

特集：厳冬続く地方のレジャーパーク

### “イバラの道”続く「グリュック王国」(1)

「中世ドイツとグリム童話」の本格テーマパーク

しかし文化創造体験に生活者は呼応せず苦境に。前途はオーナーの決断次第か？

2005年12月28日

※書籍「レジャーパークの最新動向2002」（2002年8月発行）の記事を掲載しています

北海道・帯広市に1989年にオープンしたテーマパーク・「グリュック王国」。事業主は地元大手ディベロッパーのぜんりんレジャーランド（株）で、西惇男社長の感性とこだわりによって造られた。マネジメントはすべてトップダウンというワンマン体制で運営されてきた結果、現況は、マスコミ報道で喧伝されているように、事業主にとっては、ぎりぎりの状態でのなってしまった。バブル期の過大な銀行融資をバックに、湯水のようにつぎ込んだイニシャルコストのほとんどは、債務として残ってしまった。そして、ランニングコストを調達しようにも、金融情勢が変わって以来、まったく融資は閉ざされたままだという。

そして、2002年からは、オープンとともに個人・法人を対象に募集した「ホテル会員権」（「シュロスホテル」、現在は会員制運営を中止）の多数が満期を迎え、預託金の返還が迫っている。合わせて約1,000口、金額にすると1億4,000万円にのぼる。融資も絶望的、しかも入込も低調な状況で、契約は無事に守れるのだろうか。すでに同社としては一部カット等を想定しているようだ。これもまた悪評となって、さらに入込を減らすのではないかと危惧される。

しかも、強烈な個性によるトップダウンの弊害として、テーマパーク運営のノウハウを掴んだ多くのスタッフが会社を去ってしまったという。せっかくの創意工夫や接客体験が再生産されず、結果的にリピート客の消失につながってしまった。強烈な夢を持つ事業家が、バブルに乗って夢を叶えたという意味では、ハウステンボスもシーガイアにもその要素は共通する。しかし両社ともすでに運営の母体が交代し、往時のトップは表舞台から身を引いているのが現実なのである。上下分離、公設民営ではないが、起業と運営は切り離れた方がリスクヘッジになり、その分、早期にサクセスストーリーに転じられるわけだが、「グリュック王国」維持の力の源泉は変わっていない。

以下、このレポートでは、「グリュック王国」の現況を再確認し、施設が志向した「文化創造とエンターテイメント」を融合した集客ビジネスの可能性の検証から、テーマパーク運営における体制のあり方を考えてみたい。



## ▶ 厳冬続く地方のレジャーパーク

### “イバラの道”続く「グリュック王国」（2）

#### 1.施設のコンセプト

##### ●「ドイツ」と言えば誰でも城、音楽、環境・・・

クラシック音楽をよく聞く。特にドイツ系が好きで、モーツァルト、ベートーベンからシューベルト、ブルックナー、ワーグナーそしてマーラーまで、その時の気分によって聞き分ける。マイカーもドイツ車である。高速クルージングの間、MP3に変換した交響曲全集やオペラを、結構な音量で楽しむ。そういえば日頃の酒もまたビール中心で、これもドイツと縁がある。

しかし、2002年のワールドカップでは、ドイツを応援していない。テレビの前で、ブラジルの天衣無縫なテクニクにしびれていた。そういえば、ロマンチック街道も、ウィーンの森もまだ体験していない。

つまり、自分にとって馴染みのドイツとは、音楽やテクノロジーのような文化であって、それ以外の関心となると“とにかく名所はすべて回る”観光旅行のメニューに他ならないのである。

##### ●ステレオタイプの万国博覧会場の国別パビリオン

そういう自分が、仮にドイツをモチーフとした集客空間を造れとなると、どのようなプランを考えるだろうか。実は、「グリュック王国」の施設構成と同じような結果になってしまうと感じる。なぜなら、一般的なドイツイメージのステレオパターン、「古城」、「音楽」、「（残酷な？童話）、「ビール&ソーセージ」、「環境」の固定観念をベースに、これにそのときのブーム的な要素、例えば「組織的なサッカー」などの要素が加味されるだろう。逆に、自分がドイツを体験する立場になれば、こうしたイメージで作られた演出に何の違和感もなく納得するであろう。まさに、万国博覧会のドイツ・パビリオンである。これほどわかりやすいコミュニケーションはない。要するに日本人に共通した異国のイメージをつくれれば、「人が集まってきやすい」のである。

##### ●欧州旅行をきっかけにドイツを選択

1980年後半、地元・帯広のディベロッパーとして活躍していたぜんりんレジャーランド（株）の西社長が、十勝観光を活性化できる中核施設を構想したとき、このような思考に落ち着いたのであろう。「人が集まる」わかりやすい、北海道・帯広の風土にあった空間。実は、施設のテーマは、ドイツでなくてもヨーロッパであればどの国でもよかったという。

「グリュック王国」のホームページに次のような一文が掲載されている（※現在閉鎖中）。

・・・話せば長くなりますが、15年ほど前、国王（社長のこと）がヨーロッパ旅行をして、ドイツに立ち寄ったところ、非常に美しい街並みや、環境に感激をしてその理由を探したら、ドイツ人の行動規範の一つに「未来の子供たちのために」というものがあり、いまあるものを大切にし



グリム兄弟の銅像。オリジナルのあるドイツ・ハーナウ市より再現許可をもらい、実物から铸造した

て、次世代へ伝えようとしています。その心に打たれ、ドイツをテーマに「グリュック王国」というものを作り上げました・・・

国王と自称する事業主を語るのは気恥ずかしいが、要するに、このときの国王のヨーロッパ旅行がなければ、「グリュック王国」は日の目を見なかったわけで、もしも東南アジア旅行であったなら、「アンコールワットの復興」になったかもしれない。

そして、恐らく「ハウステンボス」や「ポルトヨーロッパ」の建築に刺激されていたのであろう、国王はそれ以上のレベルを求め事業に突き進んだわけである。

コンセプトだが、事業に関する公式ガイドブックのようなリリースがないため、施設の造作説明を中心とした写真集『グリュック王国とビュッケブルグ城の旅』の説明や、公式ホームページ、立地する帯広市観光協会のホームページ等の紹介を参考に、弊誌なりにまとめてみた。

**「中世ドイツとグリム童話の世界を再現した文化体験型テーマパーク」**（このときは）。



中世ドイツを徹底したこだわりで建設物に再現し、当初は遊園地機能がなくとも、帯広を代表するテーマパークであった

## ◀ 厳冬続く地方のレジャーパーク

## “イバラの道”続く「グリュック王国」(3)

## 2.現在までの経緯 開園3年目から不採算体質に

## (1) オープン

## 皇族と現地の首長を来賓に盛大な開園祝典

バブル全盛の1989年の夏、三笠宮寛仁親王殿下をはじめ、建設された施設と縁のあるドイツの自治体から市長、グリムの子孫などが出席して、開園のテープカットが行われた。このセレモニーからわかるように、地元・帯広の経済界はこぞって「グリュック王国」を支援し、投資もしたのである。好況の追い風と、地元の協力があって、帯広空港に降り立った道外観光客の9割がここに寄っていたという。

投資額は公表されていないが、建材から工法まで、移築や調達も含め、本物のドイツへのこだわりから、200億円以上はかかったのではないかと想像できる。



オープンセレモニーのようす。(同社資料より)

## (2) ホテル完成とエンターテイメントの導入

## 「グリムの森」遊園地は集客に寄与

バブルは消え、経済は調整局面に入っていた1992年夏、今でもグリュック王国のシンボルとなっている「ビュッケブルグ城」が完成、日本最大級と自慢する15,000号の大天井画がホールに描かれるなど、これもまた驚愕に値する空間創造を目にすることができるようになった。この「ビュッケブルグ城」の中にオープンしたのが67室の豪華「シュロスホテル」である。部屋の家具はすべてイタリアから手作りの特別オーダーで調達するなどの凝りようである。



ビュッケブルグ城の大天井画

一方、大人向けになりすぎたという反省か、文化体験では思ったほどの入込につながらなかったのか、集客強化のため、北海道では競合が少なく、さらに地元・帯広が位置する道東では独占が期待できる、遊園地系の遊具設備を集めた「グリムの森」が加わった。当初は期待に答えて、子供連れの来場の活性化に成功した。



「グリムの森」遊園地

## (3) 急速な業績低下

## 97年以降、入場者は20万人へ急降下

入込みが70万人を越えたのはオープンから3年後まで。それから、不況の直撃と道内経済の悪化を受けて、急激に

業績が悪化した。特に、1997年以降は厳しく、銀行融資もままならず、新規での設備づくり等のでこ入れはまったく行われていない。さらに、本物にこだわった建造物のメンテナンスにも事欠き、衆目を驚かせたビュッケブルグ城の内装も、徐々に輝きを失ってしまった。

地元紙の報道によれば、1990年すなわち開業の翌年からすでに赤字で、負債は150億円、2000年の入場者数は20万人を切ったという（この事実関係だが、西社長以外は把握されていない）。

#### **（４）施設のテーマの転換**

##### **ハードリソースを舞台にイベント展開**

すでに新規投資は凍結されており、現状のリソースを最大限に活用したイベントを核に勝負に出ている。本格的なドイツ文化の再現・体験の提供は、残念ながら人気を得られなかったのが現実である。本物と変わらない構造体空間で、ステレオタイプのドイツ文化を見聞できるといっても、多くの人々にとってテーマそのものの敷居が高すぎたせいか、うまく感動を与えられなかったのである。むしろ、「グリムの森」にある遊園地の方が、集客力と競争力を保持できていた。

西社長にとっては容認できない結果であったろう。しかし、“グリュック王国は自分の体の一部”（新聞報道より）、自慢の石畳が車椅子や子供に歩きにくいと批判されても、改修には頑として首を縦に振らなかったほどこだわりの燃える事業家が、事業への固執を忘れることは120%ありえない。2001年、集客改善における起死回生を狙い、これまでのドイツの歴史文化体験の本文はそのままとして、表紙と目次を大幅に入れ替えたイベントに取り組んだ。それが「十勝エコ・ヒーリングガーデンフェスト花大祭」である。ここからグリュック王国の施設テーマが、「十勝幸福街道／21世紀のエコ・ミュージアム」に転換されたのである。

##### **○日本版ロマンチック街道の「十勝幸福街道」**

「十勝幸福街道」はオープン時から訴求してきた施設テーマで、要はドイツの「ロマンチック街道」や「メルヘン街道」の十勝地方版、という位置づけである。南北に縦断する2つの国道、南側の広尾～帯広の国道236号が「十勝ロマンチック街道」、北側の帯広～足寄の国道241号が「十勝メルヘン街道」に対応する。以前は掲載されていた「シュロスレンタカー」のサービスは、すでに2001年のイベントパンフレットには見当たらない。そういえば、取材に訪れた際にホテル・シュロスのある「ビュッケブルグ城」前の駐車場に、放置に近い状態にあったBMWの5シリーズセダンがあった。それがレンタカーに使っていた車両かもしれない。

さて、レンタカーのかわりに、現在の「十勝幸福街道」の訴求は、「グリュック王国」と、事業主のぜんりんレジャーランド（株）が十勝地方に展開する「芝竹ガーデン・遊華」、「中札内美術館・六花亭」を周遊コースとして位置づけ、2,000円の共通パスポート券で入込増を図ろうという、ドイツを模した「グリュック王国」のコンセプトとはまったく無関係のプロモーションに過ぎない。

「21世紀のエコ・ミュージアム」については、ドイツと全く無関係ではない。環境先進国といえばドイツ、その徹底ぶりは日本でも多数紹介されている。

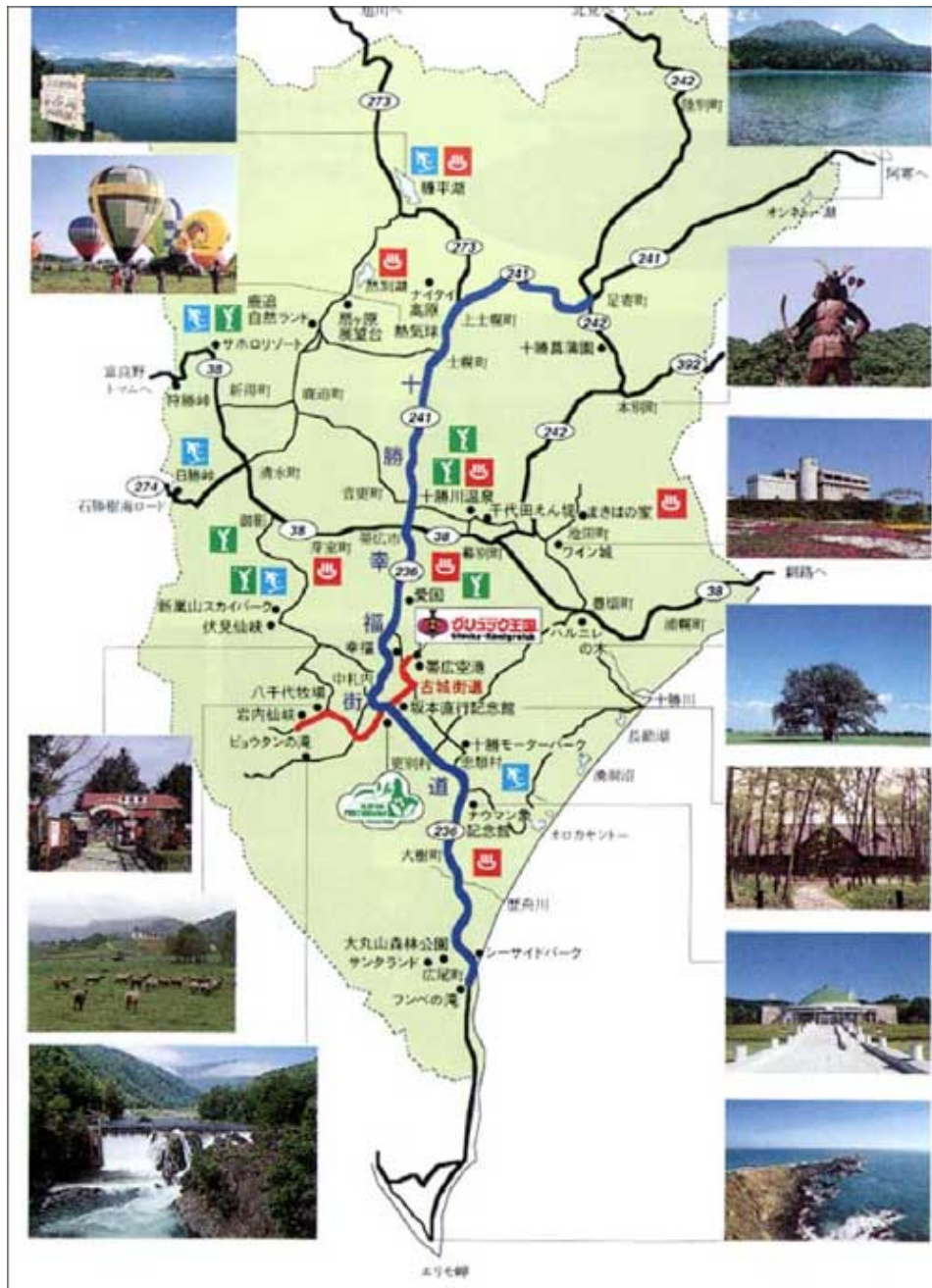
これまで、ドイツ中世の歴史文化や伝統を再現し体験してもらおうこと、つまりどちらかといえばドイツの過去の資源を集客訴求に置いていたのだが、前述のように不完全燃焼に終わり、そこで今度はドイツの未来にフォーカスを転じたというわけである。新聞には西社長の意思として、“環境と癒しを重視した新しい観光地に生まれ変わる”との決意が掲載された。これがオーナー企業らしい小回りの利くドラスティックな経営判断の好例だが、施設の根幹にかかわるコンセプトの転換は慎重に行うべしとも言える。ご本人に聞いたわけではないが、そうした声が気になったのか、

新生グリュック王国のスタートとなるはずの「十勝エコ・ヒーリングガーデンフェスト花大祭」は、結局のところ、既存の施設機能やサービスはそのままに、エコロジー関連の多数のイベントを加味したような内容に落ち着いてしまっていた。

このイベントは2001年のシーズンを通して実施されたのが、成果の話をしなければならない。定数的統計は西社長の頭脳にあるようで、我々の取材では明らかにされなかったが、「我が国における、エコロジーをテーマにしたイベントの集客性について述べよ」と質問されたときに、空間通信の読者のみなさんなら、誰もが回答する内容と結果はそう変わらないはずである。



2001年のイベント「花大祭」の案内パンフレット



十勝幸福街道は「ロマンチック街道」と「メルヘン街道」

次ページ 2.現在までの経緯 (2)

## ❶ 厳冬続く地方のレジャーパーク

### “イバラの道”続く 「グリュック王国」 (4)

#### (5) 2002年の取り組み イベント「とかちフードメッセ」に期待

##### ○前年のコンセプトは引き継がず

「環境と癒しを重視した新しい観光地に生まれ変わる」決意で開催された「21世紀のエコ・ミュージアム」関連イベントは、同年のシーズンオフを迎え終了。2002年の春まで、「グリムの森」遊園地以外の一部施設とホテルの営業のみで、北の厳冬に耐える。

2002年の「グリュック王国」の姿は、前年と引き続き、21世紀のエコ・ミュージアムとしての連携かと思いきや、我々の取材に対して公開されたイベントパンフットのグラを見ると、今度は「食」である。「グリュック王国」の駐車場に特設のテント会場を設けて実施するイベント・「とかちフードメッセ」に全面協力することが明記されていた。

その内容は、食の安全性が問われている現代に、北海道特に十勝産の安全な食材を実際に味わって理解を高める場を提供する。ターゲットは地元から全国の消費者と仲間人・卸関係者である。つまりプロ向けのトレードショーの一般開放日と考えてくれればよい。もちろん、集客を意識して、芸人も多数登場する。

実はこの企画、札幌市にあるコンサルティング会社からの提案を受けて決定された（西社長が）。地元・帯広の食材を扱うことによって、オープン期以降冷えきっていた地元との関係を再構築できるのでは、との期待もあるようだ。

ただし、イベントの内容、短期の実施期間（8/10～18日、10/5～14日）からすると、季節イベントであり、「グリュック王国」の今シーズンを代弁する性格のものでもないと思うのだが、例によって西社長の手にかかると、あたかも通年テーマのように案内パンフレットのトップページを占める結果となっている。

そして、前年にアピールした「21世紀のエコ・ミュージアム」のディテールについては、「グリュック・エコミュージアム」として、資料や写真の展示に集約され、パンフレットにおいてもホームページでも小さな扱いとなってしまう。

##### ○映画ファンターゲットの「クラシックシネマの館」

もう一つの集客策は、映画ファンをターゲットに、「クラシックシネマの館」を「マキシミリアン皇



2002年のイベント「とかちフードメッセ2002」を告知している同社のホームページ



展示と掲示で構成される「風とともに去りぬ」資料（同社Webより）



「ジョン・レノン アートギャラリー」入口（同社Webより）



太子離宮」にオープンした。「館」とネーミングされるが、新規に投資がかなう状態ではないため、実際は部屋を改装した空間である。資料類の展示で構成され、ハリウッドの名作『風とともに去りぬ』のお宝級のポスターの常設が呼び物となっている。これもまた持ち込みの企画だという。

#### ○「ジョン・レノン アートギャラリー」

そして、取材時にはアナウンスされなかったのだが、2002年6月から「ジョン・レノン アートギャラリー」がここに加わった。16点のリトグラフの展示である。話題性を高めるため、毎日、先着20名の入場者に展示と同じ図柄のポスターを無料でプレゼントしている。また、入場料は不要である（「グリュック王国」の入場料に含まれる）

次ページ 3.今後の展開

## ❶ 厳冬続く地方のレジャーパーク

### “イバラの道”続く「グリュック王国」(5)

#### 3.今後の展開

##### 「ドイツ」とは縁遠いテーマが横行

はじめて「グリュック王国」を訪ねたのは、たしか1998年の初夏であった。その時の印象といえば、造作にこだわった建設と、オブジェとして置かれていた旧東ドイツ製の大衆車・トラバント。何につけても強気の観光地値段。そして、実際にドイツの人かどうか不明だが、彼らの街の中での大道芸そしてパン・ソーセージの販売。お客もまあ入り込みであった。

しかし、それから4年後の2002年、再び訪れた「グリュック王国」の空間は、4月からのグランドオープン前を前にしての平日で、「シュロスホテル」のみが営業という状態であった。オープン当初、徹底的に質にこだわった建物も、その造作ゆえのメンテナンスコストをカバーできないためか、あちらこちらで痛みが見えている。トラバントは、経年劣化と悪戯で、本当にボンコツ寸前であった。そして、従業員もそうだが、お客という主のいないこのドイツの伝統的な街は、帯広の広野のなかで、長い眠りに着いているかのような・・・「眠りの森の美女」でもないが・・・静寂に包まれていた。

##### ○道東での遊園地は競争無く、仕方なしに来園？

北海道・帯広の立地で、いかに帯広空港から至近（タクシーのみ、約6～7分で1,200円）とはいえ、お客のほとんどは道内からで、しかもその7割は地元・道東在住者が占めている。道東地域のテーマパークは「グリュック王国」以外にないため、選択の余地無くやってくるという消極入園である。ゆえに、2002年のように、桜の開花が早く、施設にとって最高のかきいれ時となるゴールデンウィークに花見が重なってしまうと、相当な影響を覚悟する事態に陥る。

入込のもう一つのピークが夏休みの旧盆期間というのは、他の集客施設と変わらない。経営資源の効率的運用のため（簡単に言えばコスト削減のため）、ドイツ人による工芸の実演や大道芸アトラクションは、総勢10名でこの期間だけ行われる。ホームページやパンフレットには何の断りもないが、ピーク時以外はお目にかかれない。期待して来場するとがっかりというケースも少なくないという。

##### ○施設空間の貸し出し等で増収努力

増収に向けての施策は、イベント開催以外にも、小規模ながらいくつかある。

まず、施設空間の貸し出しである。主な市場はテレビドラマやコマーシャルの撮影である（代表例として飯島直子をキャラクターとする三菱自動車の「シャリオ・グランディス」のテレビCM）。ただしそれほど収益には寄与せず、2001年で300万円程度の収入にとどまった。そこで、特に撮影に限らず、「グリュック王国」にコスト負担がなければ、どんな形でも利用してもらいたいと話している。

それにしても、『風とともに去りぬ』のように、ドイツの町になぜハリウッドなのか理解しがたいのだが、ドイツの要素は環境演出テーマに翻訳され直している実状はよくわかった。“お宝”で人を呼ぶのであれば、6月から「ハーナウ市庁舎2階」で始まった、「ヨーロッパ・アンティーク展示即売会」の方がわかりやすい。

##### ○施設の設置哲学とイベントテーマの矛盾



老朽化が目立ってきているが、資金的に修繕ができない



縮小続くシュロスホテル

しかし、“ドイツには今も人が住んでいる古城がたくさんあり、そうした古城から直接買い付けたもので、ほとんどの展示物にはドイツのオークション会社発行の鑑定書がつきます。100年から200年前の婦人用ブローチ、指輪、静物画や肖像などのほかに、アンティークドール、コーヒーカップ、花瓶、銀食器などが出展されます。間もなく、ドイツより300点に及ぶ品物が上陸。販売価格は1,000円から数十万円”という説明を読むと、暗澹たる気分になり込んでしまう。

アンティーク品をオークションで売買するのは個人の自由だが、「グリュック王国」は“いまあるものを大切に、次世代へ伝えようとするドイツ人の心に打たれ、ドイツをテーマにというものを作り上げた”ではなかったのか。ならば、古城に今も残る貴重な歴史資源をオークション業者から買い付けて（場所を提供するだけかもしれないが）、財産形成の目的しかない人々の投機に処分するのは間違いではないのか。古城にあったものは古城で使命を全うすればよい。

もちろん、大金持ちばかりが今も古城に暮らしているわけではないだろう。実際はその維持に困っている場合が多く、観光客向けに有料で場内を公開する、宿泊を提供する、さらにこのオークションのように財産を処分するなどして、個人財産でありながら公共性のある文化資源を何とか守り、後生に伝えようとしているのではないか。だからこそである。

どうせオークションを開くなら、「開運！お宝鑑定団」（テレビ東京系で放送中）のコミュニケーションと、有料ネットオークションの事業スキームを参考に、日本国内から出品を集め、落札料金の一部を徴収し、チャリティとしてドイツの古城維持に寄付する内容にしてほしい。収益を求めるとすれば、「グリュック王国」は参加料を徴収すればよい。

バブルの時、ゴッホの名作をオークションで落札した某老人経営者は、自分の死と一緒に葬れと語り、物議を醸した。それと同じ思想が、この「ヨーロッパ・アンティーク展示即売会」に隠されていないか？古城から直接買入れるこのスキームは精神的な犯罪である。事業主はドイツを知り尽くしているのだろうか？フリーマーケットのような場で「自分の目」に叶った商品を仕入れて売ればよいではないか。

#### ○「砂金取り体験」まさに「何でもする」

さらに、これも取材後、記事をまとめるのにホームページを見て知ったのだが、6月から「ゴールドラッシュ！砂金堀り大会」なるイベントが始まっている様子だ。北海道砂金史研究会の後援？らしい。

「取れた砂金は全量持ち帰り可」「砂金入りの記念カードをプレゼント」「1回大人1,000円」以外の詳細は説明されていないため、実施背景は不明である。砂金より、クラインガーデンを希望者にレンタルして、シーズン中そこで育てた花をお持ち帰り頂く方が一般には喜ばれると思うのだが。本誌でも取り上げているが、ポルトヨーロッパの



シーズンオフとはいえ営業中のシュロスホテル。チェックアウトの姿もなく、スタッフの電話だけが聞こえてくる



ブライダルにも対応している。ただし、深夜にこれを見ると少々怖いかもかもしれない



王国はハイシーズンの混雑を静かに待っていた



「ヨーロッパ・アンティーク展示即売会」出品イメージ（同社Webより）



「砂金堀り体験」。何でも挑戦。（同社Webより）

「フローラル・ルネッサンス」が参考になるだろう。

2001年、起死回生をかけた「21世紀のエコ・ミュージアム」への転換は、期待ほどの結果を残すことなく、翌年再び王国は、グリム兄弟のメルヘンの再現世界に再帰した。エコの残照は、「グリュック・エコミュージアム」として、王国のそれぞれの建物の展示演出に認められるのみである。

さらの象徴となっていた、豪華絢爛なビュケブルグ城のシュロスホテルの規模は年々縮小され、ついに半分は売却される見込みである。利用者アンケートで、オフシーズンのホテル利用者から戻ってきた「幽霊屋敷」との印象は、同時期に現地を訪ねた取材チームにとって、納得のいくコメントであった。

[次ページ](#) 4.明日のために

## ◎ 厳冬続く地方のレジャーパーク

“イバラの道”続く  
「グリック王国」 (6)

## 4.明日のために ～コミュニケーションの徹底を～

正直、将来性はかなり厳しいといえよう。では、枕を並べて討ち死にを待てばいいのか。我々は経営コンサルタントではない。コミュニケーションが専門領域である。レポートの最後に、その視点で、籠城から打って出るための視点を整理してみたい。



オフシーズンでも、この駐車場がにぎわうように  
コミュニケーション活動を始めよう

## (1) トップダウンをやめること

最初から無理を承知で指摘させてもらう。これがいちばん大事である。オーナーは、少なくともこれまでのマーケティングからして、戦略性に欠けている。実効的なマーケティングを進めるには、お客様はもちろんだが、その接点にいるスタッフの声を集め、整理し、第三者的な視点で検証した後に、課題抽出と解決策を検討する。インナーコミュニケーションがないと、この活動は成立しない。

今回の取材に対応いただいた、トップに次ぐポジションで社歴の長い支配人であっても、「社長に聞かないとわからない」ことが多すぎるのである。トップしかどうなるかわからないというのに、現場はどのようにセールスすればいいのか？退職者が多い理由もここにあるといえよう。

来場者は、空間創造に感動するが、記憶するのはツール類のわかりやすさとかスタッフの接客などのコミュニケーションなのだ。

## (2) ビジネススタンダードで考える

前項に関連して、失礼ながら地方のテーマパークや集客施設の運営事業者は、第三セクターもしくは巨大な個人商店が多い。そのビジネスは、ほとんどそのトップの成功経験で形成された手法によって進められる。しかし、消費者心理や行動は、地域差はあるにしろほとんど変わらない。つまり理論的説明が可能なスタンダードがあるのだが、個人的な成功体験出発型マネジメントには論理性がない。「お客様満足」が成立する条件は非常にシンプルなのだが、それに経営者の好き嫌いで決まった施策をぶつけてみても、三球三振ばかりであろう。これが組織の動脈硬化を引き起こし、ますますトップは孤立し、市場と乖離した施策ばかりが空しく響くような悪循環に陥る。

別府（大分県）や熱海（静岡県）のような歴史的な温泉観光地ほど、入込の減少が顕著だが、なぜだと思いませんか？「老朽化した施設が多く金融情勢の変化で更新もままならず、そのうちに近隣にある新興の温泉地が需要を吸収した」と思った人。立派な箱を作れば客が来る成功体験から抜け切れていないです。では由緒ある温泉地の立派な箱ならリピーターが多く、困ることはないはずですが。

「顧客」を第一義に商品・サービスを考えるビジネススタンダードを導入するのに、いちばん邪魔なのが過去にすがっている経営トップ層の意識なのである。

### (3) 本質をつきとめてみる

これまで批判的なコメントも多数並べてきたが、「グリュック王国」の雰囲気、造作は本当にすばらしい。北海道の湿気のない気候と、北海道・十勝地方の景観もまた大きな訴求点でもある。

エコやグルメ等とコンセプトを着替えさせても、ドイツのイメージが消えることはありえない。もっともっとドイツに特化した、ドイツの持つポテンシャルを活用した集客策を実施できるはずなのになぜか消極的だ。たまたまドイツをこのテーマパークのテーマにしたという、主体性のなさの弊害である。

ドイツで、一般がわかりやすくアピールできるジャンルで言えば、自動車がある。グリュック王国の環境、宿泊、そしてドライブコース機能をセールスポイントに、ドイツ車メーカーの、多数のギャラリーを呼ぶ（動員チャンスになる）新車発表会を開催する。同時にセールスプロモーションとして、販売店から大事な顧客を「ニューモデル・北海道メルヘン街道ドライブツアー」と称して、ここに滞在してもらおう（確かBMWなどは、本国のコースドライビングに招待するようなプロモーションを展開していたように記憶するが）。

芸術音楽もポテンシャルが高い。事業主はこのジャンルにどれだけ認識がおりなのかかわからないが、現在呼び物のひとつになっている「ビュッケブルグ城」の大祝祭ホールでの室内楽中心の「シュロスコンサート」は、正直言って事業者満足に終わっている。「ビュッケブルグ城」の演出であって、コンサート＝音楽体験の提供ではない。何度も言うが、このすばらしい空間環境と音楽が調和し、参加する者に強烈な音楽体験を与えるようなプログラムが必要だ。例えば、「グリュック王国・グリム音楽祭」と称して、グリム童話から歌劇「ヘンゼルとグレーテル」（フンパーディング作曲）をメイン・プログラムとしたドイツ音楽の祭典を毎年開催する。「童話」ベースになった曲だけが上演対象だ。また、これは脱線かもしれないが、現代日本のグリム童話解釈として、『本当は恐ろしいグリム童話』（桐生操著、全2巻）の大ヒットがあり、その朗読CDも登場している。これをテーマにしたコンサートも話題を集めるだろう。

サッカーワールドカップ、次の2006年はドイツでの開催である。このタイミングを活かして、何とかドイツサッカー協会のワールドカップ使用のお墨付きをもらい、遊休地を使って小中学生対象の「グリュック・カップ」を本番まで開催する。子供層の大会とするのは同伴家族の消費需要に期待してのことである。ドイツ人のプロサッカー選手のクリニックを共催しても良いだろう。『ドイツワールドカップ2006』の使用権はカネがかかりすぎて難しいだろうが、協会のお墨付きなら何とかできるのではないかな。

以上、ざっとアイデアを並べてみたが、専門家を含めればまだまだドイツを極めたコミュニケーションプランが出てきそうである。

### (4) 「いいこと」をひろめる

現在、マスコミはテーマパークの経営的不況しか報道しない。中にはたいへん恣意的な内容もある。特に新聞は誤りがあっても滅多に訂正しない。それなのに、報道されるのは暗い話題ばかりということになる。

そこで、不振は事実で動かせないが、それでも楽しい話題、人が関心を持てるような話題だって、毎日の営業の中で見つかるはずである。また、イベントの開催日は、その賑わいにしてもいい話題である。こうしたトピックスを、常に発信すると共に、間違った内容はすぐに訂正の依頼を行う。

つまり広報機能の強化を図るべきである。実は、できていないレベルの集客施設が多いのだが、それにしても「グリュック王国」の現状は取材者泣かせである。施設の規模や歴史、動員状況等をまとめた概要説明の1枚もない。紙がなければ話で対応するのだが、社長がそうした情報を社内にも公開していないため、担当は的確な情報を伝えられない（それで、来場者数の推移や敷地面積等の基本情報を掲載できなかった）。これでは、誤った内容で情報化されるケースが増えるだろうし、その内容に関して問い合わせても、当事者からは的確な回答が得られないため、ますます不信がつのるという、負の情報スパイラルから抜け出せない。

インターネットの普及によって、何をすることもWebを参照してから対応を決める消費行動が定着しつつある。集客施設は特に気を遣う必要がある。人々が知りたいのは、ディテールと評判なのである。紙

のパンフレットを電子化したコンテンツは不要だ。せっかく「シュロスホテル」のオンライン予約を導入し、今後は通販も行うというのであれば、ますます「説明責任」を問われることになる。

このインターネットの広報利用は、ローコスト&ハイリターンだ。リリースの印刷が難しいというなら、Web上にPDF化して置けばよい。日記のように、毎日の楽しい出来事を伝えればよい。リアルタイムに、イベントの状況を流せばよい。定期的に、「お客様アンケート」を行えばよい。そして、個人のホームページに取り上げられたら必ずコミュニケーションを図る（批判には応え、賞賛には礼）。いい話はマスコミへ積極的にアピールする。

時間は限られている。すぐにでも活動に取りかかりたい。

(執筆：安部 / 書籍「レジャーパークの最新動向2002」より)

[特集トップへ](#)

[マインパーク尾去沢レポートへ](#)

[大分農業文化公園レポートへ](#)