

## 平成 22 年度 ハイライフデータファイル 2010

### 「商業と都市生活(商業業態の現場を通じて生活の変化を探る)」

- 執筆者: マーケット・プレイス・オフィス代表 立澤芳男(たつざわ よしお)
- 流通系企業の出店リサーチ・店舗コンセプトの企画立案/都市・消費・世代に関するマーケティングの情報収集と分析
- 現ハイライフ研究所主任研究員・クレディセゾンアドバイザー
- 元「アクロス」編集長(パルコ)/著書「百万人の時代」(高木書房)ほか



第6回(最終回) 2010年10月27日

### 魅力ある動員施設を行く!

史上最大が大好きな中国では「上海万博」が、大阪万博の記録を超える 7000 万人の入場者を閉会 1 週間前に達成している。昇竜経済国家中国の象徴的出来事だ。また、日本では今年の 10 月に、旅客数が約 6673 万人(一日あたり約 18.2 万人)ある羽田国際空港に新国際空港ターミナルビルが完成し、アジアのハブ(拠点)空港化の準備が整った。グローバル化する日本経済社会が後押ししたわけだ。

しかし、目を国内に転じれば、消費低迷、人口減少と世代交代で消費行動や市場が大きく変化している。社会全体に供給過剰があらわになり、東京の有楽町や京都の四条河原町にある百貨店が撤退する。また、デジタル社会で IT 化が進展し、生産現場も流通チャネルの現場も最終需要者の現実も大きな転換を迫られている。現在の日本社会、特に消費やサービスの現場ではデフレが進行し売上が減少し、小売・飲食・サービス業での撤退・廃業・事業転換など新陳代謝が激しい。いずれも値引きを行うが一向に売上減は止まらない。

売り上げ減でパワーダウンした小売業・飲食・サービスを見ると共通する問題として「動員力」についての理解や信頼を失っているケースは多い。また、培ってきた売上げの礎である動員力に対する評価をしない面があるようだ。最終回、本レポートでは、百貨店やショッピングセンター、余暇レジャー文化施設などさまざまな消費・レジャー行動に関連する施設の「動員力」の実態を追った。

#### 目次

#### 第一部 人を集める施設には何かしらの魅力がある…… P.2

- I. 動員力はすべてのことに優先する。人、モノ、金が大きく動く
- II. 顧客動員の潜在力は変化しつつ拡大している
  1. 日本人の余暇市場・余暇人口
  2. スポーツの種類別及び趣味・娯楽の種類別の行動者数と行動者率

#### 第二部 データでみる施設の動員力…… P.7

- I. 社会生活関連施設 神社・仏閣、空港、鉄道ターミナル駅など
- II. 余暇・レジャー・文化関連施設 テーマパーク・遊園地、動・植物園、水族館など
- III. スポーツレジャー関連施設 プロ野球、サッカーJリーグ、ゴルフツアーなど
- IV. ギャンブル関連施設 公営ギャンブル(競輪、競馬、競艇)、パチンコなど
- V. 商業関連施設 百貨店、ショッピングセンターなど

#### 第三部 動員力のある施設は、さまざまな価値を生む…… P.26

執筆者メモ…… P.29

## 第一部 人を集める施設には何かしらの魅力がある

### I 動員力はすべてのことに優先する。人、モノ、金が大きく動く

#### 1. 戦国時代の動員兵力と現代

人の動員は現代社会ではビジネスで最優先される。お客の動員は即売り上げにつながり企業や事業のもとになる。それは過去の戦国時代の動員兵力が権力覇権を意味することと相通じる。現代日本のレジャー産業のトップ企業である東京ディズニーリゾートは年間 2800 万人、月間約 250 万人の動員だ。戦国末期、国内最大と思われる動員がかかったのは以下の 3 つの合戦である。

- (1) 秀吉の小田原攻め（両軍合わせ 25 万）
- (2) 関ヶ原の合戦（含む関連戦役）（両軍合わせ本戦線 20 万、東北戦線 10 万、九州 5 万）
- (3) 大阪の陣（両軍合わせ 30 万）

これだけの兵を動員するための兵糧生産力、兵糧運搬に関わる街道の整備具合、付随する武具等の製造能力、大量動員を可能にする軍制等、少なくとも両軍合わせて 10 万以上の大軍を揃えるには相当の運用計画や条件が必要である。人・もの・金が大きく動くのである。

今日的に言えば東京ディズニーリゾートしかり、万国博覧会や大国際会議の開催に他ならない。

#### 2. 動員力「明」と「暗」

##### 明 話題と人気で数百万、数千万の人を集める上海万博、羽田新国際ターミナル

**上海万国博** 中国上海市で開催中の上海万博の累計入場者が 16 日、1970 年の大阪万博の持つ万博史上最多記録（6421 万 8770 人）を超えた。5 月の開幕から 169 日目、10 月末までの会期を 15 日残して記録を更新したことで、「史上最大の万博」を目指した中国政府はメンツを保った格好だ。万博事務局の公式統計によると、16 日は午前 11 時 38 分（日本時間午後 0 時 38 分）までに、63 万 5500 人が入場。累計入場者は 6422 万 1900 人となり大阪を抜いた。その後も入場者は増え、午後 6 時（同 7 時）現在、100 万人に達し大阪万博が閉幕直前に記録した①日の入場者数（83 万 5832 人）も上回った。

	上海万博 2010 年	愛知万博 2005 年	ハノーバー万博 2000 年	大阪万博 1970 年
入場者数	1 億人超（予測）	2205 万人	1800 万人	6421 万人
テーマ	BetterCity, BetterLife	自然の叡智	人間・自然・技術	人類の進歩と調和
会場面積（有料）	328 h a	173 h a	160 h a	150 h a
参加国・国際機関	242	125	172	80

**羽田国際空港** 2010 年 10 月 21 日に 4 本目の滑走路（2500m）完成で、国際化がさらに加速する。羽田のハブ（拠点）化で国際的な競争力を高め、韓国・仁川空港など台頭するアジアの空港と対抗する。これまで滑走路は 3,000m が 2 本と 2500m の計 3 本。24 時間運用されて

いる。年間の航空機発着回数は約 28 万 5000 回。航空旅客数は約 6673 万人（一日あたり約 18.2 万人）でそれぞれ国内最大（2 位は成田空港）。2010 年 10 月東京・羽田空港の新国際線ターミナルビルが完成した。新ターミナルは 5 階建て。延べ床面積は東京ドーム 3 個分の約 154,000 m<sup>2</sup>、約 100 店舗が入居する。江戸の町並みを再現したショッピングエリアや、アニメなどのキャラクターショップが並ぶフロアを整備、新旧の日本文化を同時に体験できる。深夜や早朝に離着陸する航空機が増えるため、終日営業の店舗も入る。皇族や内閣総理大臣などが政府専用機を使用する場合や、国賓や公賓が専用機や特別機で訪日する際はほとんどの場合羽田を使用（専用施設として VIP 機専用スポット（V1・V2）や旅客ターミナルビルとは別棟の中に設けられた貴賓室がある）。国際新空港ターミナルオープン日初日には 5 万 6 千人が来館した。

世界の空港の搭乗者数ランキング TOP10（2008 年）				* 乗客降客合計で乗換え客は 1 人とカウント			
	都市名	国籍	搭乗者数		都市名	国籍	搭乗者数
1 位	アトランタ	USA	90,039,280	6 位	ロサンゼルス	USA	59,497,539
2 位	シカゴ	USA	69,353,876	7 位	ダラスフォートワース	USA	57,093,187
3 位	ロンドン	イギリス	67,056,379	8 位	北京	中国	55,937,289
4 位	羽田	日本	66,754,829	9 位	フランクフルト	ドイツ	53,467,450
5 位	パリ	フランス	60,874,681	10 位	デンバー	USA	51,245,334
				参考	成田		29,793,647

## 暗 相次ぐ消費・レジャー施設の撤退・閉鎖

一方、長引くデフレ不況と消費低迷、加えて人口減少社会や少子高齢化の影響で世代交代もあり、生活レジャー・消費関連の施設では動員顧客の減少や顧客交代・顧客離れが続き、動員不足と業績不振で事業運営施設の閉鎖問題が各地各所で生じている。

### 百貨店業界

百貨店の店舗閉鎖が急ピッチで進んでいる。年内の閉鎖が決まった店舗数は、昨年 の 9 店舗を上回る 10 店舗に達し、ピークの 2000 年の 18 店舗を超える可能性がある。

### 音楽映像ソフト販売業界

音楽・映像ソフト販売大手の HMV ジャパンが、日本 1 号店で、国内最大規模の「HMV 渋谷店」を 8 月中旬に閉鎖。

### 電器販売業界

ベスト電器は子会社の家電量販店「さくらや」の全店舗を閉鎖。ベスト電器の店舗も含め、2012 年 2 月までに全国で 50~70 の不採算店舗を閉鎖。

### 旅行取扱業界

旅行業最大手の JTB は国内店舗の大規模な閉鎖。閉鎖店舗数は 2012 年 3 月末までに全店舗の約 2 割に当たる 200 店程度。不況で需要が減っていることに加え、インターネット通販の普及に伴い、店頭販売が落ち込んでいることが要因。

### ゴルフレジャー業界

全面閉鎖中ゴルフ場は 19 コースで前年同期に比べ 3 コース増、閉鎖後再開場は前年同期の

6コースから1コースへと大幅に減少した。道府県別でみると、最多は北海道の7コースで、以下、山形・群馬・三重・岡山各2コース、岩手・岐阜・京都・兵庫各1コースとなり依然、関東以北が中心だが、西日本でも新たな閉鎖があった。ゴルフ場の経営環境も厳しい。

#### 映画館業界

09年11月30日に新宿歌舞伎町の映画館3館が閉館。閉館したのは”東亜興行チェーン”と呼ばれる新宿オデオン座、新宿グランドオデオン座、新宿アカデミー劇場の3館で、映画館に取り囲まれた歌舞伎町の広場の景色は様変わりする。

#### ファストフード業

日本マクドナルドは12カ月以内に433店舗を閉鎖する（国内で3715店／2009年12月31日時点）。同社は外食産業が低迷するなか増収増益を続けている。そのような状況下、同社は負の遺産の整理に打って出る。閉鎖の対象となるのは、キッチンのキャパシティを拡大できず全てのメニューを提供できない店舗やブランドを毀損する店舗、不適切なロケーションにある店舗、リモデルの投資効果が得られない店舗など。ほとんどが不採算店舗。大規模な“戦略的閉店”に舵を切る一方、次を見据えた戦略も発表。“新世代店舗”を出店する。

## II 顧客動員の潜在力は変化しつつ拡大している

### 1. 日本人の余暇市場・余暇人口

公益財団法人日本生産性本部『レジャー白書 2010～2020年の余暇 人口減少社会への挑戦～』（全国15歳以上3,000人対象の余暇活動実態調査）から、日本人の生活行動、特に余暇活動について簡単にまとめておく。

#### ①日本人の余暇活動の現状

2010年前半は、厳しい不況や新型インフルエンザによる打撃が重なったが、単価の低下や高速道路料金値下げの効果もあり、参加者が伸びた種目・業界も見られた。参加人口第1位となったのは、高速道路料金値下げの恩恵を受けた「ドライブ」。「動物園、植物園、水族館、博物館」など手軽な行楽系種目は引き続き人気。スポーツ自転車などの自転車ブームで「サイクリング・サイクルスポーツ」が参加人口増。ランニングも引き続き好調だった。不況や低価格化のあおりを受けたのが「外食（日常的なものを除く）」「バー、スナック、パブ、飲み屋」。前者は長く参加人口第1位を維持してきたが、今回はじめて3位に順位を落とし、参加人口も減少した。

#### ②余暇関連産業・市場の動向 ～市場規模は70兆円割れ／技術革新で新市場開拓盛ん～

2010年の余暇市場は69兆5,520億円（前年比-4.3%）。景気低迷に新型インフルエンザ流行が重なり、1989年以来の70兆円割れ。消費者の節約志向が強く、多くの業界で客単価が低下。一方、3D映画元年など技術革新による新市場開拓の試みが相次いだ。

スポーツ部門（前年比-2.4%） ランニング関連用品・スポーツ自転車が好調。ゴルフ練習場はプラス成長となったが、ゴルフ場は売上減。フィットネス市場も会員減で縮小した。

**趣味・創作部門（前年比-4.2%）** 3D映画元年など、技術革新による新市場開拓が盛ん。映画などエンタティメント系レジャーは堅調だった。

**娯楽部門（前年比-3.4%）** パチンコは6年連続の減少。ゲーム、ギャンブル市場も軒並み低下。低価格競争が激しい「外食」では既存店が落ち込んだ。

**観光・行楽部門（前年比-9.4%）** 新型インフルエンザの影響で遊園地・テーマパーク入場者数は減少。旅行業は店頭販売で苦戦となり、ホテル・旅館の宿泊市場も縮小。

### ③潜在需要

過去に活動経験のある人々は新規顧客に比べて需要掘り起しのハードルが低いといわれ業界の関心が高まっている。各種目・業種の需要の参加経験のある人々のもつ“潜在需要”に期待がたかまる。

**観光・行楽部門** 「海外旅行」「オートキャンプ」「登山」など、スポーツ部門「水泳（プールでの）」「スキー」「テニス」、

**趣味・創作部門「観劇（テレビは除く）」** 「音楽会・コンサートなど」などの種目が上位となり、例えば「スキー」では440万人と、現在の参加人口の半数を上回る需要の掘り起こしが期待できる

今後余暇の“主役”となっていく高齢者層では、自分や家族の「健康」を意識しながら、これまでの人生や余暇における経験を活かし、社会への参加を求めているという志向性が見られ、一方20～30代の若年層では自由時間を収入や自分自身への投資に結びつけようとする意識も垣間見られた。

## 2. スポーツの種類別及び趣味・娯楽の種類別の行動者数と行動者率

日本人のスポーツ余暇活動の行動人口と行動率の現状を内閣府「社会生活基本調査（平成18年）」から見てみる。

### ▼トップはウォーキング。ゴルフは1千万人で野球（970万人）を超えた

◆スポーツの種類別行動者数（男女計74,236千人）-平成18年（単位：千人、%）							
スポーツの種類別		行動者数	行動率	スポーツの種類別		行動者数	行動者率
1位	ウォーキング・軽い体操	39,679	53.4	11位	スキー・スノーボード	8,302	11.2
2位	ボウリング	21,137	28.5	12位	パドミントン	7,363	9.9
3位	水泳	15,689	21.1	13位	卓球	7,272	9.8
4位	器具を使ったトレーニング	12,780	17.2	14位	サッカー	6,832	9.2
5位	つり	11,340	15.3	15位	テニス	6,318	8.5
6位	登山・ハイキング	11,265	15.2	16位	バレーボール	6,043	8.1
7位	ゴルフ（練習場を含む）	10,139	13.7	17位	ソフトボール	4,565	6.1
8位	サイクリング	10,015	13.5	18位	バスケットボール	4,486	6.0
9位	ジョギング・マラソン	9,966	13.4	19位	ゲートボール	1,096	1.5
10位	野球（キャッチボールを含む）	9,728	13.1	20位	剣道	721	1.0
				21位	柔道	657	0.9

▼趣味・娯楽にもデジタルの波。根強い遊園地・動植物・水族館見物

◆趣味・娯楽の種類別行動者数（男女計 96464 千人）－平成 18 年（単位：千人、％）							
趣味・娯楽の種類		行動者数	行動率	趣味・娯楽の種類		行動者数	行動者率
1 位	CD・テープ・レコードなどによる音楽鑑賞	59,510	61.7	11 位	美術鑑賞（テレビ・DVDなどは除く）	21,053	21.8
2 位	DVD・ビデオなどによる映画鑑賞（テレビからの録画は除く）	52,122	54.0	12 位	趣味としての料理・菓子作り	19,764	20.5
3 位	趣味としての読書	47,557	49.3	13 位	演芸・演劇・舞踊鑑賞（テレビ・DVDなどは除く）	16,169	16.8
4 位	映画鑑賞（テレビ・ビデオ・DVDなどは除く）	42,341	43.9	14 位	音楽会などによるポピュラー音楽・歌謡曲鑑賞	13,891	14.4
5 位	遊園地、動植物園、水族館見物	39,240	40.7	15 位	パチンコ	13,430	13.9
6 位	テレビゲーム、パソコンゲーム（家庭で行うもの 携帯用を含む）	37,460	38.8	16 位	編み物・手芸	12,390	12.8
7 位	カラオケ	36,114	37.4	17 位	楽器の演奏	11,915	12.4
8 位	園芸・庭いじり・ガーデニング	32,074	33.2	18 位	日曜大工	11,706	12.1
9 位	写真の撮影・プリント	31,029	32.2	19 位	音楽会などによるクラシック音楽鑑賞	10,617	11.0
10 位	スポーツ観覧（テレビ・DVDなどは除く）	23,988	24.9	20 位	和裁・洋裁	7,899	8.2

## 第二部 データでみる施設の動員力

### I. 社会生活関連施設の動員力

#### 1) 神社・仏閣の動員力 昔も今も、日本最大の集客装置

正月三が日で 990 万人の初詣客。人出。明治神宮は 319 万人が参拝

神社仏閣への初詣客は多く、最も人出の多い明治神宮では正月三が日で 300 万人を超えており、遊園地及びテーマパークのランキングと比較すると、それだけで、ベスト 10 に入ってしまう。2009 年の全国の主な神社・仏閣への人出は昨年より 121 万人多い 9,939 万人で、統計の残る 74 年以降最多だった。各都道府県警察庁(2009 年 1 月)の発表によると、40 万人以上の人出のある神社仏閣は全国に 50 近くあるが、人出が多いことで目立っているのは、東日本では明治神宮、成田山、川崎大師であり、西日本では伏見稲荷、住吉大社である。

▼正月三が日／全国の主な神社・仏閣(初詣客)、行楽地への人出(09 年)

神社・仏閣への人出		行楽地への人出	
1 位	明治神宮 (319 万人)	1 位	東京ディズニーランド&シー (34.2 万人)
2 位	成田山新勝寺 (298 万人)	2 位	HOT☆FANTASY ODAIBA (17 万人)
3 位	川崎大師平間寺 (296 万人)	3 位	東京タワー (10 万人)
4 位	伏見稲荷大社 (277 万人)	4 位	長島スパワールド (10 万人)
5 位	鶴岡八幡宮 (251 万人)	5 位	マウント苗場スキー場 (7 万人)
6 位	浅草寺 (239 万人)	6 位	東京湾アクアライン (6.6 万人)
7 位	熱田神宮 (235 万人)	データ：各都道府県警察発表	

全国の主な神社・仏閣への正月三が日の人出(初詣客)		
	万人	対前年
2006 年	9,373	
2007 年	9,795	422
2008 年	9,818	23
2009 年	9,939	121

#### 2) 空港の動員力 日本最大のマーケットプレイスー物販・飲食・サービス・情報ー

**国際空港羽田の動員力** ハブ(拠点)化で国際的な競争力を高める

1931 年(昭和 6 年)8 月 25 日に「羽田飛行場」として開港以来、日本最大級かつ東京、首都圏を代表する空港。正式名称は東京国際空港。東京都大田区にある。

1978 年、成田空港(千葉県成田市)の開港に伴い、中華航空(台湾)を除く国際線が移転。「成田は国際、羽田が国内」という役割分担が続いてきた。しかし、都心からの交通の便がいい羽田の国際化への要望が高まり、2010 年 10 月 21 日に 4 本目の滑走路(2500m)完成で、国際化がさらに加速する。羽田のハブ(拠点)化で国際的な競争力を高め、韓国・仁川空港など台頭するアジアの空港と対抗する。これまで滑走路は 3,000m が 2 本と 2500m の計 3 本。24 時間運用されている。年間の航空機発着回数は約 28 万 5000 回。航空旅客数は約 6673 万人(一日あたり約 18.2 万人)でそれぞれ国内最大(2 位はいずれも成田国際空港)。航空貨物取扱量は約 84.9 万トンで国内第 2 位(一日あたり約 2320 トン。1 位は成田国際空港)

・ビッグバード(ターミナルビル)は中級百貨店並みの売上高を誇る商業施設

1993 年 9 月には、ターミナルビル(第 1 ターミナルビル/約 29 万㎡の延べ床面)完成。運営は、日本空港ビルデング。ビッグバード(Big Bird)という愛称をつけたが、羽田空港旅客ターミナルの総称としても用いられている。2004 年 12 月 1 日には、第 2 旅客ターミナルビル(約

18万㎡の延べ床面積)が完成。両ターミナルビルに航空会社の専用ターミナルのほかにファッション店舗、レストラン店がそれぞれ30店舗以上営業している。そして、2010年10月東京・羽田空港の新国際線ターミナルビルが完成。新ターミナルは5階建て。延べ床面積は東京ドーム3個分の約154,000㎡、約100店舗が入居する。江戸の町並みを再現したショッピングエリアや、アニメなどのキャラクターショップが並ぶフロアを整備、新旧の日本文化を同時に体験できる。深夜や早朝に離着陸する航空機が増えるため、終日営業の店舗も入る。空港の設置及び空港機能の管理・運用は国土交通省東京航空局東京空港事務所が行い、各ターミナルビルの管理・運用は日本空港ビルデング株式会社が行っている。

▼羽田空港の搭乗者数は66百万人。世界第4位。一日当たり約18万人

□日本の空港乗降客ランキングTOP10 2008年度版データ					□世界の空港の搭乗者数ランキングTOP10 乗客降客合計。乗換え客は1人とカウント		
	空港名	国際線	国内線	国内+国際	都市名	国籍	搭乗者数
1位	羽田	2,438,40	63,191,426	65,629,827	アトランタ	USA	90,039,280
2位	成田	28,672,172	1,121,475	29,793,647	シカゴ	USA	69,353,876
3位	新千歳	7,885,563	16,515,280	24,400,843	ロンドン	イギリス	67,056,379
4位	福岡	2,041,711	14,775,647	16,817,358	羽田	日本	66,754,829
5位	伊丹	0	15,382,431	15,382,431	パリ	フランス	60,874,681
6位	関西国際	9,977,901	5,221,835	15,199,736	ロサンゼルス	USA	59,497,539
7位	那覇	306,486	14,559,108	14,865,594	ダラスフォートワース	USA	57,093,187
8位	中部国際	4,752,400	5,833,027	10,585,427	北京	中国	55,937,289
9位	鹿児島	80,886	5,348,083	5,428,969	フランクフルト	ドイツ	53,467,450
10位	広島	305,622	2,824,607	3,130,229	デンバー	USA	51,245,334

3) **鉄道ターミナル駅の動員力** 都市活動の多面性、多様性を強く見せてる巨大ターミナル

東京では郊外への開発が進むとターミナル駅に乗降客が集中するようになり、駅前広場の築造などの整備が行われた。郊外の住民にとっては、駅及びその周辺が休日買い物したり、食堂でランチを楽しむ場となった。しかし、現在ではこれらの駅も路線の延伸や、相互乗り入れが進んでいるため、本来の終着駅のイメージとはやや様変わり。近年は各社ともターミナルへの客の呼び戻しに力を入れており、デパ地下の充実や劇場の併設といった施策が見られる。

都心や副都心にある鉄道のターミナルは従来のデパート、スーパー、ホテルや文化施設に加え、行政、ビジネス街区と一体になり、人、物の移動と情報の発信基地として大都市機能の中核となっている。こうした都市活動の多面性、多様性を強く見せている代表的な鉄道ターミナルは東京、新宿、渋谷、池袋、横浜、名古屋、大阪の梅田と難波、神戸・三宮、福岡・天神などが挙がる。

**東京駅の動員力** 東京の表玄関。丸の内、八重洲再生で日本の業務センターへ

- ・東京の表玄関ともいべきターミナル駅だが、JR東日本の乗車人員は第5位で、JR全体から見ても第6位と、新宿駅・池袋駅・渋谷駅(副都心3駅)や横浜駅、西日本旅客鉄道の大阪駅に大きく差をつけられている。
- ・新宿・池袋・渋谷の3駅は複数の私鉄路線のターミナル駅でもあるため、私鉄・JR間の乗り換

え利用者が多い（東京駅は東京地下鉄丸ノ内線を除く私鉄の路線が乗り入れていない）。JRの中・長距離線を中心としたターミナル駅となっている。JR各線間の乗り換えがほとんどで、改札を出ないので乗車人員にはカウントされない。

▼利用状況

東京駅	1日平均乗車人員（08年度）	備考
JR東日本	384,024人	JR東日本の駅の中では第5位（1位は新宿駅）
JR東海	92,205人	東海道新幹線の単独駅の中では第1位
東京地下鉄	155,922人	東京地下鉄（179駅）の中では第13位（1位は池袋駅）

- ・東京駅周辺（八重洲・京橋・日本橋界隈）は百貨店や一般小売業などの日中のみ営業する商業店舗が中心であり、来訪者は日中に限られる。副都心3駅の利用客層は、朝・日中・夕方・夜間を通してビジネス層から若年層まで幅広いが、東京駅はビジネス層が大半を占めている。

**新宿駅の動員力** 「世界一」の大ターミナル・乗降客数364万人以上。横浜市の人口に匹敵する

- ・東京の新都心・新宿に位置するターミナル駅である。大正期に入り次第に市街地が拡大するにつれ、多くの私鉄が乗り入れるようになる。
- ・ターミナルとなって周辺が発展するにつれ利用客は増え続け、更に1960年代から当駅西側一帯で進められた新宿副都心計画によって多くの超高層ビルが建てられ利用者の増加に拍車が掛かった。
- ・現在ではJR・私鉄・地下鉄の多くの路線が、周辺地域のベッドタウンとを結んでおり多くのビジネス客が利用する。1966年に池袋駅を抜いて乗車人員数日本一になった。
- ・当駅周辺は日本最大の繁華街・歓楽街となっており、昼夜を問わず人の流れが絶える事はない。JRの駅を中心に東・西・南口、周辺の各地下鉄駅、商業施設などが通路や地下街などで広範囲に連絡している。
- ・新宿駅の総合一日平均「乗降者数」は346万人で世界一（ギネス世界記録認定）。地下道などで接続する西武新宿駅まで含めると364万人以上になり、この数字は横浜市の人口に匹敵する。

▼利用状況

新宿駅	1日平均乗車人員	備考
JR東日本	748,522人（2009年度）	JR東日本の駅の中で第1位
小田急電鉄	482,818人（2009年度）	小田急電鉄の駅の中で第1位
京王電鉄	739,138人（2009年度）	京王電鉄の駅の中で第1位
都営地下鉄 新宿線	・乗車人員 135,366人 ・降車人員 132,111人	都営新宿線全21駅中1位
都営地下鉄 大江戸線	乗車人員 64,034人（2009年度） 降車人員 66,766人（2009年度）	都営大江戸線全38駅中1位
東京地下鉄	232,044人（2008年度）	東京地下鉄の駅の中で第6位

▼ 新幹線は東京駅、都心・副都心では新宿駅(主要なターミナル JR 駅の乗車人員数)

JR 東・西日本駅の乗車人員数(単位：人)		
09 年/JR 東日本—1 日平均の乗車人員—		
1 位	新宿	785,801
2 位	池袋	589,837
3 位	渋谷	445,730
4 位	横浜	403,394
5 位	東京	396,152
6 位	品川	324,253
7 位	新橋	249,607
8 位	大宮	239,111
9 位	秋葉原	217,237
10 位	高田馬場	212,286
東京駅・品川駅は JR 東海新幹線を除く		
08 年/JR 西日本—1 日平均の乗車人員—		
1 位	大阪	423,454
2 位	京都	179,155
3 位	天王寺	143,615
4 位	京橋	138,091
5 位	三ノ宮	117,795

09 年/年東海道、山陽新幹線駅の乗降客数		
一日平均乗降客数(単位：人)		
1 位	東京	164,928
2 位	新大阪	140,599
3 位	名古屋	132,635
4 位	京都	49,652
5 位	広島	45,277
6 位	品川	42,000
7 位	博多	41,900
8 位	新横浜	36,806
9 位	静岡	33,812
10 位	小倉	25,440
11 位	浜松	21,704
12 位	岡山	20,862
13 位	新神戸	20,102
14 位	姫路	14,469
15 位	福山	12,896
16 位	米原	10,762
17 位	三島	10,300
18 位	小田原	9428
*東北新幹線・仙台駅は約 45,000 人		
JR 東日本発表の乗車人員 22,944 人×2 で換算		

▼ JR 全国主要ターミナル駅の乗車人員

駅名	一日あたり乗車人員	備考
名古屋駅	191,558 人/日 (08 年)	あおなみ線 (11,504 人)、地下鉄 (168,152 人)
博多駅	96,518 人/日 (JR 九州・08 年)、16,776 人/日 (JR 西日本・08 年)	
札幌駅 (JR 北海道)	87,490 人/日 (09 年)	
仙台駅 (JP 東日本)	77,146 人/日 (09 年)	JR 東日本全体で 53 位、首都圏以外では最多
広島駅	70,656 人/日 (08 年)	

## II. 余暇・レジャー・文化関連施設

### 1) テーマパーク・遊園地の動員力

ダントツの東京ディズニーの集客力。平均1日当たり7万人の利用者

#### ▼日本のテーマパーク・遊園地集客ランキングベスト30

施設名		(人)	1日当り	施設名		(人)	1日当り
1位	東京ディズニーランド・東京ディズニーシー	25,424,000	70,622	16位	サンリオピューロランド	1,253,000	3,481
2位	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	8,540,000	23,722	17位	新宿御苑	1,234,621	3,430
3位	横浜・八景島シーパラダイス	5,119,000	14,219	18位	ひらかたパーク	1,063,043	2,953
4位	ナガシマリゾート	4,736,300	13,156	19位	東京サマーランド	1,054,701	2,930
5位	阿蘇ファームランド	4,115,488	11,432	20位	東映太秦映画村	1,040,147	2,889
6位	東京タワー	3,225,000	8,958	21位	五稜郭タワー	946,116	2,628
7位	よこはまコスモワールド	3,000,000	8,333	22位	グリーンランド	937,906	2,605
8位	東京ドームシティ アトラクションズ	2,587,193	7,187	23位	箱根小涌園ユネッサン	870,453	2,418
9位	ハウステンボス	2,190,000	6,083	24位	東京ジョイポリス	850,000	2,361
10位	ナムコ・ナンジャタウン	2,161,254	6,003	25位	大江戸温泉物語	790,000	2,194
11位	鈴鹿サーキット	2,099,000	5,831	26位	倉敷チボリ公園	752,538	2,090
12位	スパリゾートハワイアンズ	1,611,322	4,476	27位	としまえん	740,744	2,058
13位	志摩スペイン村 パルケエスパーニャ	1,579,000	4,386	28位	名古屋港シートレインランド	731,000	2,031
14位	スペースワールド	1,470,000	4,083	29位	西武園ゆうえんち	718,400	1,996
15位	秩父ミュージックパーク	1,461,411	4,059	30位	NEWレオマワールド	713,850	1,983

\* 数字データは各社ホームページ、参加団体、新聞等発表記事による。原則として2008年の数字

(官営公園等は除く) 1日あたりは360日換算で割出し

#### 東京リゾート (TDL & TDS / オリエンタルランド運営)

過去2番目の2581万人

東京ディズニーランド・東京ディズニーシーを運営するオリエンタルランドは、2パークの2009年度合計入園者数が2581万8000人(前年比5.2%減)で、過去2番目の多さだったと発表。なお、過去最高の入場者数を記録したのは2008年度の2,722万1,000人で、東京ディズニーリゾート25周年の年。2009年度は減少することが織り込み済みだったが、TDSに「ライド&ゴーシーク」や「ターゲット・トーク」などの新アトラクションをオープンさせ、過去2番目の入園者を記録した。1983年のオープン以来、累計入園者数は4億8,947万8,000人。

## 2) 動植物園・水族館・海遊館の動員力

年間動員数 300 万人を挟み「上野 vs 旭川」VS「よこはま」大競争の動物園。水族館もブームに

### ▼日本の動植物園・水族館・海遊館の動員力ベストランキング

施設名		(人)	1日当り	施設名		(人)	1日当り
1位	東京都恩賜上野動物園	3,494,870	9,708	15位	エプソン品川アクアスタジアム	1,003,783	2,788
2位	旭川市旭山動物園	3,072,353	8,534	16位	ふくしま海洋科学館(アクアマリンふくしま)	1,002,446	2,785
3位	沖縄美ら海水族館	3,023,328	8,398	17位	多磨動物園	998,650	2,774
4位	海遊館	2,500,000	6,944	18位	桐生が岡遊園地・動物園	952,304	2,645
5位	名古屋市東山動植物園	2,319,341	6,443	19位	グラバー園	885,005	2,458
6位	名古屋港水族館	2,116,681	5,880	20位	マザー牧場	882,920	2,453
7位	東京都葛西臨海水族館	1,582,192	4,395	21位	大分マリーンパレス水族館「うみたまご」	866,192	2,406
8位	新江ノ島水族館	1,360,000	3,778	22位	小岩井農場まきば園	815,000	2,264
9位	神戸市立王子動物園	1,359,283	3,776	23位	千葉市動物公園	777,042	2,158
10位	神戸市立須磨海浜水族園	1,111,779	3,088	24位	日本モンキーパーク	773,256	2,148
11位	よこはま動物園ズーラシア	1,107,500	3,076	25位	京都府立植物園	753,278	2,092
12位	東武動物公園	1,067,007	2,964	26位	東京都立神代植物公園	722,022	2,006
13位	鳥羽水族館	1,028,122	2,856	27位	いおワールド かがしま水族館	699,141	1,942
14位	鴨川シーワールド	1,023,300	2,843	28位	豊橋総合動植物公園 のんほいパーク	688,292	1,912

\* 数字データは各社ホームページ、参加団体、新聞等発表記事による。原則として 2008 年の数字

\* 1日あたりは 360 日換算で割出し

## 3) 博物館・美術館・美術展の動員力

阿羅羅像、正倉院など日本の古い文化に注目集まる。1日当たり1万人強をも集客した

英国の『アート・ニューズペーパー』誌によると、2009年の世界の展覧会中、1日の平均来場者数ランキングでは日本の展覧会がトップ4を占めた。

### ▼2009年の展覧会入場者数ランキング(4位までを抜粋)

	美術展覧会展名	会場	1日当たり入場者数
1位	『国宝 阿羅羅展』	東京国立博物館	(15,960人/日)
2位	『第61回 正倉院展』	奈良国立博物館	(14,965人/日)
3位	『皇室の名宝—日本美の華』	東京国立博物館	(9,473人/日)
4位	『ルーヴル美術館展 17世紀ヨーロッパ絵画』	国立西洋美術館	(9,267人/日)

日本の歴史的遺産を紹介した展覧会が上位を占めたことについて、美術としてのみならず宗教的側面も集客力に反映されたのではと指摘している。なお現代アートのカテゴリーではニューヨー

ク近代美術館におけるピピロッチェ・リストの『Pour Your Body Out』展（6,186人／日）が、ミュージアム単位の通算動員数ではルーヴル美術館（850万人）がトップとなっている。

2008年のランキングでも1位に「第60回正倉院展」奈良国立博物館（Nara）17,926人／日（会期：10/25～11/10）、第2位に「国宝薬師寺展」東京国立博物館（Tokyo）12,762人／日（会期：3/25～6/8）があがっており、ここ数年このランキングにおいては日本の独壇場である（ハコの収容人数や日程の長短等の違いもあり、そう簡単に比較できる話ではないが）。なぜ日本の展覧会はこんなに人数を集めるのか？少なくとも数字上は「よく展覧会に足を運ぶ民族」であることは間違いないが、世界の経済成長から遅れをとり始める中、日本を再評価する動きも見られ、日本古来の、あるいは東洋伝来の文化芸術に興味が強まっている。

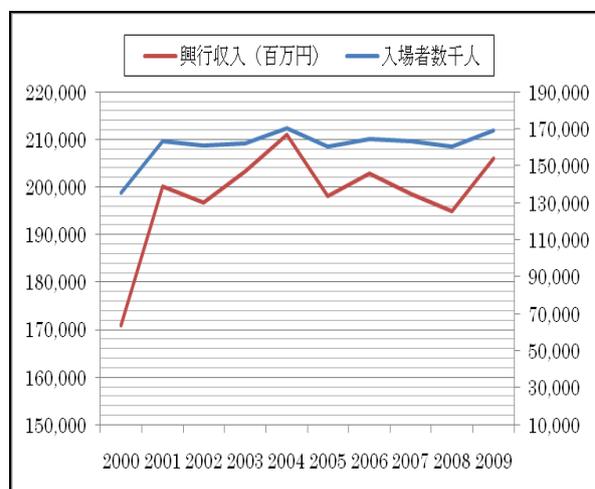
東京都江戸東京博物館	1,537,774人
九州国立博物館	1,386,388人
鉄道博物館	1,000,000人
日本科学未来館	795,497人

#### 4) 映画館の動員力 頭打ちの集客力と収入。デジタル技術の活用で新客層を開拓

映画全体の興行収入は2004年に2109億円のピークに達し、2001年以降からは横ばい傾向が続いた。入場者数も同様で、ここ数年は1億6000万人前後で頭打ち状態にある。その一方で、この間にもスクリーン数は増え続け、シネコン間の来場者獲得競争が激しくなっている。映画の標準的な鑑賞料金は1人1800円だが、割引合戦で実額は1200円近くにまで下落。映画業界のけん引役であるシネコンは今、集客面の苦戦と客単価の減少というダブルパンチに見舞われている。

こうした状況を打開するために、シネコン各社が取り組んでいるのが「デジタル化」への対応。映画館ではフィルム上映というアナログ方式が主流だったが、デジタル方式であれば、データ化された作品を通信回線により一瞬で各映画館のサーバーに送ることができ、輸送コストがからず、また、作品をフィルムにまとめる手間やコストが省け、音や画質の劣化も少ないことからデジタル方式に切り替わっている。そのため、スポーツやコンサート、舞台の中継など、上映コンテンツの多様化も可能となっており、「シネマ歌舞伎」を上映したりし、デジタル技術を駆使して上映コンテンツの多様化を図る試みは広がっている。頭打ちになった映画人口ではあるが、シネコンにあまり足を運ばなかった客層を開拓することに成功しているようだ。

##### ▼映画館の入場者数及び興行収入



	映画館スクリーン数	年間 入場者数	1スクリー ン当たり
	(うちシネコン)		
西暦	スクリーン	千人	千人
2001	2,585 (1,259)	163,280	63
2005	2,926 (1,954)	160,453	55
2006	3,062 (2,230)	164,585	54
2007	3,221 (2,454)	163,193	51
2008	3,359 (2,659)	160,491	48
2009	3,396 (2,723)	169,297	50

### Ⅲ. スポーツ・レジャー関連施設

#### 1) **プロ野球の動員力** 都市との相関性が強いプロ野球の動員客数

2010年夏の甲子園高校野球（第92回）が行われた甲子園球場の入場者数は80万人以上だったそうで、期間中の1日あたりでは4万人を超えることもあったようだ。プロ野球では、2005年（平成17年）から観客数発表を実数に近くすることになり（通常は実際の入場者ではなくシーズンシートを含めたチケット購入者数となる）、実数発表以後で、球団主催試合での最多観客数は、東京ドーム球場の2008年（平成20年）10月25日・巨人対中日戦の46,797人という記録がある。プロ野球はTV中継も少なくなったのに球場に来る客は伸び悩んでいる。一部、ひいきのチームが勝ち続ける球団本拠地のある球場でも年間を通じて微増でしかない。この傾向は10年前から続いているようだ。

ここでは、都市とプロ野球について触れておく。

球場と都市の関係は密接である。たとえば、福岡は札幌と同等の都市圏人口だが、隣接する都市圏の人口が多い。球団の歴史が長く、オールドファンが存在するが、それでも動員力は30,000人強である。名古屋の都市圏人口は札幌の倍以上だが、同じく動員力は30,000人強だ。五年目で26,000人を達成した札幌のファイターズは、順調な船出といえる。

仙台は札幌よりも球団設立が一年遅いにも拘らず、すでに動員数は頭打ちとなっており、今後の上積みは難しい。仙台と広島の後背地である東北・中四国の住民は、楽天やカープに対して、あまり興味を示しておらず、温度差がある。宮城県以外の東北五県は、東京以上に巨人ファンが多いという有り様だ。

#### ▼セ・リーグ優位の集客力。「人気のセ、実力のパ」はほんとう。巨人阪神は1試合4万人は超える

##### —プロ野球球団の本拠地球場の動員力

チーム	本拠地球場	1試合平均	試合数	合計
巨人	東京ドーム	41,910人	61試合	2,556,534人
阪神	甲子園	41,341人	56試合	2,315,112人
中日	ナゴヤドーム	29,962人	59試合	1,767,755人
ソフトバンク	福岡ドーム	29,441人	62試合	1,825,324人
日本ハム	札幌ドーム	26,743人	59試合	1,577,859人
広島	マツダ	22,137人	58試合	1,283,957人
西武	西武ドーム	22,027人	62試合	1,365,702人
ロッテ	マリンスタージアム	21,812人	60試合	1,308,740人
オリックス	京セラドーム	20,110人	61試合	1,226,705人
ヤクルト	神宮球場	17,890人	58試合	1,037,605人
横浜	横浜スタジアム	17,332人	55試合	953,254人
楽天	宮城	15,932人	58試合	924,071人
合計		5,589人	709試合	18,142,618人

札幌市をフランチャイズとするファイターズは、道民球団をアピールしており、道内各地の反応は温かいが、スタンドを埋めるファンの多くは、札幌市民。札幌圏の人口の大部分が、札幌市内に集中しているため、平日のナイター三連戦でも集客しやすい。だが、いままでは市民客を中心

に集客するだけでも、26,000人を動員することができたが、もし、30,000人の大台に乗せることを目標にするならば、市外からも集客せねばならない。

どこのドーム球場も、ドーム内のイベント（プロ球団を中心とするモチベーション）だけで集客することになるので、どうしても限界がある。東京や福岡のドーム球場の周りにはテーマパークやホテルどがあり、家族で野球観戦がてら半日くらい愉しめる施設がそろっている。より広い範囲からの集客を見込めるには球場以外にレジャー・観光施設は不可欠である。

## 2) サッカー・Jリーグの動員力

### サッカー競技場の動員力で日本の地域経済の活性度が分かる？

今年の2010/1/1（金）にサッカー天皇杯が国立競技場で行われ、42140人を動員した。サッカーの動員力は今や4万人を超える試合も多く見られ、プロ野球の巨人や阪神の動員力をしのぐ勢いである。サッカーチームはプロ野球球団とは違って、日本サッカー連盟がJリーグ・チームは地域活性という大きな社会目的に貢献するという大前提でチーム結成を認める仕組みになっており、プロ野球が企業の宣伝と強く結び付いているのに比べ地方と強く結び付き、観客動員も地域性がより出てきている。地域の景気が悪化すれば、常勝チームであっても動員力も弱まる傾向もみられる。

また、一方で、サッカー競技場ではたとえば、FIFAのワールドカップ規格では、「収容人員4万人以上」「観客席の2/3以上を覆う屋根」などが条件とされ、リーグの規格では、収容人員に関し、J1で「1万5千人以上」、J2では「1万人以上」などが定められている。そのため、地域の都市の行政や規模（動員力）との関係は深い。サッカーの競技場動員力はその本拠とな地域の都市活性度と比例するのではないかとさえ思われる。

### ▼Jリーグサッカー動員力ベストは5万5千人、ワーストは5千人の動員数

#### ◆観客動員数ベスト5（2010 stage、第20節まで）

No.	年月日	曜日	HOME	対	AWAY	試合地	観客数
1	2010/05/05	水	浦和	2	1 名古屋	埼玉ス	55,410
2	2010/03/14	日	浦和	1	0 FC東京	埼玉ス	50,096
3	2010/05/08	土	浦和	2	3 横浜M	埼玉ス	48,246
4	2010/04/18	日	浦和	3	0 川崎F	埼玉ス	46,313
5	2010/04/24	土	横浜M	1	3 鹿島	日産ス	43,025

#### ◆観客動員数ワースト5（2010 stage、第20節まで）

No.	年月日	曜日	HOME	対	AWAY	試合地	観客数
1	2010/07/14	水	広島	0	5 C大阪	広島ビ	5,334
2	2010/08/07	土	京都	0	2 新潟	西京極	6,818
3	2010/04/03	土	山形	1	0 広島	NDスタ	7,019
4	2010/04/17	土	磐田	1	1 大宮	ヤマハ	7,030
5	2010/03/27	土	磐田	2	3 京都	ヤマハ	7,258

◆サッカーJリーグチーム別観客動員数ベスト5（2010 stage、第20節まで）

順位	Team	ホーム				アウェイ	
		試合数	1試合平均	MAX	MIN	試合数	1試合平均
1	浦和	9	42,666	55,410	32,231	11	23,216
2	新潟	10	32,419	41,002	24,146	10	13,584
3	横浜M	10	27,538	43,025	12,184	10	23,655
4	FC東京	10	25,334	30,672	18,350	10	21,604
5	鹿島	10	21,402	35,251	9,472	10	23,613
18	京都	10	10,945	15,222	6,818	10	13,056

**日産スタジアム（横浜国際総合競技場）**

**ワールドカップで、一躍話題に**

横浜市港北区の新横浜公園内にある陸上競技場。サッカー球技場としても使用。Jリーグ・横浜F・マリノスがホームスタジアムとして、横浜FCがホームスタジアムのひとつとして使用。2002年（平成14年）に開かれた日韓共催のFIFAワールドカップでは、決勝戦の舞台となった。また、同大会で日本代表がロシア代表を1-0で破り、悲願のW杯初勝利をあげた場所でもある。

収容能力は日本最大規模の72,327席。同スタジアムはオリンピック開催を前提に作られた事情もあり、全ての観客席から陸上トラックの全周が展望出来る点で、サッカーなどのフィールド競技よりも陸上競技の観戦に適したスタジアムである。ただし、現在の日本で陸上競技大会に集まる観客数と比較するとあまりにも巨大で、国際大会でもスタンドの多くが空席となる。使用料の問題もあり、必ずしも利用頻度は高くない。2005年（平成17年）3月1日より日産自動車が命名権（ネーミングライツ）を取得。呼称を日産スタジアムとしている。施設は横浜市が所有し、横浜市スポーツ振興事業団、横浜マリノス株式会社、管理JV共同事業体が指定管理者として運営管理

**3) ゴルフの動員力**

**石川遼くん人気でゴルフツアー・ギャラリーの動員数は前年比二桁の伸び**

社団法人・日本ゴルフトーナメント振興協会が、平成21年度の国内男女ツアー競技の「主催者発表入場者数（ギャラリー数）」（アマプロ大会を除く）を公表している。それによると

**ギャラリー総数**

男子ツアーのギャラリー数は58万8850人で前年比8万7678人、17.59%増（前年は23・15%増）、女子ツアーのギャラリー数は59万8194人で5万9493人、11.0%増（同10.0%増）となっている。前年に引続き男女とも2桁増を記録している。ギャラリー数の増加は、若手プロが台頭し、男子は石川遼、池田勇太プロの一騎打ち、女子は横峯さくら、諸見里しのぶ、有村智恵プロの三つ巴で最終戦まで賞金（女）王争いが熾烈を極めたことが、大きな要因といえる。

とりわけ、史上最年少賞金王に輝いた男子の石川プロは、メディアの露出度も高く、優勝した試合のギャラリー数は前年比 32~61%増と軒並み高かった

#### 男子ツアー

男子ツアー（24 試合、前年比 1 試合減）をみると、前年よりもギャラリー数が増えたのは、18 試合（前年は 22 試合）と半数以上にのぼり、その内 5 試合では前年比 50%を超える大幅な伸びを示した。ギャラリー数最多は今年も「中日クラウンズ」（名古屋 GC 和合コース）で 4 万 6124 人（前年比 30・44%増）となり、男女を通じて最多ギャラリー数だった。

前年に比べ人数が最も増えたのは「日本オープン」（武蔵 CC 豊岡コース）の前年比 1 万 6625 人増（57・55%増、ギャラリー数 4 万 5515 人）、伸び率の最高は「アジアパシフィックオープン（城南 CC）で前年比 76・42%増（ギャラリー数前年 2 万 1032 人→今年 3 万 7104 人）を記録している。ちなみに、18 年振りにツアー競技に復帰した「関西オープン」（宝塚 GC 新コース）のギャラリー数はトータル 1 万 4008 人となっている。

#### 女子ツアー

女子（34 試合、前年比 3 試合減）については、前年に比べ増加した試合が 25 試合（前年は 24 試合）にのぼり、「日本女子オープン」（我孫子 GC）では 3 万 4643 人で女子最多のギャラリー数となった。同オープンは前年に比べ 1 万 1694 人増（50・96%増）で、増加数でもトップだった。

伸び率の最高は「プロミスレディス」（マダム J GC）の前年比 64・46%増（ギャラリー数前年 7164 人→今年 1 万 1782 人）で、前年比 50%増超えの試合が同レディスを含め 3 試合にのぼっている。

#### ▼09 年度女子プロゴルフ競技『主催者発表入場ギャラリー数』 \* 女子は 09 年度データ

No.	開催日	競技名称	競技会場	合計	前年対比
1 位	10/1~ 10/4	日本女子オープンゴルフ選手権競技	我孫子 GC	34,643	11,694
2 位	9/10~ 9/13	日本女子プロゴルフ選手権大会 コニカミノルタ杯	岐阜関 CC 東コース	32,797	-3,555
3 位	6/11~ 6/14	サントリーレディスオープンゴルフ トーナメント	六甲国際 GC	31,513	5,009
4 位	5/7~ 5/10	ワールドレディスチャンピオンシッ プ サロンパスカップ	茨城 GC 西コース	26,408	9,797
5 位	4/17~ 4/19	ライフカードレディスゴルフトーナ メント	熊本空港 CC	26,234	4,136
		09 年合 計		604,994	63,533
		09 年平 均		17,794	

▼08年度男子プロゴルフ競技『主催者発表入場ギャラリー数』

\*09年度は未収集のため男子は08年度を掲載

No.	開催日	競技名称	競技会場	合計	昨年比
1位	5/1~5/4	中日クラウンズ	名古屋ゴルフ倶楽部 和合コース	35,360	7,390
2位	5/22~ 5/25	マンシングウェアオープンKSBカップ	東児が丘マリンヒルズ ゴルフクラブ	33,351	10,637
3位	12/4~ 12/7	ゴルフ日本シリーズJTカップ	東京よみうりカントリー ークラブ	30,974	10,939
4位	4/17~ 4/20	東建ホームメイトカップ	東建多度カントリーク ラブ・名古屋	29,072	9,491
5位	10/16~ 10/19	※日本オープンゴルフ選手権競技	古賀ゴルフ・クラブ	28,890	-4,137
		08年合計		520,515	97,861
		08年平均		21,688	

#### IV. ギャンブル施設部門

パチンコと公営ギャンブル（競馬・競輪・競艇・オートレース）

1) **パチンコの動員力** 参加人口1720万人。店舗数1万6千店。

市場規模でいうところの数字は再投資額を含めた金額であり、実際にパチンコ店の粗利益は13~14%だといわれている。全国の店舗数は約16,000店、雇用者数は34万人にも上るといわれている。ただ、参加人口は年々減少してきており、パチンコよりもギャンブル性が高いパチスロが隆盛となってきており、客単価の上昇が考えられる。このように、射幸心を煽ってギャンブル性が高くなり、景品交換の仕組みによって、日本には世界最大のギャンブルが存在しているのである。

▼パチンコ参加人口推移 減少続けるパチンコ参加人口

(財)社会経済生産性本部発行レジャー白書資料			
年	売上 貸玉料 (億円)	参加人口 (万人)	年間平均活動回数 (回/年)
平成7年	309,020	2,900	23.7
平成8年	300,630	2,760	22.5
平成9年	284,260	2,310	23.3
平成10年	280,570	1,980	25.5
平成11年	284,690	1,860	24.6
平成16年	294,860	1,790	27.5
平成21年	210,650	1,720	20.4

## 2) 公営ギャンブル（競馬・競輪・競艇・オートレース）

日本における公営ギャンブルは、大別して公営競技と公営くじの2つに分類できるが施設を伴うのは、競馬場、競艇場、競輪場、オートレース場である。それぞれ監督官庁があり、税収の一部となっている。現在開催が許可されている公営競技は以下の4つに限られている。

4つの公営ギャンブルはいずれもバブル経済崩壊以降、20年も景気が悪化を続けてその動員力は大きく減じているのは確かである。

「競輪」は約2800万人を記録（昭和40年度）し、「競艇」に倍以上の差をつけていたが、その後、「競艇」の伸び率はすさまじく、昭和50年に「競輪」のそれを上回った。「競艇」に逆転された原因として、「競艇」が施設改善や投票券の機械化を急ピッチで進めたのに対し、「競輪」は、創世記時代に建設された施設をそのままにしている場がほとんどで、客は古くて設備の悪い環境の下で観戦せざるを得なかった。加えて投票券の機械化も著しく遅れ、発走時刻の遅れが恒常化するなどの問題点が一向に改善されていなかったためである。また、競輪は1985年2月に高知競輪場で発生した暴力団抗争事件以降、ノミ屋排除の動きが見られるようになった。それでも、総入場人員はともかく、総売上は1980年（昭和55年）度までは「競輪」も対前年比増を何とか記録してきた。しかし1981年（昭和56年）頃には、「中央競馬」以外の公営競技団体は揃って対前年比割れという、「マイナス成長」を記録している。

公営ギャンブル	概要	競技施設
競馬 農林水産省	競馬法施行令によると競馬場の最低限の大きさや必要な設備が記述されている 中央競馬の場合、外周コース1周1600m以上。幅員20m以上 地方競馬の場合、1周1000m以上。幅員16m以上 ばんえい競走のみを行う場合、200m以上	<b>中央競馬</b> 札幌、函館、新潟、福島、東京、中山、中京競馬場、京都、阪神、小倉競馬場など10箇所 <b>地方競馬場</b> 名古屋、浦和、川崎、大井競馬場17箇所 <b>ばんえい</b> 帯広競馬場
競輪 経済産業省	競輪場内の施設は一般観覧席や特別観覧席、食堂など基本的な施設以外に、キッズルームやシアタールーム、初心者ガイダンスコーナーなどを完備している競輪場もある。特別観覧席の種類によって料金は異なるがどの席もバンクが一望できる。	<b>日本に46場</b> 、韓国に3場併せて49場が存在する。 なお、日本の競輪場にはナイター競走開催のために照明設備が設置されている場もある。 入場料は本場開催で50～100円。
競艇 国土交通省	競艇場とはモーターボート競走法第4条の規定に基づき国土交通大臣の許可を受けて設置されたモーターボート競走場の通称である。一般に日本では浜名湖競艇場・びわこ競艇場などの海水や湖面を利用したコースと住之江競艇場・尼崎競艇場などの人工的に水面を作ったコースとに分けることができる。	競艇を開催するための施設であり、現在では <b>日本に24場</b> 、韓国に1場併せて25場が存在する。なお日本にはナイター競走開催のためにナイター設備が設置されている場もある。
オートレース 経済産業省	同じ公営競技ながら中央競馬、競輪、競艇と比べると参加人員が低い。オートレース場自体の数が少なく開催日も少ないことが要因の一つとされている。	川口市、千葉県・船橋市、伊勢崎市、浜松市、飯塚市、山陽小野田市の1県・6市が主催

### 3) **競輪の動員力** 入場者数は 694 万人。14.7%減と大幅減少。車券売上は 7913 億円

公営ギャンブルの動員力や入場者などの数字は、馬券・車券などを買ったりする人（自場券発売、電話投票、場外発売など）を含む場合が多く、他の施設などと比べ正確さに欠けるが、以下、「競輪」「競馬」「競艇」の動員力について未公開の部分も多いがそれなりに見ておく。

全国競輪施行者協議会が、平成 20 年度の車券売上及び入場者数のデータを発表している。それによると、①競輪場の入場者数は 694 万人で 14.7%減と大幅減少 ②車券売上は 7913 億円で、メルクマールといわれていた 8000 億円を割り込み、平成 19 年度に比べて 5.8%減。（ただ、1 日平均の入場者数は 2515 人で、5.4%減で、車券売上の減少額に符合している。これは、開催日数が約 300 日程度減少したことによるもの）③ 1 日平均の車券売上が 286 百万円となり、対前年度比 4.5%のアップ。競輪場入場者による一人当たり購買額が、3.8%減少した中アップしている。「場外車券の売上」及び「電話投票による売上」が増加している傾向があることを示しているとなっている。競輪場は、現在では日本に 46 場、韓国に 3 場併せて 49 場が存在する。なお、日本の競輪場にはナイター競走開催のために照明設備が設置されている場もある。ここでは競輪場日本発祥の地にある「小倉競輪場」をみる。

#### **小倉競輪場（北九州メディアドーム）**

福岡県北九州市小倉北区三萩野にある。1948 年（昭和 23 年）11 月 20 日に開設。日本で最初に出来た競輪場。現在は北九州メディアドーム（施設所有は北九州市）と同一施設となっている。多目的ドームは、1998 年 10 月に竣工、競輪用のレーストラック（競輪場）収容人員は最大 20000 人（立見席、アリーナ席を含む）があり、天候に左右されない快適な環境で競輪を観戦できます。さらに大画面「大型映像装置」がレースをよりエキサイティングに演出。

### 4) **競馬の動員力** 売上、入場者減少続く中央競馬会。入場者数は 730 万人に

競馬開催日の土日には 1 日 10 万人を超えるといわれる「日本中央競馬（JRA）」の年間入場者数は 730 万人を超え、年間 2 兆 7000 億円（2008 年実績）の売上を上げているが、その売り上げは 1997 年の 4 兆円から年々減少を続けている。

#### ▼各競馬場での最大入場人員記録 2006 年終了時点 「中央競馬会」資料

札幌競馬場	60,549 人	1976 年 7 月 11 日	札幌記念
函館競馬場	29,757 人	1974 年 9 月 1 日	函館 3 歳ステークス
福島競馬場	47,391 人	1993 年 7 月 11 日	七夕賞
新潟競馬場	35,135 人	1991 年 4 月 28 日	同日開催の天皇賞の影響
東京競馬場	196,517 人	1990 年 5 月 27 日	東京優駿
中山競馬場	177,779 人	1990 年 12 月 23 日	有馬記念
中京競馬場	74,201 人	1996 年 5 月 19 日	高松宮杯
京都競馬場	143,606 人	1995 年 11 月 12 日	エリザベス女王杯
阪神競馬場	92,986 人	1997 年 7 月 6 日	宝塚記念
小倉競馬場	36,745 人	1997 年 2 月 16 日	小倉大賞典

#### ▼中央競馬会（JRA）

#### 2 月決算期（売得金）推移

	売上高; 億円	前年対比
2000 年	34,347	-6.1
2001 年	32,586	-5.1
2002 年	31,334	-3.8
2003 年	30,103	-3.9
2004 年	29,314	-2.6
2005 年	28,945	-1.3
2006 年	28,233	-2.5
2007 年	27,591	-2.3
2008 年	27,502	-0.3

\* 注意：競馬の特性上、途中退場する客も多数いることや中央競馬では再入場の際にはあらためて入場券を購入する必要があるため他の競技・イベントなどとは違いこの人員がすべて同じ時間帯に競馬場に入っているとはいえない。

◆ **東京(府中)競馬場** **かつては史上最高の入場者 196,517 名を集めたメインスタンドだが…**

1933年11月8日会場。東京都府中市日吉町1-1 競馬の祭典日本ダービー(東京優駿)(GI)や、オークス(優駿牝馬)(GI)、天皇賞(秋)(GI)、ジャパンカップ(GI)などのGIレースが行われる主要競馬場。パドックとレーストラックをつなぐ地下馬道が1階フロアからガラス越しに見ることができる「ホースプレビュー」などを揃え、臨場感溢れる観戦のサポートも充実。1990年(平成2年)5月27日の第57回東京優駿(日本ダービー)当日には史上最高の入場者196,517名を集めた。メインスタンドは2007年(平成19年)4月に完成した。愛称は「フジビュースタンド」。地上9階・地下1階。入場料は200円。施行者ならびに管理者は日本中央競馬会である。施設内に競馬博物館があり、競馬が開催されていない日も博物館は開館している。

5) **競艇の動員力** **旧海岸沿い京浜・阪神工業地帯で活躍中**

競艇については、全体像および個別競艇事業に関するデータに未公開部分が多いため、競艇場の売上高を競艇場別に見ておく。平成18年度の売上のデータで古いデータで恐縮だが、売り上げ規模が大きい競艇場は、京阪神工業地帯、京浜工業地帯に集積しており、いずれも昭和40年代から続く古い歴史のある競艇場である。

▼競艇場別売上高ベスト10(平成18年度)

	競艇場	売上高		競艇場	売上高
1位	住之江	1018億円	6位	浜名湖	560億円
2位	戸田	692億円	7位	若松	550億円
3位	尼崎	677億円	8位	桐生	546億円
4位	平和島	650億円	9位	福岡	502億円
5位	蒲郡	631億円	10位	多摩川	440億円

**平和島競艇場** **パチンコ店・ゲームセンター・平和島クアハウスや飲食店と合体化**

東京都大田区にある競艇場である。大森競走場(おおもりきょうそうじょう)として1954年6月5日に東京都主催で開催されたのが最初である。しかし、売上が伸びなかったため翌年の1955年には都営による開催が中止され、1955年9月20日から府中市主催による開催となる。現在の施設所有者は京浜急行電鉄(京急)グループの京急開発株式会社である。周囲には同社が所有するパチンコ店・ゲームセンター・平和島クアハウスや飲食店等が入る複合商業ビルやバッティングセンターなどがあり、平和島競艇はこれらと併せてビッグファン平和島の一部を構成している。また近くには大井競馬場があるため、競艇とナイトー競馬のはしごも可能である(ちなみに大井競馬場のナイトー競馬は、平和島競艇の開催日と重なることが多い)。東京都内にある3競艇場(平和島競艇・多摩川競艇場・江戸川競艇場)の中では最大の売上高をあげている(関東5場では戸田競艇場が入場者・売上ともに最も多い)。立地条件および利用者数の観点からかつては「東のメッカ」と呼ばれたこともあり(全国的な「メッカ」は住之江競艇場)。現在、一番新しい大会として開催されている競艇王チャレンジカップの2つは共に記念すべき第1回大会が此处で開催された。

## V. 商業施設 人気と動員力のある商業施設

商業施設には、大は百貨店、ショッピングセンター、アウトレットから中は食料品地域スーパー、小はコンビニエンスストアまで小売り業態は多様である。小売商業の動員力は、結果としてその業態店舗の売上高の多少によって把握される。一日 1,000 人の動員がないと経営が困難なコンビニエンスストアから一日数万人の顧客を必要とするショッピングセンターまであるわけだが、その客数に客単価を掛け合わせたものが売上高である。したがって同業態であるならば、店舗や事業の動員力は売上高の「多少」によって把握される。また、売上高が確認できなければ、基本的には店舗の売り場面積や駐車収容台数の「大小」によって動員力を確認することができる。

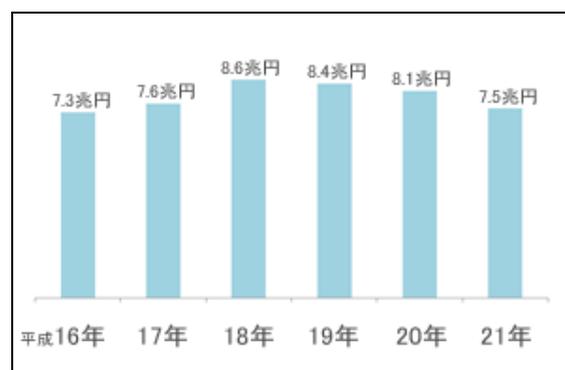
### 1) 百貨店の動員力 強烈でパワフルな年間 2000 億円以上の売上高がある都心百貨店

低迷を続ける百貨店に金融危機以降の消費低迷が追い打ち。客離れが続くが、百貨店業界の規模の推移を見ることでその市場の大きな現状や動向を把握することができる。

平成 21 年の百貨店業界の業界規模（主要対象企業 24 社の売上高計）は 7 兆 5,100 億円だが、百貨店業界の過去の推移を見ると、平成 18 年から減少が続いており、平成 21 年まで国内の百貨店業界は減少傾向にある。苦戦を続ける百貨店業界。若者による百貨店離れの進行、郊外型のショッピングモール・アウトレットの台頭など厳しい状況が続いてきた。

平成 21 年決算では百貨店上位 10 社中 9 社が前年割れを記録。減少に歯止めがかからず、最悪の一年となった。また、昨今の厳しい経営環境の中、各社は不採算店の整理、大幅な人員縮小など大胆なリストラを実行。来年度の閉店数はそごうが経営破たんした平成 12 年の 11 店に並ぶ規模となる。ここ数年で激動の百貨店業界。国内の百貨店需要が低迷する一方、人口減少という構造的な問題もあり、生き残りをかけた争いがまだまだ続く。

▼全国百貨店売上高推移 資料：日本百貨店協会



09 年度 順位	百貨店	09 年度売上高 (百万円)	09 年度売場 面積 (坪)	月坪あたりの 売上高 (円)
1 位	伊勢丹 新宿本店	223,597	19,450	958,022
2 位	三越 日本橋本店	215,652	37,318	481,565
3 位	西武百貨店 西武池袋店	160,555	22,329	599,209
4 位	阪急阪神百貨店 阪急百貨店うめだ本店	144,075	15,159	791,996
5 位	高島屋 横浜店	135,489	16,962	665,646
6 位	高島屋 東京店	130,795	15,293	712,722
7 位	東武百貨店 池袋本店	112,907	25,096	374,912

8位	松坂屋 名古屋本店	110,584	26,244	351,137
9位	高島屋 大阪店	107,898	19,381	463,930
10位	東急百貨店 渋谷本店	102,804	20,915	409,607
11位	そごう 横浜店	101,789	25,305	335,203
12位	JR 名古屋タカシマヤ	94,790	17,420	453,460
13位	小田急百貨店 新宿店	92,565	15,414	500,451
14位	阪急阪神百貨店 阪神百貨店梅田本店	92,185	16,152	475,612
15位	近鉄百貨店 阿倍野本店	91,671	18,755	407,318

▼百貨店の延べ床面積・届け出面積の大きさは、都市圏規模と動員力を表す

—日本の大型巨艦百貨店（日本百貨店協会、日本ショッピングセンター協会資料から）

百貨店名 (都市型ショッピングセンター)	所在地	建築延べ床面積㎡	届出小売り店舗 面積㎡
メトロポリタンプラザ(東武百貨店)	東京都豊島区	121,348	112,371
JR タワースクエア(大丸札幌店)	北海道札幌市中央区	350,609	105,000
西武百貨店池袋店/パルコ/ISP	東京都豊島区	90,095	90,095
松坂屋本店	愛知県名古屋市中区	86,758	86,758
相鉄ジョイナス(高島屋横浜店)	神奈川県横浜市西区	116,464	80,791
大丸心斎橋店	大阪府大阪市中央区	77,490	77,490
鶴屋百貨店	熊本県熊本市	76,592	76,592
三越名古屋栄店	愛知県名古屋市中区	75,860	75,860
横浜そごう	神奈川県横浜市西区	75,066	75,066
伊勢丹新宿店	東京都新宿区	64,296	64,296
丸栄/栄メルサ/スカイル	愛知県名古屋市中区	64,325	60,273
阪急百貨店梅田本店	大阪府大阪市北区	56,133	56,133
ジェイアール名古屋タカシマヤ	愛知県名古屋市中村区	416,565	55,429
阪神百貨店梅田本店	大阪府大阪市北区	54,000	54,000
小田急百貨店新宿店	東京都新宿区	50,954	50,954
大丸京都店	京都府中京区	50,830	50,830
大丸神戸店	兵庫県神戸市中央区	50,656	50,656
高島屋東京店	東京都中央区	50,481	50,481
井筒屋本店	福岡県北九州市小倉北区	57,128	50,441
三越日本橋本店	東京都中央区	50,299	50,299

注意：経済産業省への大規模小売店舗の届出面積（以下届出小売店舗面積と称す）をもって判断する。外部リンク先のSC面積は届出小売店舗面積よりは大きく、通路などを含むため、SC面積が50,000㎡を上回っていても掲載の対象外となる場合がある。また、飲食店、映画館は小売店舗でないため届出小売店舗面積には含まれていない。延床面積には立体駐車場などの面積を含むことがあり、すべてが商業施設面積ではない場合が多い。また、別棟などを含んでいる場合があるが、同一SCとして届けられている場合に限る。同一建物にオフィスや劇場などが含まれる場合など延床面積が非常に大きい場合がある。

## 2) ショッピングセンターの動員力 ファミリー、ゆっくり、利便性、楽しさで動員確保

日本全国にはショッピングセンター（以下SC）は、大から小まで合わせて約 2000 あるが、届け出面積が5万平方メートル以上のSCは129ある。届け出面積5万㎡というのは、都心の大型百貨店である日本橋三越本店、高島屋日本橋店とほぼ匹敵する売り場を持っていることである。ただしその129のSCには、一部核店舗的に百貨店や総合スーパーが入っているが、多くはファッション系の専門店やストラン店舗が入っており、その数は250～500店舗である。また、小売届け出面積には入らないが、シネマコンプレックス、スポーツ施設も入っているケースも見られる。郊外に立地し、駐車台数も少なくとも4千台、多いと1万台の駐車能力を持っている。

巨大なSCでは、駐車台数×乗車人数×駐車場回転率の計算で動員数を把握することが多く、その数値に客単価を掛け合わせることで、当該SCの売上高を確認することができる。

### ▼専門店テナントが500店舗もある巨大なSCも出現。都市の商店街が消えるかも

—届け出面積5万平方メートル以上の東京周辺のショッピングセンター

ショッピングセンター名	所在地	建築延べ床面積㎡	届出小売り店舗面積㎡	テナント数	駐車台数
イオンレイクタウン	埼玉県越谷市	364,843	218,483	566	8,200
ららぽーと TOKYO-BAY	千葉県船橋市	282,000	115,000	540	8,300
ららぽーと横浜	神奈川県横浜市都筑区	226,611	93,000	370	4,200
ias つくば	茨城県つくば市	125,250	84,766	221	4,700
イオンモールむさし村山ミュー	東京都武蔵村山市	150,000	84,000	180	4,000
ラゾーナ川崎プラザ	神奈川県川崎市幸区	172,303	79,294	287	2,000
アーバンドック ららぽーと豊洲	東京都江東区	165,037	62,000	183	2,200
トレッサ横浜	神奈川県横浜市港北区		60,000	220	2,700
ららぽーと新三郷	埼玉県三郷市	142,500	59,400	178	3,262
玉川高島屋 SC	東京都世田谷区	100,560	57,600	340	2,000
光が丘 IMA	東京都練馬区	98,173	56,152	148	1,200

### レイクタウン

2008年（平成20年）10月2日に開店した国内最大級のショッピングセンター。JR武蔵野線越谷駅前に立地。東埼玉道路の西側に飲食店やシネマコンプレックスを含めた専門店が入るトライアングルモールの『kaze（旧名称：A街区）』（店舗面積52,207㎡・駐車場2,350台）、東埼玉道路の東側にジャスコをキーテナントとするハイブリッドモールの『mori（旧名称：B街区）』（店舗面積101,480㎡・駐車場5,800台）が設置されている。また、同ショッピングセンター内にトヨタオートモール（店舗面積4,500㎡）も出店している

### ラゾーナ川崎プラザ

JR川崎駅東口に隣接する約11万平方メートルの敷地に、2006年9月28日「大屋根のある街」をコンセプトに商業施設「ラゾーナ川崎プラザ」がオープン。都市型住宅も竣工し、新しい街「LAZONA川崎」が誕生。プラザは延床面積が172,303㎡、店舗面積は79,294㎡、テナントはビックカメラ、三和スーパーなど300店舗。ほかに映画館、スポーツクラブもある

▼アンケート調査でみる人気のショッピングセンター。話題性の時代に人気＝動員力の流れ

—商業誌設どこへ行く？①～④（2010年8月10日～13日付日経調）

①子ども連れで行く順位		②配偶者と二人で行く順位	
1位	ららぽーと新三郷	1位	御殿場プレミアム・アウトレット
2位	イオンレイクタウン	2位	佐野プレミアム・アウトレット
3位	ららぽーとTOKYO-BAY	3位	横浜元町商店街
4位	佐野プレミアム・アウトレット	4位	三井アウトレットパーク多摩南大沢
5位	グランベリーモール	5位	玉川高島屋ショッピングセンター
子ども服などの品揃えが幅広い、子どもと一緒に気兼ねなく食事ができるスペース、乳幼児向けの遊び場を備えることが子どもの持つ消費者に支持される要因になる		ちょっとした旅行気分を味わえる（二人でゆっくり街歩きを楽しみながら買い物する）ことが、夫婦に支持される	
③恋人と行く順位		④一人で行く順位	
1位	ヴィーナスフォート	1位	八重洲ブックセンター本店
2位	アクアシティお台場	2位	ソフマップ秋葉原本館
3位	横浜ワールドポーターズ	3位	ヨドバシカメラ新宿西口本店
4位	六本木ヒルズ	4位	紀伊国屋書店新宿本店
5位	東京ミッドタウン	5位	東急百貨店東横店
常時テレビや雑誌に取り上げられる東京のスポット。観覧車やコンサート会場、夜景を楽しめるなどデート感覚が恋人に支持される		滞在時間（調べる、比較するなど）が長い。または会社帰りにも利用しやすい商業施設。利用目的性が強い	

**御殿場プレミアム・アウトレット**

静岡県御殿場市に2000年7月オープンしたアウトレットモール。チェルシージャパン株式会社の運営店舗としては第一弾。御殿場インターチェンジから近く、箱根や富士山・朝霧高原・富士五湖の観光の際の立ち寄り客も見込んでいる。（敷地面積；355,000m<sup>2</sup>、店舗面積；45,200m<sup>2</sup>、店舗数195店、駐車場台数；5,000台）

### 第三部 動員力のある施設は、さまざまな価値を生む

#### 1. 動員力は金になる

事業の施設には二つの側面がある。

ひとつは当該事業の売り上げをつくることである。百貨店からコンビニまでの小売店舗は商品販売で売り上げをつくり、テーマパーク、シネマコンプレックス、野球場等々はその施設への入場料を売り上げとする。いずれも計算式は単純化すれば動員客のうちの「商品購入客数かける販売商品単価や入場料」である。したがって売り上げを作り売り上げを伸ばすには、商品単価を上げるか、購入顧客を増やすしかない。最近のデフレ化では、商品単価を下げて顧客数を増やし売上実績を確保している。しかし、問題は、この安売り競争が激化する中で、単価を下げて購入者数が増えず、売り上げを落とすケースが増え経営悪化を招いているという点である。

だが、商品やサービスのデフレ化や購入客数の減少で従来程売り上げが上がらなくても、その施設の潜在力（立地条件や同業施設競合の有無や施設の収容力等の規模、駐車場の駐車台数など）から顕在化する動員力が評価されれば、その当該施設は別な事業価値を生む。

それに目をつけたのが、いわゆる「施設命名権」である。

命名権ビジネスは、スポーツ大会などにスポンサーの名称を冠する形での存在していたが、1990年代後半頃から、アメリカにおいてスポーツ施設等の名称に企業名を付けるビジネスが広がったことは周知のとおりである。

命名権は、施設だけでなく、人間や事物、キャラクターなどに対して名称をつけることのできる権利であるが、1990年代後半以降、スポーツ、文化施設等の名称に企業名を付けることがビジネスとして確立した。施設等の管理者にとっては、命名権を販売することにより収入が得られるメリットがあり、命名権を購入する企業にとっては、スポーツ中継やニュースなどで命名した名称が露出する機会を得られ、宣伝効果が見込まれる。

日本では、このうち特に施設命名権をネーミングライツ（Naming rights）と呼ぶことが多く、日本においては、2000年代前半から赤字の公共施設の管理運営費を埋め合わせる手段のひとつとして導入され、その範囲はスポーツ施設や文化施設、路面電車の停留所などに及んでいる。

#### ▼公会堂、水族館、トンネルまで広がる〈施設命名権〉

—変わった施設命名権（プロ野球など除く）

命名権による呼称	正式名称・旧称	取得企業	期間	主な使用団体・備考
真駒内セキスイハイムアイスアリーナ	真駒内屋内競技場	北海道セキスイハイム	2007年4月	
ケーズデンキスタジアム水戸	水戸市立競技場	ケーズホールディングス	2009年8月-2015年3月	水戸ホーリーホック（Jリーグ） 公式略称は「Ksスタ」
エプソン品川アクアスタジアム	品川プリンスアクアスタジアム	エプソン販売	2005年4月	オープンは2005年4月8日
渋谷 C. C. Lemon ホール	渋谷公会堂	サントリー	2006年10月	

味の素 JOC ナショナルトレーニングセンター	JOC ナショナルトレーニングセンター	味の素	2009年5月-	元国立西が丘運動場敷地内。食堂に味の素の調味料やサプリメントが用意され、選手らに栄養指導が行われる
日産スタジアム	横浜国際総合競技場	日産自動車	2005年3月-	横浜F・マリノス、横浜FC（Jリーグ）
キンチョウスタジアム	大阪市長居球技場	大日本除虫菊	2010年8月 - 2013年3月	セレッソ大阪（Jリーグ） 公式略称は「金鳥スタ」
ALSOK ホール	広島県立文化芸術ホール	広島総合警備保障	2007年7月 - (5年間)	
はまぎん こども宇宙科学館	横浜こども科学館	横浜銀行	2008年4月(5年間)	横浜市の施設では3例目、文化施設では初の命名権導入
トラスコ湘南大橋	湘南大橋	トラスコ中山	2010年4月 -2015年3月	橋梁への国内初の命名権導入。
星槎城山トンネル	城山トンネル	学校法人国際学園	2010年4月 -2015年3月	小田原市城内に所在するトンネル。トンネルへの施設命名権導入は国内初の例。
TOYO TIRES ターンパイク	箱根ターンパイク	東洋ゴム工業	2007年3月 -	道路への国内初の命名権導入

▼プロ野球本拠地球場の施設命名権

京セラドーム大阪 (大阪ドーム) 大阪市西区	1997年3月1日 2006年7月1日から京セラドーム（施設命名権）	36,627人	オリックス・バファローズ	運営管理オリックス不動産など出資の株式会社大阪シティドーム
MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島 広島県広島市南区	2009年4月1日（広島市民球場・2代目）	定員：33,000人	広島東洋カープ マツダと広島市は命名権契約	広島市が所有、株式会社広島東洋カープ指定管理者として運営管理
クリネックススタジアム宮城（宮城球場） 仙台市宮城野区	1950年5月5日 ロッテオリオンズ（1973 - 1977専用球場）	23,026人（2010年度） 日本製紙が命名権（ネーミングライツ）を所有	東北楽天ゴールデンイーグルス 2004年11月2日・新規参入球団	宮城県が所有、東北楽天の運営法人・楽天野球団が運営管理
福岡 Yahoo! JAPAN ドーム（福岡ドーム） 福岡市中央区	1993年4月2日	36,723人 2005年ヤフー株式会社が命名権を取得し「通称・ヤフードーム」	福岡ソフトバンクホークス（2005年1月28日ダイエーホークスから球団株式譲渡）	所有ホークスタウン

## 2. 顧客動員力を強化する方法 リピーター獲得のディズニーに学ぶ

1983年に開園し、今年25周年を迎えている東京ディズニーランド。開園当時の入場者は、年間約1,000万人。2006年には、過去最高の2,581万人を記録。25年の間に、前年の実績を割ることもしばしばだったが、2001年のディズニーシーの開園以降は、2,000万人台を突破するなど、不況にも影響されることなく、着実に多くの入場者を獲得している。

基本的には多くの著名なキャラクターで、幅広い客層を魅了する力があつたわけだが、重要なことは、リピーターを獲得するための魅力をどう作るかをポイントとして展開していることである。毎年100億円から最大で200億円以上もの投資を行い、「常にその新しい姿を見せ続けている」のである。そこには、年間2,500万人以上の入場者の約6割がリピーターであるという冷静なデータ分析がある。リピーターの獲得にこそ、次の集客増・動員増の秘密がある。来場した客を媒体にして、リピーターの獲得と同時に、そのことによって伝聞が広まり、口コミによって新規の客を開拓していくのである。

ディズニーランドは、どのようにしてリピーター獲得しているのか？そのポイントを挙げると

### 第1のポイント 一貫した経営の方向性にある

◇常に変化させること

◇常に新しいものを取り入れていくこと

1983年の開園当時から、アトラクションの数だけを見ても、32から41へと拡大させている。来場するたびに新しい感動を客に与えていくことこそ、ディズニーランドの最大の経営努力。それは、如何にリピーターの満足度を維持し続けるか、ということ。

年間100億から200億円という投資の大半は、ここに集約されている。

しかし、単なるハード面を変えていくことだけが、リピーターを満足させる極意ではない。

売店で売られているグッズから、華やかなパレードの演出まで、客が入園してから退園するまでの、すべての動線上に、客が目にするものは、常に変化を加える対象と見ている。

そして、何よりも、2万人というスタッフのひとりひとりも、その対象となっている。(ユニフォームなどの外面的な要素から、接客の意識などの内面的なものにまで及ぶ)

### 第2のポイント 接客術という、ディズニーランド独自のホスピタリティノウハウ

◇魔法をつくるのはキャストでありお客自身

◇キャストもショーの一部

◇すべてのゲストがVIP

スタッフの教育や育成に、膨大な時間とコストを掛けている。ディズニーランドの魅力を一番に伝えるディズニーランド独自のソフトがスタッフである。ディズニーランドでは、スタッフをキャストと呼び、言葉通り、役者としての役割を担わせている。客を夢の世界へ案内するアンバサダーとして演じさせる。すべての社員に、「Tips on Magic(魔法のコツ)」というマニュアル(接客術を向上させ、客を感動させるための、所謂“コツ”)が渡され伝えられている。お客をもてなすコツを伝える思想がベースにある。

### 第3のポイント 客のストレスを最小限にすること

東京ディズニーランドでは、ファイブスターカード、という制度がある。社員が園内を巡回視察しながら、接客に優れたスタッフをチェックする。その都度カードを渡していく。カードには、5つのチェックポイントが記載されている。

- ◇相手の立場に立った行動 (Service)
- ◇息の合ったチームワーク (Teamwork)
- ◇模範的な態度 (Attitude)
- ◇親切丁寧なご案内 (Recovery)
- ◇素晴らしいショーマンシップ (Showmanship)

客のストレスを最小限にすることが、客を楽しませる近道であり、ショーでもスポーツでも、その中身をより楽しくさせてくれるエッセンスとなる。演出や装飾だけをイベントソフトと考  
えがちだが、人間による接客こそ、重要なイベントソフトであることが理解できよう。

#### 執筆者メモ

顧客動員力は、「人・もの・金」を動かすパワーの源泉であるということを理解してもらうためにレポ  
ートしてみたが、動員力は、また、「人・もの・金」次第であることも確かだ。ただし、重要なことは、「人・  
もの・金」を三位一体として使いこなすかどうかということである。

動員力は原則的には売上高として表現されるが、動員力は命名権という付加価値となってビジネスとし  
て売買されるようになった。先に述べたように、施設等の管理者にとっては、命名権を販売することによ  
り収入が得られるメリットがあり、命名権を購入する企業にとっては、スポーツ中継やニュースなどで命  
名した名称が露出する機会を得られ、宣伝効果が見込まれるわけだ。しかし、この権利はどこに所在する  
のかである。命名権の背景には、そのもの・ことに賛同したあるいは購入するといった消費者の存在があ  
るわけで、決してそのもの・ことの施設の管理者だけのものではない。権利の前に動員力があり、動員力  
の前に利用者・ファンが存在しているのである。

最近、またもあるプロ野球球団の身売り(正確には買収)の話が出ているが、かつて買収された球団のそ  
の後の経過を見ると、その球団や球場を支えてきたファンの存在は忘れられているようだ。5年前に球界  
に参入したソフトバンクや楽天は、買収で知名度はアップし企業の売上高も伸長したが、その効果に見合  
った球場などへの動員があったとは思えない。そのことを問題にするつもりはないが、現場の動員力の持  
つ意味が軽く見られているような気がしてならない。

また、ネットの時代といわれ、ネットスーパーは実店舗より利便性ははるかに高いということで利用者  
は増えている。つまるところ、「実店舗から顧客が剥がされている」のである。確かに、現場の重要性を  
忘れ、現場の持つ動員力を評価しないために、レベルが下がり続ける現場や接客の現状を見れば、はるか  
にネット化されたビジネスのほうが優位になるのに決まっている。現場の力、現場の魅力があれば、動員  
力は強まり、リピーターを生み、リピーターは新しいファンを呼び込む。

「動員力」に関してプラススパイラルが見られるのはディズニーだけではない。動物・水族館・美術館など  
など新しい試みが成功しているのは、そこには、現場を大切な場とする人のリアリズムがあるからだ。

2010.10.27 タツザワ記