

# みずほ地域経済インサイト

2007年2月26日発行

## 香川県の地域振興事例

- ① 商店街主導の中心市街地再生—高松
- ② 地方テーマパークの再建  
—ニューレオマワールド
- ③ 現代アートの島—直島（なおしま）

## 要 旨

1. 四国の玄関口として発展してきた香川県は、本州四国連絡橋開通の影響を最も強く受けた地域の一つである。本州との結び付きが強まる一方で、人やモノが本州に流出し経済活力が低下したとの指摘もある。しかしその中でも、全国的に注目されるような成果を上げている地域振興事例が生まれている。本稿ではそのうち、商店街の再開発事業を通じて中心市街地の再生を目指す高松市、一度は閉園したものの複数の地元企業の協力で再建された丸亀市のテーマパーク「ニューレオマワールド」、ベネッセコーポレーションが手がける現代アート事業で国内外に知られるようになった直島（なおしま）の3例を取り上げる。
2. 高松市は香川県の中心であると同時に四国の中心都市の一つであるが、近年、瀬戸大橋の開通や郊外の大型店舗の登場によって中心市街地の活気が失われるようになった。しかし市街地の中心に位置する高松丸亀町商店街は、定期借地権の利用、まちづくり会社によるテナントの一括管理、ビル全体の収益と地代の連動など、特徴的なスキームを用いて再開発事業を進めており、既に再開発が済んだ場所では集客力の向上などの効果が現れている。今後5年間で商店街全体の再開発が完了する予定であり、中心市街地再生のモデルケースになり得るとして注目されている。
3. 1990年代に、地域振興の目玉として各地でテーマパークが設立されたが、その多くが不況の影響などで苦戦し、倒産・閉園したのも少なくない。旧綾歌（あやうた）町（現在の丸亀市）のレオマワールドもその一つであったが、ここは、地域経済への打撃を心配する地元の声に押され、地元企業が中心となって再建に着手し、ニューレオマワールドとして再オープンを果たした。再開後は、複数の企業がそれぞれの得意分野を生かして園内の営業を分担する運営形態がとられている。県内有数の集客力を誇る施設として、他の観光スポットとの連携強化などが進められているところであり、地方テーマパークの可能性を占う事例として注目される。
4. 瀬戸内海に浮かぶ直島は、面積約8平方キロメートル、人口3,500人ほどで、過疎化と高齢化に直面する島であるが、近年では、ベネッセコーポレーションが手がける現代アート事業で知られている。当初はベネッセが単独で行っていたアート事業は、島の古い民家を現代アートとして再生するプロジェクトなどを通じて島全体に広がり、島の一部となりつつある。そして、観光客の増加のみならず、島の人々を活気づけるといふ効果をもたらしている。この現代アート事業を瀬戸内海の他の島に広げる構想もあり、アートによる地域活性化の試みとして、今後の展開が期待される場所である。
5. この3例は、人やアイデアだけでなく資金面でも民間セクターが主導している点が特徴的である。各事業主体に通底するのは、事業を地域の活性化につなげたいとの思いである。地域振興においては、民間セクターにはこうした社会起業家的な発想が求められるとともに、行政には、このような民間の思いを支援していく政策運営が求められているのではないだろうか。

本誌に関する問い合わせ先

みずほ総合研究所株式会社 調査本部 政策調査部

研究員 富永玲子

Tel:03-3201-0577 Email: [reiko.tominaga@mizuho-ri.co.jp](mailto:reiko.tominaga@mizuho-ri.co.jp)

## はじめに

香川県は、四国の北東部に位置し、瀬戸内海を挟んで岡山県と向かい合う、温暖で風光明媚な地である。面積は全国の都道府県の中で最も小さいが、その位置から四国の玄関口として発展を遂げ、以前から本州、特に岡山県との結び付きが強かった。そのため、1988年の瀬戸大橋<sup>1</sup>開通の影響が大きく現れた県でもある。山陽地方との関係が強まり、東瀬戸経済圏<sup>2</sup>が形成された一方で、岡山側に人やモノが流出するストロー現象も見られた。1998年に明石海峡大橋<sup>3</sup>が開通してからは、香川県をはじめ四国全域の人・モノが、鳴門－神戸ルートで関西地方に流れる傾向が生じていることが指摘されており、香川県の地位低下を懸念する声が上がっている。

そのような状況の中でも、近年香川県では、地域振興に取り組んで成果を上げ、全国的に注目される事例が生まれている。本稿ではそのうち、高松市の中心市街地再生を目指す高松丸亀町商店街の再開発事業、地元企業が協力して再建を成功させた丸亀市のテーマパーク「ニューレオマワールド」、一流の現代アート事業を展開して国内外の観光客を惹きつけている瀬戸内海の直島（なおしま）の3つの事例を紹介する。

## 1. 商店街が主導する中心市街地再生—高松市

### (1) 高松丸亀町商店街の再開発

高松市は、香川県の県庁所在地で同県の中心であるだけでなく、愛媛県松山市と並ぶ四国の中心都市でもある。城下町として興り、明治以降は四国と本州を結ぶ航路の発着地として発展を続けてきた。国の官庁の出先機関や大企業の支店が多く置かれてきたことから、支店経済都市<sup>4</sup>とも言われる。しかし、瀬戸大橋の開通や1990年代の不況の影響を受けて閉鎖される支店が現れ、また、郊外の大型ショッピングセンターに押されて中心部にある一部の商業施設が撤退し、商店街の売上げが減少するなど、中心市街地の活気が失われるようになった。

しかし近年、高松市の中心市街地は再開発へと動き出している。事業を主導するのは高松丸亀町商店街（以下では「丸亀町商店街」とする）である。高松の中心市街地には8つの商店街があるが、丸亀町商店街はそのほぼ中央に位置する、全長470メートル、商店数157戸の商店街である。同商店街は駐車場の運営による安定的な収益源をもち、それを元手にアーケードの設置やカラー舗装を行うなど、力のある商店街として以前から知られ、名実ともに

---

<sup>1</sup> 岡山県倉敷市児島と香川県坂出市を結ぶ橋の総称。本州と四国を結ぶ3つの連絡橋の中で唯一、鉄道が併設されており、岡山と高松は車でも鉄道でも、所要約1時間で結ばれている。

<sup>2</sup> 主に岡山県、広島県東南部、香川県を指す。

<sup>3</sup> 神戸市垂水と淡路島を結ぶ橋。淡路島と徳島県鳴門市は既に大鳴門橋で結ばれていたため、明石海峡大橋の開通により、神戸と鳴門は高速道路（所要約1時間半）で結ばれた。

<sup>4</sup> 一般に、大企業の支店が多く、地元企業よりも、大都市などに本社を置く企業の支店による地域経済への寄与が大きい地方都市を指す。

高松の中心市街地の核となっている。この丸亀町商店街の北端のA街区に、2006年12月10日、再開発事業の第一号となるビル「壱番街」がオープンした。壱番街は、ベージュを基調とした瀟洒なデザインのビルで（写真1）、1～4階には海外高級ブランド店や有名フレンチレストランなど、四国初出店を含む19店舗のテナントが並び、上層部は47戸の分譲マンションとなっている。壱番街のオープン初日の丸亀町商店街の人出は約5万人と大賑わいを見せ、マンション部分も既に完売となるなど、再開発事業は上々の滑り出しを見せた。丸亀町商店街の別の街区でも再開発計画が進んでいるほか、壱番街の建設を見て、他の商店街の空き店舗に入居する事業者が現れるなど、高松市の中心市街地再生への期待が高まっている。

（写真1 高松丸亀町の「壱番街」）



中心市街地衰退への危機感は強いものの、特効薬がなかなか見出せない地域が多い中、丸亀町商店街は、民間主導の大規模な再開発の成功事例として、その手法などが注目を集めており、全国からの視察者が絶えない。以下では、商店街振興組合への取材などから、丸亀町商店街の再開発の概要と特徴を紹介したい。

## （2）丸亀町商店街が目指すまちの姿

1988年、丸亀町商店街は400年記念祭を盛大に開催した<sup>5</sup>。当時、商店街の売上げなどは順調に推移していたが、商店街振興組合の理事長は、次の500年祭まで続く商店街にするためには全盛期のうちから何か手を打つ必要があると考えた。これが再開発事業の始まりである。その背景には、瀬戸大橋の開通による高松市の地位低下や県外大手資本の進出への懸念、郊外に大型店が出来始めたことなどがあつた。

<sup>5</sup> 高松城の築城400年に合わせて行われた。

商店街振興組合のメンバーはまず、全国の商店街振興の失敗例を相当数調査した。その中から、行政や業者ではなく商店街自らが、再開発やテナント運営を主導することの重要性を学んだという。また、初期の段階からまちづくりの専門家の協力を仰ぎ、専門知識も十分に取り入れてきた。

調査を進める間にも衰退の懸念は現実のものとなり、丸亀町商店街の通行量や売上は、1990年代前半を境に減少に転じた。この原因について商店街振興組合は、郊外の大型店の存在ではなく、商店街が客のニーズに応えていないためと分析した。なぜなら、丸亀町商店街には郊外の大型店に対抗しうる駐車場があるにも関わらず、売上は減少していたからである。具体的には、丸亀町商店街の商圈で1980年代のバブル期に地価が上がり住民が流出したことから、同商店街は生鮮食品や日用品の販売店、飲食店をほとんど失い、衣料品店が約半数を占める偏ったテナント構成になり、売上げを減らしていたのである。

こうした反省から、丸亀町商店街は目指す方向を以下のように定めた。第一に、適切な場所に適切な種類の店舗を配置、つまりテナントミックスを実現し、商店街全体で必要なものが揃うようにすることである。第二に、イベントホールや住居など物販以外の機能を強化し、居住人口を呼び戻すことである。それにより高松丸亀町を、単に物を買う場所ではなく、楽しい時間を過ごせる「時間消費型」の町として再生するのである。そのためには、一定規模の再開発を行う必要があるという結論に達した。

### (3) 定期借地権を活用した再開発スキーム

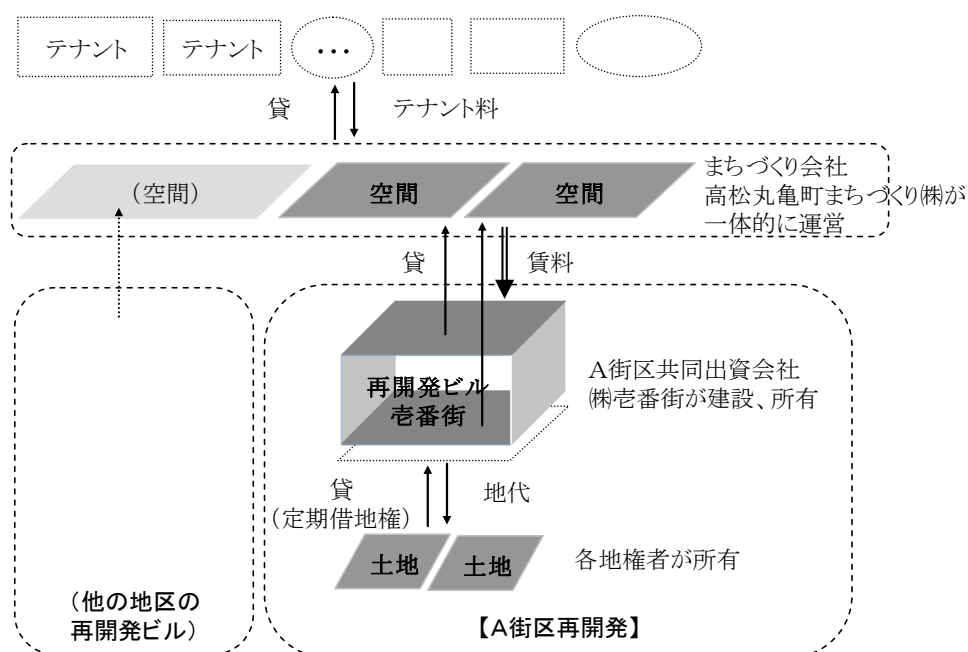
再開発に乗り出すことを決めた商店街振興組合は、まちづくりの専門家を交えてディスカッションを重ね、1990年に丸亀町商店街全体の再開発計画を練りあげた。この計画では、丸亀町商店街を7街区3ゾーンに分け、それぞれ、コンセプトと必要な施設、テナントの種類などを定めた。そして、具体的なスキームや法制度の検討などは7つの街区ごとに行うこととし、1993年、商店街の核となる北端のA街区、南端のG街区について再開発事業基本計画が策定されて準備組合が設立された。以下では、先行して再開発ビルの建設に漕ぎつけたA街区の再開発スキームを紹介したい。

(2)で見た方向で再開発を行うためには、①テナント料を抑え、②商店街がテナントを一括運営する仕組みを構築し、かつ③地権者全員の合意を得る、という課題をクリアしなければならない。そのために丸亀町商店街は、定期借地権を活用し、土地の所有と利用を分離する方法をとった(次ページ図表1)。A街区の地権者は、自分達が共同出資して設立した株式会社壺番街に対し、土地を60年の定期借地権付きで貸す。(株)壺番街は再開発ビル「壺番街」を建設・所有し、地権者には地代を支払う。この仕組みのメリットはまず、再開発ビルの建設コストに土地代が含まれないため、テナント料の上昇が抑えられ、テナントミックスがスムーズに行なえることである。また、土地所有権は地権者に残るため、再開発へ参加する地権者の抵抗感が少なく、地権者の合意も得やすい。

こうして建設されたビルのテナント運営は、第三セクターの高松丸亀町まちづくり株式会

社が行う<sup>6</sup>。高松丸亀町まちづくり(株)は、(株)壱番街から借上げたスペースに、商店街全体のゾーニングやバランスを考えて最適なテナントを入れる。今はまだ壱番街のみであるが、今後建設される別地区の再開発ビルについても、全て高松丸亀町まちづくり(株)が借り上げて運営することで、商店街全体の適切なテナントミックスが実現する仕組みとする。また、地権者の受け取る地代はビル全体の収益から分配される。これにより地権者は、自ら出店しない者も含めて全員、ビル運営のリスクを分担するとともに、ビルの収益向上に対するインセンティブも共有する。またこうした手法により、高松丸亀町まちづくり(株)のリスクを低減することもできる。

(図表1 高松丸亀町商店街の再開発スキーム)



(注) 実際は住居部分を含むが、ここでは商業施設部分のみを表示している。

(資料) 日本建築学会(2005)、高松丸亀町商店街振興組合資料などから作成

A街区では、土地の権利調整に加え、行政施策や建築法規との調整などを行いながら再開発が進められてきたため、計画から実現まで16年を要した。しかし時間がかかればコストもかかり、その間にも商店街の地盤沈下が進んでしまう。そこで丸亀町商店街は、あと5年で丸亀町の町並みを一新する計画を立て、「小規模連鎖型」で再開発を進めることにした。これは、地権者が2~3者、面積150坪程度の単位で、合意が得られたところから順次、A街区と同様のスキームで再開発を立ち上げるというものである。そして、小規模な再開発であ

<sup>6</sup> 第三セクターではあるが、市の出資は5%程度に過ぎず、運営費の補助や役職員の派遣などはない。この会社はテナント管理のほか、カード事業やバス運営など、商店街の各種収益事業も手がける。

っても商店街全体の統一性が確保できるよう、デザインコードを制定して、建物の高さや斜線、色、セットバックの幅、上層部を住居にすることなどを定めた。このコードは、今後建て替えられる建物に適用される。既にB街区の計画が進行中であるほか、他の街区でも、A街区の成功を見て再開発の気運が高まっており、5年で一新というのも現実味のない話ではない。

#### **(4) 再開発が実現できた理由**

なぜ、丸亀町商店街は、これほど大規模な再開発事業を実現できたのであろうか。

高松丸亀町商店街振興組合の古川専務理事は、その最大の理由として、商店街の衰退に対する組合員の危機感を挙げた。それに加えて、定期借地権を使って地権者が再開発事業に参加しやすくしたことや、以前から丸亀町商店街に資金力や結束力といった強みがあることが指摘できるという。

さらにこれに付け加えるとすれば、まず、早い時期に商店街の将来を予見し、再開発に至るきっかけを作った商店街振興組合理事長の存在が大きかったといえるだろう。また、専門家の助言や国の政策<sup>7</sup>などを最大限活用してきたこと、商店街のメンバーが、まちの現状と将来について、調査や議論を経て明確な認識と戦略を共有していることが挙げられる。さらに、丸亀町商店街A街区に隣接する大手百貨店である三越高松店の協力が得られたことも指摘できる。三越高松店は老番街にテナントを出店し、さらに、老番街建設に合わせて自らもリニューアルした。百貨店同士の競争が激化する中、三越は戦略の一つとして地域密着型の展開を模索しており、高松店はその一つに位置付けられている。実際に、老番街のオープンは三越にも集客や売上の増加という効果をもたらした。丸亀町商店街と三越高松店が協力関係に至るまでには紆余曲折もあったとのことだが、丸亀町商店街のように商店街に魅力と可能性があれば、大手商業施設の協力を得ることもできるのである。

#### **(5) 今後の課題と目標**

最後に、丸亀町商店街の今後の課題と目標を確認しておこう。

まずは、再開発に漕ぎつけたA街区の運営と、他の街区の再開発を成功させることである。これまで見てきたとおり、A街区は好調なスタートを切っており、他の街区も後に続くことが期待されている。

また丸亀町商店街は、再開発で得られた収益を次の再開発に投資する仕組みを作ろうとしている。A街区の再開発事業は、国や香川県、高松市から補助金を得て実施されている。中心市街地が活性化すれば税収も上がるため、補助金の投入には一定の妥当性があるが、大型店などとの競争が続く中、商店街の魅力を保つためには常に新たな投資を続けなければなら

---

<sup>7</sup> 高松丸亀町は都市再生特別措置法に基づく都市再生特別地区に指定されており、A街区の再開発は民間都市再生事業計画の認定を受けている。

ず、そのためには補助金以外の資金調達も必要になる。丸亀町商店街は、都市再生ファンド<sup>8</sup>などの出資を得てコミュニティ投資会社を設立し、再開発ビルのテナント料を原資として出資者に配当する仕組みを構築した。順調に配当が出せれば、地域の一般投資家の出資も呼び込める。これにより地域の資金が地域づくりに投資されるという循環を作り、資金面でも独立したまちづくり事業とすることが最終的な目標である。

高松丸亀町商店街の再開発の真価が問われるのはこれからであるが、目指す方向やスキームの工夫、そして現れつつある成果などを見るに、中心市街地活性化のモデルケースの一つとなる可能性は高い。5年後の高松市の中心市街地が楽しみである。

## 2. 地方テーマパークの再建—ニューレオマワールド

### (1) 地方テーマパークの盛衰

日本のテーマパークは1983年の東京ディズニーランドの開園に始まり、1980年代後半から1990年代にかけて設立ブームを迎えた。ブームの理由の一つは地域振興策に利用されたことである。テーマパークは、観光客を呼び、雇用を創出して地域経済を潤し、しかも土地があればどこにでも造れる施設であるとして、地方自治体の期待を集めた。リゾート法<sup>9</sup>やバブル経済の後押しもあり、各地で、民間事業者や自治体がこぞってテーマパーク事業に参入した(図表2)。しかし2000年代に入ると、長引く不況を背景に、巨額の初期投資のツケや業績不振から、閉園や倒産に追い込まれるものが現れた。そのまま閉鎖された事例もあるが、中には経営者の交代などによって再スタートを切るものも出始めた。香川県のレオマワールドもその一つである。

(図表2 各地の主なテーマパークとその現状)

| 名称               | 場所  | 開園   | 運営主体 | 閉園倒産   | 備考                               |
|------------------|-----|------|------|--------|----------------------------------|
| 東京ディズニーランド       | 千葉  | 1983 | 民間   |        | 桁違いの入場者数を誇り、「独り勝ち」とされる。          |
| サンリオピューロランド      | 東京  | 1990 | 民間   |        | 近年、外国人観光客の増加で好調。                 |
| スペースワールド         | 福岡  | 1990 | 三セク  | 2005倒産 | 観光開発会社が経営権を取得して再建。               |
| レオマワールド          | 香川  | 1991 | 民間   | 2000閉園 | 2004年ニューレオマワールドとして再オープン。         |
| ハウステンボス          | 長崎  | 1992 | 三セク  | 2003倒産 | 証券系投資会社が経営権を取得して再建。              |
| シーガイア            | 宮崎  | 1993 | 三セク  | 2001倒産 | 外資系投資会社が経営権を取得して再建。              |
| 志摩スペイン村          | 三重  | 1994 | 三セク  |        | 入園者数は減少基調だったが、02年以降持ち直している。      |
| 鎌倉シネマワールド        | 神奈川 | 1995 | 民間   | 1998閉園 | 業績不振により閉鎖。                       |
| 倉敷チボリ公園          | 岡山  | 1997 | 三セク  |        | 業績不振により県営化を模索中だが交渉が難航。           |
| ユニバーサル・スタジオ・ジャパン | 大阪  | 2001 | 民間*  |        | 東京ディズニーランドと並ぶ二大テーマパーク。*設立当初は三セク。 |

(資料) 余暇開発センター(1996)他により作成

<sup>8</sup> 都市再生特別措置法に基づき、民間の都市再生事業に対して行われている金融支援。

<sup>9</sup> 正式名称は総合保養地域整備法。1987年制定。規制緩和により民間事業者によるリゾート開発を促進しようとしたもの。ハウステンボス(長崎)やシーガイア(宮崎)はこの法律の適用を受けて造られた。



レオマワールドは、地元企業を中心とする4社連合による再建方式を選び、地方テーマパーク再生の一例として注目されることとなった。以下では、その再建の経緯と現状を紹介する。

## (2) レオマワールドからニューレオマワールドへ

香川県のおぼ中央に位置する旧綾歌（あやうた）町<sup>10</sup>に、四国初の大型テーマパーク「レオマワールド」が誕生したのは1991年4月のことであった。大阪のゴルフ場経営業者が約700億円を投じて建設したもので、広さは69万平方キロメートルと当時西日本最大であった。「水を中心とした旅と祭り」をテーマに、園内には人口湖や島が造成され、子ども向けのアトラクションゾーンや東南アジアの遺跡を再現したゾーンなど5区画に分けられた。滞在客を見込んでホテルやコテージも併設されて、香川県の新たな観光センターの誕生として、地元の経済界や行政の期待も高かった。

しかし、当初年間500万人を見込んだ入場者数は、初年度が224万人にとどまり、その後も年々減り続けて、1999年には105万人にまで落ち込んだ。そもそも、四国の人口（約400万人）をも上回る入場者数を見込んだ背景には、3本の本州四国連絡橋によって関西や中国地方からも観光客を集められるとの楽観的な観測があった。しかし、バブル崩壊とその後の不況に加え、テーマ性の希薄さやアクセスの悪さなど園側の魅力不足もあり、レオマワールドが連絡橋開通の効果を引き出すことはできなかった。そして、競合相手となる大阪のユニバーサル・スタジオ・ジャパンの開園を控え、レオマワールドは2000年に休園の判断を下さざるを得なくなった。その後、運営会社と親会社は相次いで民事再生法の適用を申請した。

しかし、減少し続けていたとはいえ、年間100万人という集客力は、香川県内はもちろん四国内の観光地の中でもトップクラスであった。このため、休園による地域経済への打撃への対応を求める声が各方面から上がり、支援企業を探し始めた香川県は、地元の有力企業である株式会社加ト吉<sup>11</sup>に後継を打診した。最終的には、加ト吉を中心に、株式会社マルナカ（本社は高松市、流通業）、株式会社おもちゃ王国（同岡山県、遊園地経営）、アエルコーポレーション株式会社（同東京都、コンサルタント）の4社が連合して支援に乗り出すことになった。4社が支援に動いたのは、再建可能との判断に加え、県や町からの強い要請と、地域経済のためとの思いからであった。

こうして2004年4月、再び地元経済界や観光業界の期待を担い、ニューレオマワールドがオープンした（次ページ写真2）。レオマワールドの施設をベースに一部改修や増設を行い、四国の味覚と物産のゾーン、おもちゃパビリオンと遊園地のゾーン、ホテルと温泉のゾーン、オリエンタルな動物園のゾーンの4区画が設けられた。テーマパークというよりは、巨大な複合アミューズメント施設といった趣である。

<sup>10</sup> 2005年3月22日に丸亀市、飯山町と合併して新「丸亀市」となった。

<sup>11</sup> 大手冷凍食品メーカー。関連会社においてホテル経営の実績を持つ。

(写真2 ニューレオマワールド)



### (3) 4社連合による運営手法

まず、4社連合によるニューレオマワールドの運営手法を簡単に説明しよう。レオマワールドから引き継いだ資産は、4社の出資によって設立された香川県観光開発株式会社が所有・管理している。園内で営業する業者は、この会社に使用料を支払って園内の一部分を借り受け、それぞれ事業を展開する。そのため、各ゾーンは独立採算制である。加ト吉がホテルと温泉の、おもちゃ王国が遊園地のそれぞれ事業主となったほか、動物園の運営には地元企業の有限会社日振動物が参加し、飲食・物販ゾーンにも地元の複数のテナントが入った。2005年夏には、同じく地元企業の日プラ株式会社が昆虫館の運営を始めており、現在はこれらの各社による分割営業となっている。管理会社、営業各社とも行政の出資は受けていないが、観光振興の目的で、運営費の一部が県から補助されている。

一般に、テーマパークを成功させるためには、巨額の初期投資と、常に目新しさを作り出してリピーターを確保することが必要だと言われている。異なる業種の4社が手を組んだのはこのためでもあった。つまり、改装にかかる初期投資は4社で分担することによって個社の負担を軽減する。そして、各社が得意分野の事業に集中し、小回りの利いた運営を行うことで、新たな魅力が継続的に生み出されることが期待されたのである。

ニューレオマワールドの入場者数は、オープンした2004年度は155万人と、目標としていた150万人を上回ったが、開園効果が剥落した翌年は93万人まで減少し、2006年度上半期もやや苦戦気味である。しかし、香川県の主な観光地を訪れる観光客の数は、合計で年間600～700万人であり、そのうち100万人近い数字を稼ぐニューレオマワールドの存在は、香川県にとってやはり大きいといえるだろう。

また地域雇用への貢献も小さくない。正社員は計100名ほど、派遣社員やパートは季節によって200～600名ほどであり、ほとんどが香川県内の在住者である。

### (4) 現在の課題と取組み

ニューレオマワールドは、現在の入場者数でも採算ラインをクリアできているとのことだ

が、やはり入場者の減少は食い止めなければならず、そのために次の3点に取り組んでいる。

第一に園内連携の促進である。各ゾーンが独立採算制をとっていることのマイナス面として、ニューレオマワールドは連携不足に陥りやすい。それが典型的に表れているのが入場料の設定である。現在は、ゾーンごとに入場料が決まっており、共通割引がないため、あるゾーンの入場者が他のゾーンに行くインセンティブが働きにくい。仮に、遊園地、動物園、昆虫館、温泉の全てに入場すると、入場料の合計が大人1人4,550円と決して安くはないため、来場者からも割安な共通入場券の発行が要望されている。これには、収入が減るため難色を示す運業者もいるが、割引によって入場者が増えれば補えるとして、共通券の発行に向けて調整を続けているところである。

第二に客層の拡大である。ニューレオマワールドの第一次商圏の人口は、香川、愛媛県全域と、徳島、高知、岡山、広島県の各一部分で計約400万人と推定されており、決して多くはない。その中で入場者数を増やすためには客層を広げる必要がある。最近、ホテルと温泉でシニア層向けのプランを強化したところ、好評を得て、平日の稼働率が上がっているという。そこで、もともと主力である若い家族層に祖父母を加えた三世代で来てもらい、祖父母は温泉、親子は遊園地や動物園で遊び、皆でホテルに泊まる形への誘導を図ろうとしている。ただし、客層を広げるとターゲットはぼやけるため、バランスに留意しているとのことであった。

第三に、県内の他の観光地や行政との連携促進である。琴平（ことひら）<sup>12</sup>、栗林（りつりん）公園<sup>13</sup>、讃岐うどん店などと協力し、お互いに不足する要素を補完し合うことで、香川県への観光客を増やし、ニューレオマワールドの入場者も増やしたいと考えられている。香川県観光開発㈱の樋口氏によれば、民間事業者同士の連携はなかなか難しく、今までは単発の事業しか行えなかったが、これからは大局的・継続的な連携の体制作りに取り組みたいとのことであった。また、香川県がアジアからの観光客誘致に取り組んでいるため、このような動きとも連携していきたいとのことである。

#### **(5) 地域振興策としてのテーマパークの可能性**

少子化やレジャーの多様化など、テーマパークを取り巻く環境は厳しい。独り勝ちとされる東京ディズニーランドですら、入場者数の減少が見られる状況の中で、地方においてテーマパーク事業を成立させるのは容易ではない。しかし以上で見てきたように、テーマパークは、一定の集客力を保てるのであれば、特に観光資源の少ない地域にとって、なお魅力のある施設であることは確かである。

複数の企業が分割して運営する方式をとったニューレオマワールドの滑り出しは、まずは

---

<sup>12</sup> 琴平町は丸亀市の南西に位置し、長い参道で有名な金刀比羅宮（ことひらぐう、通称「こんびらさん」）、芝居小屋の金丸座などがあり、年間300万人前後を集める香川県随一の観光地である。

<sup>13</sup> 高松市街にある江戸時代初期の回遊式大名庭園。国の特別名勝に指定されており、年間の入園者数は約50万人。

成功といえるだろう。今後については、各業者が専門性を生かして魅力を保つという分割運営のメリットが発揮できるかどうか、また、(4)で見たような地域連携などを進めていけるかどうかにかかっている。休園した後、地元の要望に後押しされて再開された経緯を考えると、ニューレオマワールドには特に、地域のニーズに応え、広域的な協力を深めながら香川県全体の観光振興につなげる試みが求められているといえるだろう。地方テーマパークの可能性を占う事例として、ニューレオマワールドの今後の行方が注目される。

### 3. 現代アート of 島—直島 (なごしま)

#### (1) アートが点在する直島の風景

瀬戸内海には大小あわせて 1,000 以上の島があるといわれている。そのうち、小豆島など 24 の有人島を含む 112 島が香川県に属しており、四国本土だけでなくこれらの島の振興もまた、香川県の大きな課題となっている。

それらの島の一つ、直島は、高松市の北方に浮かぶ面積約 8 平方キロメートル、人口 3,500 人ほどの島である。本州四国連絡橋からはやや離れたところに位置しており、高松港、岡山県の宇野港と航路で結ばれている。また同島と周辺の 20 以上の島で直島町が構成されている。直島には漁業以外に大きな地場産業はないが、島の北部には、大正時代から三菱マテリアル株式会社の銅精錬所があり<sup>14</sup>、この精錬所に経済を依存してきた企業城下町(島)という側面を有している。

その直島は近年、教育出版事業の株式会社ベネッセコーポレーション(以下では「ベネッセ」とする)が手がける現代アート事業「ベネッセアートサイト直島」<sup>15</sup>で、国際的にその名を知られるようになった。直島の南側、眼下に瀬戸内海を臨む高台には、4 棟のホテルを併設した美術館「ベネッセハウス」や、大部分が地中に埋まっている個性的な建物の「地中美術館」が並び、屋外にも多数の作品が点在する。展示されている作品のほとんどは、直島に置かれ、直島で鑑賞されるために、直島で製作されたサイトスペシフィックアート<sup>16</sup>であり、ジェームズ・タレル氏<sup>17</sup>、草間彌生氏<sup>18</sup>、杉本博司氏<sup>19</sup>をはじめ、第一線の現代アート作家が多数、作品を提供している。ユニークな作品が多く、中でも巨大な 2 つの「かぼちゃ」は直島のシンボリック的存在となっている(次ページ写真 3)。ベネッセハウスや地中美術館は安藤忠雄氏<sup>20</sup>が設計を手がけており、建物も作品の一つと言えよう。また、現代アートではないが、地中美術館にはフランスの画家、クロード・モネの晩年の「睡蓮」も所蔵されている。さらに、

<sup>14</sup> 三菱マテリアル(株)の前身である三菱合資会社の中央精錬所として設立され、今に至る。

<sup>15</sup> 開始当初は一連の活動を「直島文化村構想」と呼んでいたが、2004 年にこの呼称に変更した。

<sup>16</sup> 置かれる空間・場所と一体化した芸術作品のこと。

<sup>17</sup> 1943 年—。光を扱ったインスタレーション(体験型の作品)で知られるアメリカの現代美術家。

<sup>18</sup> 1929 年—。水玉をモチーフにした前衛的な作品で有名な画家・彫刻家。小説も手がける。

<sup>19</sup> 1948 年—。海景の写真などで国際的に高い評価を受けている写真家。

<sup>20</sup> 1941 年—。打ち放しコンクリートや幾何学的なフォルムの建築で有名な建築家。東京大学名誉教授。

島の中部の本村（ほんむら）地区には、古い民家を利用したアート作品「家プロジェクト」が普通の住宅にまぎれて建てられており、地図を片手に作品を探す観光客に、時折住民が案内の声をかける。

(写真3 屋外におかれている「南瓜」と「赤かぼちゃ」)



草間彌生「南瓜」（1994－2005年）

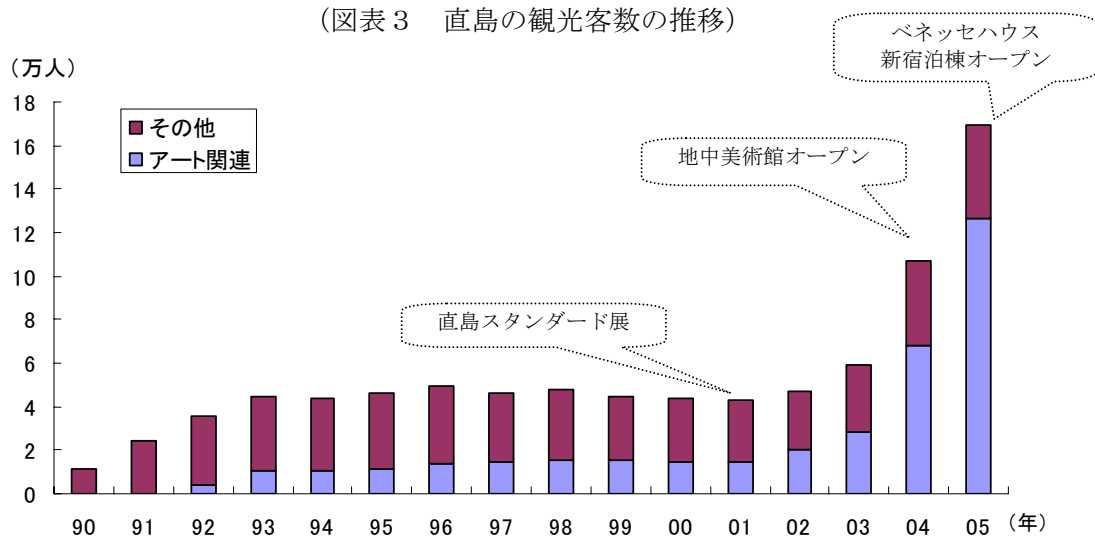


草間彌生「赤かぼちゃ」（2006年）

(注) 左はベネッセハウス敷地内の栈橋に、右は直島の玄関口である宮浦港に設置されている。

これらのアート鑑賞などを目的に直島を訪れる観光客の数はここ2、3年で急激に増え、2005年には年間延べ17万人ほどになった(図表3)。以前は現代アートファンの中核である若い女性の来島が多かったが、最近は平日を中心にシニア層も集まるようになった。観光客の大半は東京をはじめ国内の都市部から来るが、海外からの来島者も1割ほどあるという。リゾート雑誌への紹介や口コミを通じて、海外にまで直島の評判が伝わっているためである。

(図表3 直島の観光客数の推移)



(資料) 直島町観光客等入込数動態調査

ベネッセが事業を始める前は、現代アートとは特に縁のなかった直島は、どのようにして国内外に知られるアートの島に育ったのだろうか。以下では、アートという外部資源を生かした地域振興の事例の一つとして、直島における取り組みを紹介したい。

## (2) 直島に現代アートが根付くまで

(1)で述べたように、直島は精錬所の存在に支えられてきたが、高度成長期が終わると精錬所の事業規模は縮小に向かい<sup>21</sup>、1980年代に入ると人口が流出して高齢化が進むようになった。そのため当時の直島町長が、新たな島内活性化策として、島南岸のリゾート開発を構想していた。一方、福武書店(当時)<sup>22</sup>の創業者で社長の福武哲彦氏は、本社を置く岡山近辺に、子どものためのキャンプ場を建設する場所を探していた。この2人の意思が合致し、1989年、福武書店によって直島にキャンプ場が建設されたが、直後に哲彦氏は急逝し、その後、会社とともに直島の事業も引き継いだ息子の福武総一郎氏が、事業内容を現代アートへシフトさせていった。現代アートに注目したのは、福武氏がもともと作品をいくつか所有していたことと、現代アートの提起する問題意識は、都市よりも自然の中に置いてこそ先鋭的に表れるという考えをもっていたことによるものであった。

ベネッセの現代アート事業は当初、ベネッセハウスの敷地内という限定された場所で展開されていたため、直島の住民との接点は乏しく、ベネッセの事業を冷ややかに見ている住民も多かった。このアート事業が島に溶け込む契機となったのが、1997年に始まった「家プロジェクト」である。これは本村地区の古い民家を現代アートとして再生するもので、過疎と高齢化によって廃屋が増えるのを見かねた直島町役場が、ベネッセに相談を持ちかけたことから始まった。

家プロジェクト第一号の作品が、宮島達男氏<sup>23</sup>による角屋(かどや、1998年)である(次ページ写真4)。この「家」は、外見は普通の木造の古い民家だが、中は薄暗く、土間以外のほとんどの部分に水が張られており、丸ごとアート作品となっているため居住はできない。水中には125個の発光するデジタルカウンターが散らばっており、1から9までの数字を刻み続けている。このカウンターの数字が変化する速度は、下は5歳から上は95歳までの直島の住民125人が、1人1個ずつ、自分で設定したものである。宮島氏は、住民が作品に関わることで、その作品は島という共同体の一部になると考えたと言っている<sup>24</sup>。

---

<sup>21</sup> 精錬事業が縮小した代わりに、この精錬所では2003年から、直島の隣に位置する豊島(てしま)の産業廃棄物の中間処理などを行っている。豊島には1980年代に約56万トンもの産業廃棄物が不法投棄され、大きな社会問題となった。不法投棄を行った業者に対する監督責任を問われた香川県は、この産業廃棄物を処理する施設の建設を同精錬所と直島町に提案し、直島町は、公害が発生しない、町の活性化につながるなどの条件で受け入れを決定した。直島町はこれを契機にエコタウン構想を進めており、環境事業はアートと並んで直島を支える新たな事業となっている。

<sup>22</sup> 1995年4月に「ベネッセコーポレーション」に社名を変更した。

<sup>23</sup> 1957年ー。観客など周囲との関係性を重視する作品で知られる現代美術家。

<sup>24</sup> 秋元ほか(2006)。

(写真4 「角屋」)



角屋に続き、南寺（1999年）<sup>25</sup>、きんざ（2001年）<sup>26</sup>、護王（ごおう）神社（2002年）<sup>27</sup>が製作された。これらも、作家が現場に長く滞在して製作することから、作家と近隣住民の交流が生まれるようになった。そして、次第に住民も作品に親しみを覚え、完成した作品の管理なども手伝うようになった。また、若い観光客が多く訪れるようになり、高齢者中心の住民が、作品の場所を案内したりトイレを貸したりと、彼らとの交流を積極的に楽しむようになり、自分達の生活する地域に誇りを感じるようになった。このようにして、家プロジェクトは少しずつ地域になじみ、住民を元気にしていった。なお、作品周辺での住民の自主的な案内活動は「直島町観光ボランティアガイドの会」の結成につながった。今は十数人の住民ガイドが、家プロジェクトなどのアートはもちろん、島の史跡なども案内してくれる。

ベネッセにとっても家プロジェクトは、アート事業に「地域」という視点を加え、その後の事業の方向性を決定づけるものとなった。それが端的に表れたのが2001年の「直島スタンダード」展である。これは、直島全体を会場とし、廃屋や施設、路地などを利用した作品を展示するもので、13人の作家が参加した。展覧会の名前には、「グローバルスタンダード」という考え方に対して、地域には地域の「スタンダード」があるという思いが込められた。この展覧会では、本村地区の14軒の家が、作家が各家のために製作したのれんをかけるという形で作品に「参加」したほか<sup>28</sup>、運営ボランティアに参加した住民もいる。この頃から直島の知名度が上がり、観光客も順調に増え始めた（前掲図表3）。2006年秋からは、この展覧

<sup>25</sup> 安藤忠雄氏が設計した建物（南寺）の中に、ジェームズ・タレル氏の作品が展示されている。南寺は、以前に寺があった空き地に新たに建設された。

<sup>26</sup> 築約200年の小さな小屋全体が、内藤礼（ないとうれい。1961年ー。彫刻家）氏によりインスタレーション（体験型の作品）として再建された。

<sup>27</sup> 古い神社の改築を杉本博司氏が手がけたもので、拝殿の地下には新たに石室が作られた。

<sup>28</sup> 展覧会終了後、のれんは各家に贈られ、現在でも自主的にかけ続けている家が多い。

会の第二段となる「直島スタンダード2」展が開催されているところである<sup>29</sup>。

### (3) ベネッセアートサイト直島が成立する理由

この一連のアート事業「ベネッセアートサイト直島」は、ベネッセの100%出資子会社である株式会社直島文化村によって運営されており<sup>30</sup>、行政の出資や運営補助は特に受けていない。ただ、ホテル事業はビジネスとして成立しても、アート事業では収益は出ないとのことで、その分はベネッセが持ち出している形となる。

このような、いわば儲からない事業を、企業であるベネッセがあえて手がける理由の一つは、利益を社会へ還元するメセナ活動である。実際、直島での活動は、2006年に社団法人企業メセナ協議会のメセナ大賞を受賞するなど、メセナとして高い評価を得ている。また企業の広告塔としての意味もあり、直島での事業がメディアに紹介されることによる効果は、広告費に換算すればかなりの金額になるとベネッセは推測している。しかしベネッセにとっての直島は、それ以上に、ベネッセ（よく生きるという意味の造語）という抽象的な企業理念を具体化し、C I（コーポレートアイデンティティ）を発現し伝達するための場であるという。例えば社員研修や役員の採用面接など、多くの社内行事が直島で行われており、社長の福武氏も「（直島には）会社経営とか人生観とか、それらすべてを注入していますから」と語っている<sup>31</sup>。つまり、ベネッセにとって直島は、重要な中核事業の一つなのである。

こうした位置付けであるがゆえに十分な人や資金が投入されており、それによって長期間にわたって質の高い活動が展開されてきたことが、直島を海外にも知られる「アートの島」に育ててきたといえるだろう。

### (4) 今後の課題

(1)で見たとおり、直島を訪れる観光客の数はここ数年で急激に増えた。これにより、現在、直島のキャパシティは飽和状態に達しており、繁忙期には観光客がフェリーやバスに乗り切れないなどの事態が発生している。また、以前は現代アートファンが中心だった客層も少し変化し、アートには関心が薄く、残念ながら美術館でのマナーに欠ける客なども含まれるようになったとのことである。さらに、観光客の増加に伴って、今までほとんどなかった飲食店が一举に増えるなど、町も少しずつ変わり始めている。観光地としては活性化する一方で、今後、店が無秩序に増えていけば、直島の魅力であり、アートの一部でもある島の風景や生活が変わってしまう可能性もある。

このような点で直島は現在、過渡期にあるとベネッセ広報の水野氏は言う。今後、現代アート事業の質を維持しつつ大勢の観光客を迎えるためにはどうすればよいのか、作品の種類、施設や事業規模のあり方などを考えていきたいとのことであった。

---

<sup>29</sup> 会期は2007年4月15日まで。

<sup>30</sup> 地中美術館は、別途、財団法人直島福武美術館財団により運営されている。

<sup>31</sup> 「日経ビジネス」2006年12月4日号。



## **(5) アートは地域を活性化できるのか**

この直島の地域活性化効果を、同じように過疎と高齢化に悩む瀬戸内海の他の島々にも波及させようと、ベネッセは「瀬戸内アートネットワーク構想」を提案している。これは、現代アート事業を他の島々にも広げ、瀬戸内を舞台に国際的な展覧会を実施しようというもので、2004年には国や県の後援を得て、構想の実現可能性を探る公開シンポジウムが開催された。2006年秋からの「直島スタンダード2」展は、実現に向けてのプレ企画と位置付けられており、隣の向島（むかいじま）にも作品を設置したほか、直島と他の島を結ぶ船便を増やすなど、観光客を回遊させる試みを行ったところである。仮にこの構想が実現すれば、島外の民間企業が始めた文化事業が、より多くの住民や行政を巻き込み、広範な地域振興施策に発展することになる。今後の展開が注目される場所である。

文化による地域振興といえば、行政が資金を提供・補助するケースが一般的であるが、直島は、一つの民間企業が人と資金を投じている点でかなり珍しい事例である。水野氏はこの特異性を指摘した上で、アートが地域を活性化するために必要な要素として、国際的に通用する質の高さ、資金、長期的な活動による地域への浸透の3点を挙げた。もちろん、直島は資金面で恵まれた事例ではあるが、同時に、15年にわたる活動の軌跡は、要素の3点目である地域への浸透の重要性も教えてくれているのではないだろうか。

## **おわりに**

香川県における以上3点の事例はいずれも、商店街や企業などの民間部門が主導してきたという共通点がある。しかも、人やアイデアだけでなく、資金も民間が提供している点が特徴的であり、ニューレオマワールドや直島はほぼ全てが民間資金で運営されている。また高松丸亀町商店街も、自らの資金力を十分に活かした上に、地域から資金を調達する仕組みを構築しつつある。収益性に加えて理念や社会的責任など、民間が地域に資金を投じる動機は様々だが、この3つの例の事業主体に通底するのは、自分達の事業を周辺地域や香川県全域の活性化につなげたいという思いである。地域振興のためには、民間部門にはこうした社会起業家的な精神が期待されるとともに、行政には、このような民間の思いを支援し、共に形にしていくような政策運営が望まれているのではないかと思う。

## **【参考文献】**

- 秋元雄史・安藤忠雄ほか『直島 瀬戸内アートの楽園』新潮社、2006年  
日本建築学会『中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、2005年  
財団法人余暇開発センター『業種別 レジャー産業の経営動向』同友館、1996年