが多いくらいである(以前、筆者が訪問した先のオフィスの会議室があまりに寒いので空調機の室温設定を

見たら18度(おそらく下限)の設定だった)。

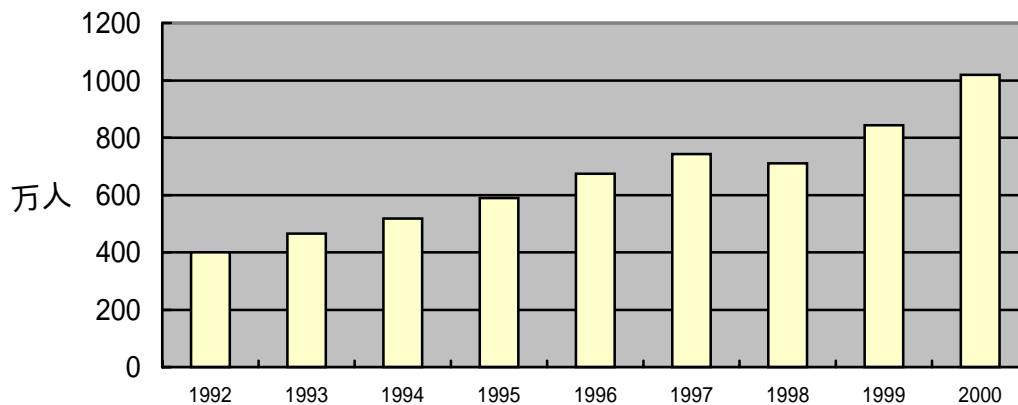
屋外型のエンターテイメント施設を設ける際は、こうした環境に対応した工夫が本来必要となってくる。世界初の夜の動物園として開園以来好評を博しているナイト・サファリは、夜行性動物の本来の生態を間近に見られるというのが最大のマーケティング・ポイントであるのだが、開園時間が入園者にとってはしのぎやすい時間帯の夕方以降であることも重要な点である。この時間帯になると日差しも落ち着いてくるため気温も下がってくる上に、熱帯特有のスコールと呼ばれる短時間に降りつけるにわか雨に遭遇する可能性も比較的低い。そのため、来訪者にとっては快適に園内を過ごせる利点がある。

タン・ダイナスティ・シティのコンセプトを確認すると、園内の施設は唐王朝当時の建築様式で箱庭的に再現されており、入園者は敷地内を回遊・散策しながらそうした外観が醸し出す雰囲気も含めて、アトラクションや展示施設を楽しむ屋外型のテーマパークであった。この暑さ対策の点においては、残念ながら十分に対策が練られていたが疑問であり、当時の入園客からも「暑くて落ち着いて街並みを楽しむ気にならない。」という感想が多かった。

中国本土の開放政策の進展

中国の歴史的建築物を再現することによって、シンガポールにいながらにして、悠久の歴史を擁する中国文化の一端に触れられるというのがタン・ダイナスティ・シティのセールスポイントであった。ところが、中国本土の開放政策が進み、中国との往来が容易になってきてしまった。中国国家観光局の資料によれば、中国への外国人入国者の数は、タン・ダイナスティ・シティ開園当時の1992年の400万人から2000年には1019万人へと2.5倍にも増加している。シンガポールからの訪中者も順調に伸び、2000年では40万人(国民の12%)と日本、韓国、ロシア、マレーシアに続く規模となっている。こうした環境の変化によって当然のことながら、シンガポリアンにとっても中国が海外観光旅行の対象としても注目されてくるようになった。実際に地元の旅行者によってさまざまなパッケージツアーの企画が組まれている。以前よりも簡単に“本物”が見られるようになってしまっただけでは、模造品は到底その迫力にはかなわないということであろう。

図表 9 中国への外国人入国者数



【出所】 中国国家観光局

用途転換に不利な立地

タン・ダイナスティ・シティは高速道路を使えば都心部から30分程度の距離にあり、近隣にはジュロン・バードパークや中国庭園等の集客施設もあり、とりわけ無理なロケーションだったわけではない。MRT ジュロン・イースト駅からはタン・ダイナスティ・シティを含むこれらの施設を連絡するシャトルバスが運行され、利用客の周遊を企図した運営もされていた。

ところが、非現実性を売りとするテーマパーク事業としてのコンセプトが行き詰まり、ビジネス需要とのリンクを考えはじめたとたんに立地の不利が表面化してしまったと言える。事業会社の再建計画が検討された際、大まかに2つのオプションがあったと見られている。一つはすでに紹介したようにメンバー制貸切施設としての運営、もう一つは、通常の国際会議場としての運営案である。現在シンガポールには3つの国際会議場もしくは展示場向けの大型施設がある(注)が、これらと同様に会場として区画を提供し、会議が行われている間も参加者の帯同者(参加者の家族等)には園内のエンターテインメント施設で過ごしてもらおうというもので、すでに米国カリフォルニア州アナハイム市のようにディズニーランド内のホテルのコンベンション(会議)利用やアナハイム・コンベンション・センターとの連携で実現しているコンセプトである。

(注) 既存の大型国際会議・展示場施設は以下の通り。

- ワールド・トレード・センター展示場

(World Trade Centre Exhibition Complex)

1978 年供用開始と老朽化していることもあり、現在は来星アーティストのコンサートや物産展等の比較的小規模な展示会に使用

➤ シンガポール国際会議展示場

(Singapore International Convention & Exhibition Centre)

サンテック・シティ(Sunteck City)内にあり、シティ・ホール、ラッフルズ・プレイスの都心部に交通至便

➤ シンガポール・エキスポ (Singapore Expo)

1999 年 3 月開業。チャンギ国際空港から MRT で隣駅。6 ヘクタールの展示規模を有し、さらに 4 ヘクタールの増設を計画

追加投資によってコンベンション・ホールを設ければ、確かにユニークな国際会議場としての舞台はそろったかもしれない。しかしながら、ただでさえ国土が狭いシンガポールの中でも、サンテック・シティからオーチャードにかけての中心部には、多くの高級ホテルや大規模商業施設、コンベンションセンター等が近接しており、十分にそうした需要に応えうる集積を見せている。わざわざ島の西方まで多人数を移動させる手間をとらせるほどの魅力がタン・ダイナスティ・シティにあったとは言いがたい。また、日本の例にもあるようにこうしたビジネス需要と観光需要とのリンクはよほどのブランドイメージがない限り虻蜂取らずとなりかねず、なかなか容易ではない。

(4) タン・ダイナスティ・シティの閉鎖の直接的要因

以上のような背景を抱えつつ、タン・ダイナスティ・シティは次なる一手を見出せないまま閉鎖に至ったわけであるが、これまで見てきた個々の要因が決定的なものであったかどうかについては再考を要するであろう。なぜならば、これらの外的な要因は、1997 年のアジア通貨危機の発生を除けば、容易に予見されるべきものであり、事前の対処は可能であったものばかりである。アジア通貨危機にしても海外からの観光客数が半減するほどのインパクトだったわけではない。この手のプロジェクトにおいては入込み客数の見通しについてさまざまなシナリオを立てもっとも厳しいケースに直面した場合のシミュレーションが行われ、実際の経営に活かされなくてはならない。

そうなると、タン・ダイナスティ・シティというテーマパークのコンセプト自体が十分事業性を持ったものであったといえるのか、内的な要因をしてみる必要もありそうである。すでに述べたようにシンガポリアンは決してテーマパークが嫌いなわけではない。テーマパークが本来有すべき資質について考えてみると、統一的なテーマもしくはキャラクター等のモチーフのもとに、まとまった一定の広がりのもとで、非日常的な時間・空間を演出し、入園者が受動的に楽しめる、ような施設が相当しよう。この理

解に基づいてタン・ダイナスティ・シティをあらためて評価してみると、千年を遡る昔の都を再現することによって、そのテーマは入園者にとってもわかりやすいものであったし、万里の長城を模した城壁で園内の外部から遮断することによって非日常的な空間の演出も行われていた。4ヘクタールという当初の開業面積は決して誇れる規模ではなかったが、そうした工夫によって最大限の配慮はなされていたといっていよいであろう。そうすると、結局はこの施設が「おもしろい」のか「おもしろくない」ものであったのかという判断に帰着してこよう。本稿の冒頭にてタン・ダイナスティ・シティを日本の明治村と映画村を合わせたようなものと評した（これらがいわゆるテーマパーク施設に該当するかどうかについて議論はある）が、これらの施設は国内の修学旅行客や映画撮影という強い集客要素を持っている点でタン・ダイナスティ・シティとは決定的に異なっている。

当プロジェクトを成功に導く上での検討の機会は大きく二回あった。事業の企画段階と事業見直し時である。企画段階においては、事業コンセプトの検討に始まり、マネジメント面、財務面にいたるまでの検討が行われたはずである。初期投資の額こそ小さくはないが、手厚い税制優遇措置にも助けられ、入園料の水準も概ね妥当であることから見れば、やはり事業コンセプトについてのマーケティングの甘さに根本的な課題があった。事業見直し時には、事業主体を代えるほど大胆な検討がなされたが、事業の進展は見られず、とうとうシンガポール観光の目玉とはついぞらなかったし、なりえなかったのである。

なお、園内スタッフの対応等、サービスの巧拙については、特段不満の声は寄せられていなかったようである。

III まとめ

タン・ダイナスティ・シティは、1999年9月末を持って閉鎖された。筆者は同年10月3日にシンガポールに着任しており、まさにタッチの差で訪れる機会を失っていたことになる。

あえて言うならば、明らかにこのタン・ダイナスティ・シティは失敗事例であろう。実は、筆者がこのプロジェクトの経緯を調べ始めた理由とは、その廃止に至る過程に興味と期待を持ったからにほかならない。シンガポール政府は、東南アジアで最も洗練された行政制度を確立していることを自負しており、また事実として世界の多国籍企業の多くがアジア太平洋地区のRHQ(地域統括拠点)をここに置いている根拠の一つとなっている。そのシンガポール政府が深く絡んだタン・ダイナスティ・シティであれば、通常の民間プロジェクトとは異なり、何かしらの尺度をもった広範な議論が行われて、その結果廃止が決定された経緯があるのではないかとの期待を持ったのである。昨今の日本でも公共的なプロジェクトへの費用便益分析等の政策評価の導入が叫ばれているが、もしもこのタン・ダイナスティ・シティがシンガポール版の政策評価の具体例となるのであれば、それまでの議論の中身を知ることはわが国においてもおおいに参考となるとの期待があったのである。

しかしながら、当時の資料や現実にプロジェクトに関わった役人や事業者へのインタビューを通して、およそそうした政策的な議論が行われた様子は現実にはなかったことが判明した。政府が持ちかけたプロジェクトであり、当初こそさまざまな優遇措置をもって送りだしたものの、経営状況が思わしくなくなって以降は政府側からの具体的な追加支援策はついで出でこなかった。こうした姿勢をどのように評価すればよいのであろうか。「行政が逃げた」というのは簡単ではあるが、英連邦の流れを引く当地ではこのように理解するのが適当であろう。すなわち、政府としてできる限りの環境整備を提供した後の経営については当の事業主体の責任であり、たとえ経営危機に瀕したとしてもマーケット・メカニズムによって淘汰される方向にあるプロジェクトを正当な見通しを持たないまま追加支援することは、かえって納税者に対する説明責任を提起されるリスクがある、というものである。

観光立国を標榜するシンガポールにおいてもテーマパーク事業は簡単ではない。タン・ダイナスティ・シティ以外にハウ・パー・ヴィラも経営不振に陥ったのはすでに紹介したとおりである。逆説的ではあるが、明るくて快適なチャンギ国際空港に降り立った時からシンガポール自体が南国をテーマとしたテーマパークとして外国人の眼には映ると言えなくもない。市内まで続く高速道路沿いにはタビピトヤシが続き、南国ムードを盛り上げ、都心につけば高級ホテルやレストラン、きらびやかなブティック等が集

積しており、いかようにでも楽しむことができる。歴史遺跡に乏しい国であるがゆえに観光スポットどころか街全体が人工的・現代的な印象を与える点も巷のテーマパークの特徴と酷似している。

そうした見方に立てば、宿泊・飲食・物販施設からエンターテインメント施設に至るまでがシンガポールという巨大なテーマパークの中の個々のアトラクションに相当するものであり、一つ一つを取り上げて軽々と成功もしくは失敗と断定することは避けなければいけないのかもしれない。むしろ、国民と来星者に訴えるようシンガポールの魅力と集客性を高め続けるためには、不可欠な過程であったと評価すべきであろう。

以上