

# 我国のアミューズメント産業におけるフードテーマパークの発展-株式会社ナムコのケースを中心に-

|       |   |
|-------|---|
| メタデータ | 言語: Japanese<br>出版者: 明治大学情報基盤本部<br>公開日: 2011-02-28<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 中島, 恵<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="http://hdl.handle.net/10291/9298">http://hdl.handle.net/10291/9298</a>                                   |

## 研究ノート

我国のアミューズメント産業におけるフードテーマパークの発展  
—株式会社ナムコのケースを中心に—Development of Food Themepark on Amusement Industry in Japan  
: A Case of NAMCO LIMITED

中島 恵

Megumi NAKAJIMA

明治大学大学院経営学研究科

Graduate School of Business Administration, Meiji University

## 1. はじめに

我国のアミューズメント産業の特色として、2000年代前半に設立ラッシュが起こったフードテーマパーク産業が挙げられる。1994年の「新横浜ラーメン博物館<sup>1)</sup>」開業に端を発したフードテーマパーク産業は、新しい形態のアミューズメント施設であり、2000年代前半に設立ラッシュを迎えた。全国に数十のフードテーマパークが存在する。

フードテーマパークとは、例えばラーメン施設ならば有名ラーメン店を、餃子施設ならば有名餃子店を、カレー施設ならば有名カレー店を、シュークリーム施設ならば有名シュークリーム店を一堂に集め、集客し、顧客は各店舗で支払いをし、その場で飲食する施設である。フードコートと異なり、テーマが統一され、例えば内装が昭和30年代の下町風景に統一されていたり、顧客参加型のイベントが行われたり、エンターテインメント性が強い。

特にラーメン施設が2000年代ブームに乗って急増し、短命で閉店に追い込まれるケースが珍しくない<sup>2)</sup>。しかしながら、成功しているフードテーマパークは抜群の集客力を持ち、地方都市からの誘致も盛んに行われている<sup>3)</sup>。主なフードテーマパークだけで38箇所あり、そのうち25箇所がラーメンの施設である(2004年4月21日時点)。

バブル崩壊以降の1990年代、我国では余暇の過ごし方が変化する中で、テーマパークや遊園地の入場者数、売上高の低下が起こった。ナムコやセガ・エンタープライゼズといった従来小規模のアミューズメント施設運営を手掛けていた企業も都市テーマパーク型と銘打った大型のアミューズメント施設を新たな娯楽施

設として登場させている<sup>4)</sup>。レジャー業界に詳しい社会経済生産性本部・余暇創研の研究主幹、丁野朗氏は「日本のレジャー産業は温浴施設やショッピングセンターのような分野に裾野が広がっており、短い時間で楽しむ傾向がある。」と述べている。そんな中、特に株式会社ナムコのフードテーマパークが際立って好調である<sup>5)</sup>。餃子スタジアム(東京・池袋)、自由が丘スイーツフォレスト(東京・自由が丘)、津軽ラーメン街道(青森・五所川原)などを運営している。

また、地域密着型のフードテーマパークは、地産地消、地域の雇用促進という点から疲弊する地方経済の活性化につながる可能性がある。

アミューズメント産業の世界的リーダー企業米ウォルト・ディズニー・パーク&リゾーツも、2007年4月、日本で新型の娯楽施設を開業する計画を明らかにしている。千葉県浦安市にある東京ディズニーリゾート(以降TDR)のような大型テーマパークではなく、立地を重視した小型施設の展開に乗り出す計画で、早ければ2010年にも実現する見通しであった<sup>6)</sup>。(しかし、後述するが、収益性が見込めず撤退することとなった。)

そのような社会背景において、本稿の研究課題はフードテーマパーク産業を概観し、成功している株式会社ナムコの事例研究を行い、フードテーマパーク産業で成功する要因を検証することである。そのために、第1にフードテーマパーク産業を概観し、特にディズニー・グループの動向を検証し、第2にナムコの事例研究を行い、成功要因を考察したい。

## 2. フードテーマパーク産業の概要とディズニー・グループの参入表明

## 2.1. フードテーマパーク産業の概要

2000年代前半に入ってフードテーマパーク（特にラーメン施設）が急増している。そのビジネスモデルとなっているのが、横浜市港北区の「新横浜ラーメン博物館」である。1994年にオープンした新横浜ラーメン博物館は、ラーメン施設には不適なビジネス街にありながら、現在も年間150万人の来客数を誇る。「多店舗展開していない希少性の高い優れたラーメン店を発掘・誘致し、各地のラーメン文化を紹介する場」（ブランド事業部の中野正博氏）というのが開業時からの経営方針である<sup>7</sup>。店舗のラインナップ、昭和30年代をイメージした館内の雰囲気、ラーメンに関する様々な知識を得られる展示物などの点で、娯楽性を備えている。同施設がファーストムーバーである。

施設名で何をテーマにしたフードテーマパークか分かるようになってきている。地名が入っているものが多い。例えば「小樽運河食堂ラーメン工房」「津軽ラーメン街道」「ラーメン国技館仙台場所」「池袋ひかり町ラーメン名作座」「台場小香港」「小田原城下らーめん宿場町」「清水すしミュージアム」「泉ヶ丘ラーメン劇場」などである<sup>8</sup>。

フードテーマパークの特徴は、顧客は大して空腹でないのに並んでまで入りたがり、多くの顧客が「食べた」ことで満足せず、「食べられなかった」ことを悔しがることにある<sup>9</sup>。すなわち、全店を制覇したいという欲求が、需要が無い（空腹でない）のに購買を喚起させる仕組みと言える。

フードテーマパークが急速に増加した理由として、消費者にとっては、①全国各地からその地方で評判の名店が集まっており、現地に出向かなくても、1カ所でそれら名店の味を食べ比べることができるという「利便性」や「希少性」、②施設の内外装にレトロな町並みを再現したり、その地方の食文化が学べるような演出をするなど、ただの飲食店街にとどまらない非日常的な空間が魅力になっているためとされている。一方、施設を運営する企業にとっては、①新横浜ラーメン博物館などの成功を見て商業施設の管理・運営を行う企業が、フードテーマパークが持つ話題性と集客力に魅力を感じるようになったこと、②フードテーマパークを誘致することで、既存の商業施設全体の集客力アップへの期待が膨らんだためとされている。これに呼応するように、2000年以降、新規事業としてフードテーマパークのプロデュースを手がける企業が次々に登場し、企画力を競うようになった。それまでショッ

ピングセンターなどの飲食テナントには大手外食企業のチェーン店が入ることが多く、結果としてどこも似通ったレストラン街になっていた。そこに差別化できるコンテンツビジネスが登場したのである<sup>10</sup>。

フードテーマパークは短期間でかなりの集客が見込めるので、比較的初期の段階で、投資の回収が行えるということで、ブームが加速した。2004年になると、都会から地方への拡大する傾向が見られた。地方は車で移動するため、遠方からの集客も見込める。また、フードテーマパークが乱立気味の都会と違って、地方はまだ競合施設が少ないため、独占的な強みを発揮できると期待されている。施設を開発するにあたって事前に行われるアンケート調査でも、「私たちの町にできて欲しい施設」にフードテーマパークを挙げる意見が多いなど、地方における潜在ニーズはかなり高いといえるだろう。最近では、都心の繁華街の活性化や街づくりまでも視野に入れたコンセプトが打ち出されているのが特徴である<sup>11</sup>。フードテーマパークは町おこし、地域活性化、地産地消（スローフード）につなげられる産業と考えられる。

しかし人気に乗じて類似施設も増え、安易に店を集めただけの粗製乱造が2003年にすでに目立つようになったことが指摘されている<sup>12</sup>。例えば、東京都渋谷区の「麺喰王国」は、来客数などを基に利回りを設定した投資ファンドにより資金調達を行う目新しさで話題を呼んだ。同施設のHPによれば、開業後1カ月の1店当たりの平均来客数はおおよそ400人台で推移し、数字の公開は途中で中止された。これだとファンドの利回りは0%で、投資家からすれば期待外れの滑り出しとなる<sup>13</sup>。そして2005年閉店に追い込まれた。

フードテーマパーク同士の競争はもとより、他の娯楽施設や飲食店に対する競争力も発揮できなくなっているフードテーマパークもある。また、複数のラーメン施設で、有名店が重複して出店しているケースが多く見られるようになってきている。これまで、無名でも実力のあるラーメン店を発掘することで希少性を維持してきたが、最近では既に名の通った店のブランド力に頼った集客が行われている。そのため施設内で既にブランドになっている人気店に顧客が集中し、無名でもおいしい店舗で売上が上がりにくいという弊害が生じている。消費者は話題になっている有名店で食べたいという心理が働く。施設によってはハーフサイズのラーメンも用意されているが、全てのラーメンを食べ歩ける顧客は稀で、人気のない店舗はラーメンを味わって

もらう前に撤退を余儀なくされるケースが出ている。ラーメン施設は「話のタネに1回行けば十分」と考える消費者も多く、リピーターの確保が難しい。

一方、施設のプロデュースや運営する会社に対して、入居する店舗から箱を作っただけで、毎月販売促進費を払っているのに何もしてくれないとい不満も出ている。魅力的な販売促進や娯楽性を継続的に打ち出すためには、プロデュース会社や運営会社の体力や能力が問われる。テーマパーク間の競争が激化するにつれ、企業の総合力の差が優劣を決める状況になり始めたのである<sup>14</sup>。

象徴的なのは、業界では唯一ともいえる大企業ナムコの好調ぶりである。フードコートにより有名店を集めるだけで大きな売り上げを見込めるほど、ラーメン施設は甘いビジネスではなく、店舗の実力に加え、顧客を引き付ける娯楽性、物語性、顧客と店舗の参加意識がないと近い将来淘汰されると指摘しているのは、ナムコの池澤守ET企画ディビジョンリーダー（当時）である（同氏について後述する。）ナムコの好調振りが目立つこの産業で、池澤氏がキーパーソンとなっている。例えば、ナムコがプロデュースした「明石ラーメン波止場」では、ラーメン職人がその腕を競う港町という設定で、施設内には数多くの大漁旗を飾るなどして明石らしい雰囲気を出し、瀬戸内海沿いの県に本店がある「瀬戸内ラーメン店」と「全国有力ラーメン店」の対決の場とし、顧客の人気投票による上位店を定期的に公表するなど、店舗と顧客の参加意識の活性化を促している<sup>15</sup>。よって本稿ではナムコの事例研究を行いたい。

## 2.2. ディズニー・グループの参入表明

フードテーマパーク産業は、既に飽和し、経営難に陥る施設が出ているが、米ディズニー社およびオリエンタルランドが参入を表明するほど魅力ある産業と言えるだろう。

米ウォルト・ディズニー・パーク&リゾート（以降、米ディズニー社）のジェイ・ラズロ会長は2007年3月末に来日した折、東京・お台場の「デックス東京ビーチ」や東京・池袋の「ナムコ・ナンジャタウン」といった娯楽施設を視察した。両施設とも都心の商業ビル内で、テーマ性のある飲食店や遊戯施設を組み合わせたフードテーマパークを有する施設である。こうした施設を日本人が楽しんでいるのを自らの目で確認したうえで、ディズニーも同タイプの娯楽施設を提供で

きると確信を深めた<sup>16</sup>。

米ディズニー社は、米国、東京、フランス、香港の5カ所のテーマパークを統括する。同社のラズロ会長は「日本での事業拡大をさらに続ける」と宣言し、その大きな柱として新たな娯楽施設を開設する構想を発表している。ラズロ会長は「TDRでは1~2日間、滞在してもらっている。しかし、もっと手軽に数時間あるいは半日で楽しめる小規模な娯楽施設を提供していきたい」と述べている。立地にこだわるため、交通の便の良い都市部を中心に検討していく。新パーク構想が実を結ぶのは「最短で2~3年。恐らくは3~4年後だろう」とラズロ会長は述べている。TDRはアトラクションだけでなく、ホテルやレストラン、エンターテインメントショーなどの複数の要素を持っている。そのノウハウを組み合わせることで、「子供と母親が2時間だけ楽しめるような施設とか、カップルが食事をしてその後ちょっと楽しめるエンターテインメントを提供していきたい」としている<sup>17</sup>。

小型のアミューズメント施設で、1回あたり2時間程度で楽しめる、つまりTDRのように一日を費やすタイプの施設ではなく、もっと手軽に一日の一部として楽しめる施設を検討している。現在、TDRの顧客の平均滞在時間は8.4時間であり、一人当たり売上高は9370円である<sup>18</sup>。そこに家族4人で一日を費やして行くと4万円弱かかる。そうではなく、一日の一部をそこで過ごし、一人当たり千円から二千円程度ですむアミューズメント施設への参入を発表したのである。

他方、米ディズニー社が直接運営する米国以外のパークは、2005年に開業した香港ディズニーランドの初年度の入園者数が目標を下回り、フランスのディズニーリゾート・パリの運営会社ユーロディズニーに敵対的買収の話が持ち上がるなど、あまり順調ではない。現地文化を熟知するパートナーが必要ではないかとの質問に対して、ラズロ会長は「TDRでディズニーの経験と日本の文化を組み合わせることができたのはOLC（オリエンタルランド）のおかげだ。我々にとって非常に良いパートナーだ。新パークの運営形態は未定だが、常にOLCのことは念頭に置いて動いている。先日、OLCの加賀見俊夫会長に新しいことをいろいろと展開していきたいと話したところ、彼も非常に乗り気だった」と述べている。運営形態とは、米ディズニー社直営か、オリエンタルランド直営かである。

オリエンタルランドは、中期経営計画「Innovate OLC 2010」（2007年5月7日発表）において「NEPプロジ

エクト<sup>19</sup>」を掲げた<sup>20</sup>。新たな成長基盤の確立を目指し、それを長期的に目指すために新規の事業開発を行うとした。「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供する「空間創造事業」が「東京ディズニーリゾートに続く事業」として成長することを目標としていた。それが、ディズニーならではのエンターテイメント／飲食／ショッピングなどが融合した有料入場型の屋内施設を 2010 年以降に展開することを目指し、コンセプトモデルの開発や候補地選定のための市場研究など、1 年以上にわたりオリエンタルランドと米ディズニー社が共同で行うことであった。オリエンタルランドは「都市型エンターテイメント施設」と表現しているが、エンターテイメント／飲食／ショッピングなどが融合した屋内施設という点から、いわゆるフードテーマパークと推測して間違っていないだろう。

それを受けて 2008 年 9 月 4 日に福岡県でディズニー施設を誘致する「ディズニー誘致委員会<sup>21</sup>」が結成された。福岡地所が結成した地元大手企業や銀行で構成される誘致委員会である。計画中の大型商業施設「キャナルシティ博多」の大規模増床で、核テナントにディズニーの屋内施設誘致を目指すことを発表した<sup>22</sup>。発足日に福岡市内で初会合を開き、会長に松尾新吾・九電会長が就任した。共同出資を視野に今後 2 ヶ月に一度会合を開く方針である。誘致委員会発足について、オリエンタルランドは「候補地の一つという段階なので、今の時点ではコメントできない」としていた。

しかしながら、オリエンタルランドは 2008 年 10 月 7 日をもって新規事業プランとしてこれまで行ってきた「都市型エンターテイメント施設（以下、NEP プロジェクト）」の事業化に向けての検討作業終了を発表した<sup>23</sup>。オリエンタルランドは、有料入場型の屋内施設を 2010 年以降に展開することを目指し、コンセプトモデルの開発や候補地選定のための市場調査など、1

年以上にわたりオリエンタルランドと米ディズニー社が共同で、様々な検討を重ねてきた。今般、初期的な開発作業の区切りを迎え、いくつかの開発要件のもと策定した「NEP プロジェクト」のコンセプトモデルをもって、その事業性を検証したところ、見込まれる収益と投資のバランスが当初設定したビジネス要件に収まらず、事業性を見出すことは困難との結論に至った。これにより、オリエンタルランドが目指す舞浜エリア外での新規事業展開に関して、新たに事業モデルを構築する必要があると判断し、「NEP プロジェクト」というモデルでの検討はこの時点で終了すると決定した。ただし「NEP プロジェクト」の検討は中止するが、オリエンタルランドは今後とも中期経営計画で掲げた「Innovate OLC 2010」における「新たな成長基盤の確立」に向け、引き続き舞浜エリアにとらわれることなく、全国を視野に入れた新たな事業開発の可能性を模索することを表明している。

ディズニー施設中止を受け、福岡市のキャナルシティ博多の増床計画を見直すことになった。当初、2011 年の九州新幹線鹿児島線ルート全線開業に合わせて開業する予定だった。オリエンタルランドは事業性、収益性を見出すことは困難、つまり数百億円の投資に対する収益が見られないことを示唆している。特に、施設の借り手となるオリエンタルランドと施設の貸し手のなる福岡地所が想定する賃料が折り合わなかったためとみられている<sup>24</sup>。

オリエンタルランドは収益性から事業参入を断念したが、オリエンタルランドと米ディズニー社が参入を検討した事業であることから、フードテーマパークはアイデアや目の付け所としては決して悪くないだろう。

表 1 は同社の NEP プロジェクトの概要を時系列にまとめたものである。

| 年月          | 事項                               | 備考  |
|-------------|----------------------------------|---|
| 2007 年 3 月  | 米ディズニー社ラズロ会長、フードテーマパークのある娯楽施設を視察 | 東京・お台場「デックス東京ビーチ」<br>東京・池袋の「ナムコ・ナンジャタウン」等 |
| 2007 年 4 月  | 大きな柱として新たな娯楽施設を開発する構想を発表         | ラズロ会長「日本での事業拡大をさらに続ける」と宣言                 |
| 2007 年 5 月  | NEP プロジェクト発表                     | 中期経営計画「Innovate OLC 2010」で屋内施設事業に多角化する構想  |
| 2008 年 9 月  | ディズニー誘致委員会結成                     | 福岡県内 17 団体に結成                             |
| 2008 年 10 月 | オリエンタルランド、NEP プロジェクト中止を発表        | 収益性を見込めないため                               |

表 1 : NEP プロジェクトの流れ

### 3. 事例研究—株式会社ナムコのフードテーマパーク事業—

フードテーマパーク産業は形成されてから短期間で飽和し、激戦となっており、ここで存在感ある成功企業が株式会社ナムコである。本章ではナムコの事例研究を行い、成功要因を検証したい。

#### 3.1. ナムコの概要

株式会社ナムコ（以降、ナムコ）は、1955年設立、資本金100億円、東京都大田区に本社を置くゲーム製造およびアミューズメント施設経営を行う企業である。ナムコは、1955年に百貨店の屋上に2台の木馬を設置、その後、東京オリンピックや大阪万博に沸いた60年代、70年代と三越屋上への「ロードウェイライド」設置をはじめ、さまざまな乗り物やゲームなど、時代に先駆けた様々な「遊び」を通して発展してきた<sup>25</sup>。

株式会社バンダイナムコホールディングスは、2005年9月の株式会社バンダイ（以降、バンダイ）と株式会社ナムコの経営統合により設立された。バンダイは1950年7月に株式会社萬代屋として設立され、セルロイド製玩具等の販売を開始した。その後商号変更を行い、1988年8月に東京証券取引所一部上場になった。またナムコは1955年6月に有限会社中村製作所として設立され、百貨店等における遊園施設の経営を開始した。その後商号変更等を行い、1991年9月に東京証券取引所一部に

指定替えとなった<sup>26</sup>。

ナムコは、売上高648億円、経常利益19億円、当期純損失3億3200万円、純資産額379億円、総資産額483億円である。ホールディングスの連結売上高に占める割合が10%を超えている（2008年3月現在）<sup>27</sup>。

アミューズメント施設事業に関して、国内においては、厳しい市場環境のなか既存店の売上が前年同期比で94.1%となったが、前連結会計年度及び当連結会計年度に出店した大型店が概ね順調に推移し、売上面においては補完している。しかし利益面においては既存店の苦戦に加え、売上構成の変化に伴う粗利率の低下により低調に推移した。海外においては、ヨーロッパでは複合施設を中心に堅調に推移したものの、アメリカでは直営店の効率化やレベニューシェア店の拡大に取り組んだが、市場環境の低迷による影響や景品販売の強化に伴うコスト増により、低調な推移となった。この結果、アミューズメント施設事業における売上高は89,829百万円（前年同期比1.9%増）、営業利益は1,631百万円（前年同期比59.3%減）となった。しかし同社の施設は、表3にあるように大多数が直営店とレベニューシェア（いわゆるゲームセンター）であり、テーマパークは5店舗のみである。つまり、ゲーム事業という収益の柱（金のなる木）があつて、フードテーマパーク事業（花形）に多角化しているのである。

表2：バンダイナムコの事業セグメント別業績

| 事業         | 売上高（百万円） |          |        | 営業利益（百万円） |         |        |
|------------|----------|----------|--------|-----------|---------|--------|
|            | 当期       | 前年同期     | 増減額    | 当期        | 前年同期    | 増減額    |
| トイホビー      | 180,164  | 185,586  | △5,421 | 14,309    | 17,403  | △3,093 |
| アミューズメント施設 | 89,829   | 88,196   | 1,633  | 1,631     | 4,004   | △2,372 |
| ゲームコンテンツ   | 145,672  | 139,187  | 6,485  | 14,793    | 11,509  | 3,283  |
| ネットワーク     | 12,044   | 12,489   | △445   | 904       | 880     | 24     |
| 映像音楽コンテンツ  | 36,949   | 43,006   | △6,056 | 3,832     | 9,496   | △5,664 |
| その他        | 19,809   | 20,900   | △1,090 | 753       | 1,017   | △264   |
| 消去又は全社     | (23,997) | (30,234) | 6,236  | (2,813)   | (2,088) | △725   |
| 連結         | 460,473  | 459,132  | 1,341  | 33,411    | 42,224  | △8,812 |

出典：株式会社バンダイナムコホールディングス：有価証券報告書 - 第3期（2007年4月1日 - 2008年3月31日）

表 3：施設の状況（2008 年 3 月末）

| 直営店   | レベニューシェア | テーマパーク | 温浴施設 | 合計      |
|-------|----------|--------|------|---------|
| 408 店 | 1,320 店  | 5 店    | 3 店  | 1,736 店 |

出典：株式会社バンダイナムコホールディングス：有価証券報告書 - 第 3 期（2007 年 4 月 1 日 - 2008 年 3 月 31 日）

### 3.2. ナムコの沿革

本節ではテーマパーク事業に焦点を当ててナムコの沿革を概観したい。

ナムコは、1955 年に中村雅哉（なかむら・まさや）氏が遊戯機器の製造と販売および遊戯施設の運営を行う企業として有限会社中村製作所を立ち上げたところから始まる。電動木馬 2 台を百貨店の屋上に設置した。その後、三越の屋上に「ロードウェイライド」（遊戯機器）を設置し、高度成長期に乗って成長を遂げる（小山, 2005）。

1974 年、安定成長期に入るとビデオゲーム事業に多角化し、そして香港、アメリカ、ロンドンと多国籍化していく。そして 1979 年に「ギャラクシアン」、1980 年に「パックマン」の大ヒットで有名企業になる。

1990 年代に入ると、1991 年に花博にパビリオンを出展し、テーマパーク事業を経験する。手ごたえを感じて、翌 1992 年、都市型テーマパーク「ナムコ・ワンダーエッグ」を東京・二子玉川に開園し、ここから本格的にテーマパーク事業に多角化する。1996 年、日本最大のビルイン型テーマパーク「ナムコ・ナンジャタウン」を東京・池袋（サンシャインシティ内）にオープンさせる。他方、1997 年、映画の日活の倒産を受けて吸収する。（後述するが、日活の美術スタッフがフードテーマパーク内の昭和 30 年代の町並みを作製する。）

2001 年からナムコはフードテーマパーク事業に参入する。新空間プロデュース組織「チームナンジャ」を編成し、商業施設などの空間演出にノウハウを提供する。横浜・伊勢佐木町の「横濱カレミュージアム」（事業主体：株式会社マタハリ）を受注し、成功させる。ここでフードテ

マパーク事業の可能性を感じた。2002 年、ナムコはご当地餃子対決のフードテーマパーク「池袋餃子スタジアム」を、翌 2003 年、フードテーマパーク「アイスクリームシティ」をナムコ・ナンジャタウン内に出店する。2004 年、餃子のテーマパーク「浪花餃子スタジアム」を大阪梅田に出店し、大阪進出を果たす。フードテーマパーク「東京シェイククリーム畑」をナムコ・ナンジャタウン内にオープンさせる。

本稿ではテーマパーク事業に焦点を絞って沿革を述べてきたが、同社の主要事業はエンターテインメント施設に出品している業務用ゲーム機器である。（表を参照）

また 1970 年代後半から国際展開を進めていき、ナムコは海外でもゲームの日本企業として知られている。

年表：株式会社ナムコ

| 年    |   | 事項                              | 備考  |
|------|---|---------------------------------|---|
| 1955 | 高度成長期   | 中村雅哉氏、有限会社中村製作所設立。百貨店屋上に木馬2台設置  | 東京・池上（資本金30万円）                                |
| 1957 |   | 娯楽機器販売を開始                       | 本社事務所を東京・銀座に開設                                |
| 1959 |   | 株式会社中村製作所に組織変更                  | 資本金500万円                                      |
| 1963 |   | 東京・日本橋三越本店の屋上に「ロードウェイライド」設置     | その後三越各店に展開                                    |
| 1966 |   | 開発・製造部門を拡充                      | 東京・大田区に本社工場を設置                                |
| 1967 |   | 大阪進出                            | 大阪事務所を大阪・難波に開設                                |
| 1974 | 安定成長期   | ビデオゲーム機事業に進出                    | アタリ・ジャパン株式会社を米国アタリ社から取得                       |
| 1977 |   | 株式会社ナムコに社名変更                    | 資本金2億4000万円                                   |
| 1977 |   | アジア進出（初の国際展開）                   | ナムコ・エンタープライゼズ・エイシアLTD.を香港に設立                  |
| 1978 |   | アメリカ進出                          | ナムコ・アメリカINC.を米国カリフォルニア州サニーベール市に設立             |
| 1979 |   | 業務用ビデオゲーム「ギャラクシアン」を発表           | ヒットし有名になる                                     |
| 1980 |   | 業務用ビデオゲーム「パックマン」を発表             | 世界的ブームになる                                     |
| 1983 |   | 業務用ビデオゲーム「ゼビウス」を発表              | グラフィックやストーリー性で爆発的人気                           |
| 1990 | バブル景気   | 「国際花と緑の博覧会」に出展営業                | ハイパーエンターテインメント構想に基づく大型遊園施設「ギャラクシアン3」「ドルアーガの塔」 |
| 1990 |   | ヨーロッパ進出                         | ナムコ・ヨーロッパLTD.を英国ロンドンに設立                       |
| 1991 |   | 東京証券取引所市場第一部に上場                 | 資本金69億8400万円                                  |
| 1992 |   | テーマパーク事業に多角化                    | 都市型テーマパーク「ナムコ・ワンダーエッグ」を東京・二子玉川に開園             |
| 1996 |   | 「ナムコ・ナンジャタウン」オープン               | 東京・池袋<br>日本最大のビルイン型テーマパーク                     |
| 1997 |   | 日活株式会社をグループ企業化                  | 新資本金30億円                                      |
| 2000 |   | 東京・台場、デックス東京ビーチ・アイランドモールに出店     | 香港の街並を再現した「南夢宮電子遊戯世界 東京皮蛋城」                   |
| 2000 | 期<br>フ<br>ード<br>・<br>テ<br>ー<br>マ<br>パ<br>ー<br>ク<br>事<br>業<br>進<br>出 | 商業施設などの空間演出にノウハウを提供             | 新空間プロデュース組織「チームナンジャ」を編成                       |
| 2001 |   | 『横濱カレーミュージアム』（事業主体:株式会社マタハリ）を受注 | 横浜・伊勢佐木町                                      |
| 2002 |   | 当地餃子対決のフード・テーマパーク『池袋餃子スタジアム』出店  | ナムコ・ナンジャタウン内に                                 |
| 2003 |   | フード・テーマパーク『アイスクリームシティ』出店        | ナムコ・ナンジャタウン内に                                 |
| 2003 |   | 餃子のテーマパーク『浪花餃子スタジアム』出店          | 大阪・梅田   |
| 2004 |   | フード・テーマパーク「東京シュークリーム畑」出店        | ナムコ・ナンジャタウン内に                                 |
| 2005 |   | 株式会社バンダイナムコホールディングスを東京・品川に設立    | 株式会社バンダイと共同持株会社「株式会社バンダイナムコホールディングス」設立による経営統合 |

出典<sup>28</sup>：株式会社バンダイナムコゲームズ HP「ナムコ 50年の歩み」を参考に作成

### 3.3. ナムコのフードテーマパーク事業

ナムコは、フードテーマパークのプロデュースを企画販売事業と呼び、その組織を「チームナン

ジャ」と命名し、コンセプト構想、企画・設計・施工、事業計画、運営計画、プロモーション計画の立案から実施を行っている<sup>29</sup>。ナムコのフード

テーマパーク事業成功の要因はこの組織の活躍と指摘されている（小山, 2005）。

チームナンジャは、ナムコを中核に、社外の人材も集めた集客デザイン組織で、ナムコの都市型テーマパーク事業で培った企画力、集客・運営ノウハウを駆使して、集客型エンターテインメント空間のコンセプト構想から、企画・設計・施工業務、事業計画、運営計画、プロモーション計画の立案から実施に至るまで、事業をトータルにサポートする国内唯一の組織である<sup>30</sup>。結成当初は約20名の組織であった（小山, 2005）。彼らは、1996年にオープンした屋内テーマパーク「ナンジャタウン」（東京・池袋）を手がけたスタッフで構成される<sup>31</sup>。チームナンジャの主要業務<sup>32</sup>は次の4点である。

① 集客施設プロデュース業務

フードテーマパークをはじめとする集客施設をトータルにプロデュースする。高い集客力と話題づくりのノウハウと実績をもとに商業施設や町の活性化を目指す。

② イベントプロデュース業務

集客施設の話題づくりとして導入いただけるエンターテインメントコンテンツを販売する。テーマパークやフードテーマパークの運営ノウハウをもとに企画するフードイベントや街並回遊型アトラクションを提案する。

③ 商品開発、商品プロデュース業務

デザート博覧会イベントをはじめ、フードテーマパークの集客イベントを開催してきたノウハウをもとに商品開発や商品プロデュースを行う。

④ 新業態の開発業務

話題性が高く、これまでにないコンセプトをもった新業態を企画、開発する。

つまり、直営店であるナムコ・ナンジャタウン（東京・池袋サンシャインシティ内）に設置しているフードテーマパークを除いては、コンセプトや企画の販売および運営のノウハウという知を

売る事業である。そして通常フードテーマパークは商業施設に入る。

ナムコの初のフードテーマパーク事業は2001年の横濱カレーミュージアムである。株式会社マタハリ<sup>33</sup>の依頼でPIA STATIONという9階建ての商業施設（丸井のインテリア館だったビル）に期間限定で出展した。地上9階の建物を改装し、最も不利な位置の上部2層にカレー店や展示施設を入れた。シャワー効果で下の階のパチンコ店やゲームセンターの集客を期待した。ここでは年間100万人を呼べなければ効果を見込めない計算だった。400坪という狭い面積であるが、新横浜ラーメン博物館の図面を入手して飲食部分のみの面積を割り出すと350坪と分かった。そこには9店舗が入り、年間150万人程度を集めている。「与えられた条件で空間構造的にも可能でビジネスモデルとして成り立つのはこれしかない」と結論づけた」と、チームを率いる池澤守氏（ナムコETカンパニーET企画ディビジョン ディビジョンリーダー）は述べている。合格点を上回る年間168万人の集客と大ヒットをおさめた。続いて手がけた博多の「ラーメンスタジアム」も3カ月で55万人と好調だ。「99年ごろからの『B級グルメ』ブームでラーメンや餃子の人気が決定的になったのが、新業態として成り立った理由」と池澤氏は述べている<sup>34</sup>。

横濱カレーミュージアムは入場無料にし、集客装置と位置づけて周りに集金装置を張り付ければリーズナブルな施設と池澤氏は述べている。単独施設で入場料もとる「新横浜ラーメン博物館」とはポジショニングが異なっている。単に店舗を集合させるのではなく、音の出る仕掛けや映像なども加えて「遊べる街」にする。街並みの再現にはナムコのグループ会社である日活の映画美術セット制作技術を活用し、ここにナムコのノウハウを生かすシナジー効果がある<sup>35</sup>。

池澤氏は当初、なぜカレーのレストラン街がこれほど集客できるのかいぶかったが、空腹だから来るのではなく、エンターテインメントを求めて

来ること気づいたと述べている。こうして「食がエンターテインメントになる時代」を確信してからは迷いが消え、博多ラーメンスタジアム、池袋餃子スタジアム、なにわ食いしんぼ横丁と矢継ぎ早にプロデュースし、いずれも1年間で200万人前後の集客に成功している。11月には東京・自由が丘にスイーツのテーマパークを開設し、2004年3月までに10カ所まで広がる予定であった<sup>36</sup>。

成功要因は大きく3つあるとしている。第1に、全国各地から地元で評判の名店を集めた希少性で、チームナンジャの約20人が全国を歩き回って勧誘する。第2に、本格的な舞台演出である。子会社に映画会社の日活を抱える強みを生かし、撮影所の美術スタッフが昭和30年代の町並みなど非日常の空間を作り上げる。第3に、集客成績によって店を入れ換え、統一テーマで創作メニューを作らせる等、飽きさせないための工夫である<sup>37</sup>。

ナムコのビジネスモデルであり、フードテーマパーク出店の際に最も注力するのは次の5点である(小山, 2005)。第1に、当該施設の集客の柱になること。第2に、テーマパークなので終始一貫したテーマ設定をすること。第3に、ゲーム事業や遊戯機器事業で培ったノウハウと技術力を活かして、フードテーマパーク内にアトラクションを用意し(クライアントの希望にもよる)、食べていなくても楽しめるよう工夫すること。第4に、食だけでなく、飲料の販売、関連品の物品販売、有料アトラクションをあわせて作り、販売額を上げること。第5に、よい出店者(店舗)を集めるために、店舗のリスクや負担金を抑えること。店舗は自営業者であることが多い。そのために賃貸借契約ではなく、業務委託契約をとり、店の内装や主な什器は施設が用意し、敷金不要にする。店舗は調理器と食器、食材、従業員を用意する。その代わりに、来場者を飽きさせないために適宜店舗を入れ換えさせてもらうことにするし、集客イベ

ントにも参加してもらう。集客イベントで売上が増えれば店舗にとってもメリットとなる。

チームナンジャのリーダー池澤氏は「フードテーマパークを訪れる顧客は『食を』楽しむのではなく『食で』楽しむ<sup>38</sup>」と指摘している。同氏は現在ナムコの執行役員でチームナンジャディビジョンリーダーである。チームナンジャには、商業施設やディベロッパーからフードテーマパーク事業に関する依頼が絶えず、手がけたフードテーマパークは次の表4のようになっている<sup>39</sup>。

ナムコは、2001年から2005年にかけて急速に出店数を増やしている。ビジネスモデルは、ある企業や商業施設がナムコにフードテーマパークの依頼をし、ナムコがコンセプトを提案、企画、運営、販売促進を行う。そのため、ナムコ、事業主体となる企業、母体施設の3社で事業を行うことになる。そこに店舗(自営業者が多い)が出店するのである。事業主体となる企業は、ディベロッパーやイベント、アミューズメントの企画運営会社が多い。

ナムコは、フードテーマパークのプロデュースを請け負う際の一つの目安として、母体の商業施設の売上高が200億円以上であることを挙げている。つまり、立地条件を厳しく吟味し、もともと集客力や売上高のある施設にテナントとして入るのである<sup>40</sup>。

池澤氏は「フードテーマパーク産業はそろそろ打ち止めになるでしょう。」と延べている(小山, 2005, 30頁)。フードテーマパークは大きい集客力を持つだけにどこの街でも成立するわけではない。市場のニーズが存在しなければたちまち採算割れの危機に直面する。ラーメン、餃子、スイーツに肩を並べる新メニューの開拓も大きな課題である。池澤氏は「フードテーマパークの適正数は日本全国で50か60。その大半をナムコが手がけるとしても数年以内にゴールは見えてくる。」と述べている(小山, 2005, 31頁)。つまり、フードテーマパーク産業は立ち上がってから飽和す

るまで数年間の産業といえる。

表4：チームナンジャが手がけたフードテーマパーク一覧（2005年現在）

|    | 施設名           | 場所   | 開業年  | 店舗数 | 床面積(坪) | 投資額(億円) | 初年度集客数(万人) | 事業主体             | 母体施設            |
|----|---------------|------|------|-----|--------|---------|------------|------------------|-----------------|
| 1  | 横濱カレーミュージアム   | 横浜市  | 2001 | 13  | 484    | 15      | 168        | (株)マタハリー         | PIA STATION     |
| 2  | ラーメンスタジアム     | 福岡市  | 2001 | 9   | 484    | 3       | 172        | エフ・ジェイ都市開発(株)    | キャナルシティ博多       |
| 3  | 池袋餃子スタジアム     | 豊島区  | 2001 | 24  | 749    | 4       | 172        | (株)ナムコ           | ナムコ・ナンジャタウン     |
| 4  | なにわ食いしんぼ横丁    | 大阪市  | 2002 | 20  | 456    | 4       | 218        | 大阪ウォーターフロント開発(株) | 天保山マーケットプレイス    |
| 5  | アイスクリームシティ    | 豊島区  | 2003 | 9   | 200    | 3       | 254        | (株)ナムコ           | ナムコ・ナンジャタウン     |
| 6  | 浪花麺だらけ        | 大阪市  | 2003 | 11  | 384    | 未公表     | 303        | 南海電気鉄道(株)        | なんばパークス         |
| 7  | 自由が丘スイーツフォレスト | 目黒区  | 2003 | 12  | 428    | 未公表     | 230        | 岡田不動産(株)         | ラ・クール自由が丘       |
| 8  | 明石ラーメン波止場     | 明石市  | 2003 | 8   | 370    | 未公表     | 300        | (株)マイカル          | マイカル明石          |
| 9  | 浪花餃子スタジアム     | 大阪市  | 2004 | 10  | 356    | 4       | 162        | (株)ナムコ           | OSビル            |
| 10 | 津軽ラーメン街道      | 青森県  | 2004 | 6   | 262    | 2       | 120        | 五所川原街づくり(株)      | エルムの森ショッピングセンター |
| 11 | 東京シュークリーム畑    | 豊島区  | 2004 | 7   | 310    | 4       | 100        | (株)ナムコ           | ナムコ・ナンジャタウン     |
| 12 | 札幌ら〜めん共和国     | 札幌市  | 2004 | 9   | 400    | 4       | 100        | 札幌ターミナルビル        | 札幌エスタ           |
| 13 | 桑名ら〜めん街道      | 桑名市  | 2004 | 9   | 341    | 未公表     | 100        | (株)マイカル          | マイカル桑名          |
| 14 | 神戸スイーツハーバー    | 神戸市  | 2004 | 22  | 863    | 10      | 200        | (株)ジオ・アカマツ(運営管理) | ビービキス           |
| 15 | 東京パン屋ストリート    | 船橋市  | 2005 | 8   | 300    | 未公表     | 150        | 三井不動産(株)         | TOKYO-BAYららぽーと  |
| 16 | 名古屋麺屋横丁       | 名古屋市 | 2005 | 7   | 304    | 未公表     | 120        | 京楽産業(株)          | サンシャイン栄         |

出典：小山（2005）の25頁の表を若干修正

ナムコの事例研究からフードテーマパーク事業に参入して成功する要因を検証すると、次の点が挙げられる。

第1に、全体のテーマ設定である。

第2に、非日常を演出する。

第3に、店舗の選定である。既においしい店を全国を回って探し出す。

第4に、専門組織の結成と活躍（チームナンジャ）である。そしてそのメンバーはテーマパーク（ナムコの場合ナンジャタウン）事業で実務経験を有する者であることが望ましい。それに加えて、社外からも専門家を集めて全体的に専門性の高い組織を結成し、彼らに権限委譲し機敏に動けるようにする。特に全国を出張しておいしい店舗を探し、経営者に直接出店交渉するのである。店舗の経営者の都合に合わせて小回りのきく動きができるといいだろう。

第5に、店舗入れ換えやイベント等で飽きさせないよう工夫することである。娯楽性、希少性に加えて、人気店投票などのイベント行い、店舗と顧客に参加意識を持たせること、そして店舗に撤退の危機感を常に抱かせ、向上心へと向かわせる必要があるだろう。

第6に、店舗のリスクと初期投資の軽減である。店舗のほとんどが自営業者なのでナムコのような大企業と資本金が異なり、余裕が無い。そこをナムコまたは母体の商業施設、イベント企画会社が負担し、販売促進を一括して行う。その代わりに、店舗はイベントに付き合い、施設の営業時間に合わせ、収益によっては店舗入れ換えに応じなければならない。フランチャイズと類似した点もあると言える。

第7に、収益の柱（金のなる木事業）が他にあって、花形事業として多角化してこそ費用を確保

することができ、失敗しても企業全体の経営をそれほど脅かすことはないだろう。

#### 4. まとめ

本稿の研究課題は、フードテーマパーク産業を概観し、成功しているナムコの事例研究を行い、フードテーマパーク産業で成功する要因を検証することである。そのために、第1にフードテーマパーク産業を概観し、特にディズニー・グループの動向を検証し、第2にナムコの事例研究を行い、成功要因の検証を行ってきた。

フードテーマパーク産業は、1994年の新横浜ラーメン博物館の成功によって形成された。その後ゲーム、アミューズメントの大手ナムコが参入し成功を収めた。それは株式会社マタハリーの依頼を受けて横浜市に横濱カレーミュージアムを企画、運営したときである。それ以降、事業として認知され、新規参入者が急速に増加する（小山、2005）。2000年代前半は日本全国でフードテーマパーク、特にラーメン施設の設立ラッシュとなった。しかし数年で倒産するフードテーマパークが目立ち始めている。

2001年頃から、フードテーマパーク産業でナムコの成功が目立つようになる。そこで本稿ではナムコの事例研究を行った。ナムコの沿革をテーマパーク事業に焦点を当てて概観すると、設立以来の遊戯機器事業、ゲーム事業、アミューズメント事業で培ったノウハウを活用しての多角化であり、チームナンジャという組織を結成し、機動的に動いたことが成功要因だったと考えられる。ビジネスモデルは、商業施設やイベント企画会社、ディベロッパーがナムコに依頼し、ナムコがコンセプト、企画、運営、販売促進を行う。各店舗は自営業者が多いため、初期投資の負担を軽減し、宣伝を行う代わりに、イベントに参加し、店舗の入れ換えにも応じてもらう。

一方、2007年、米ディズニー社が日本で「都市型エンターテイメント」事業に参入することを表

明して、フードテーマパーク事業が再び注目を集めた。福岡の17団体が誘致委員会を結成し、福岡市への誘致活動を開始した。しかしディズニー社は数百億の投資に対する収益性が見込めないため、翌2008年に撤退を発表した。エンターテイメント産業の巨匠ディズニーが参入を検討していたことから、事業として着目するのは決定的外れではないだろう。

ナムコの事例研究から、フードテーマパーク事業に参入して成功する要因を検証すると、次の点が挙げられる。全体のテーマ設定、非日常の演出、専門組織の結成と活躍（チームナンジャ）、そして彼らにできる限り権限委譲すること、店舗入れ換えやイベント等で飽きさせないような工夫、店舗の選定、店舗のリスクと初期投資の軽減、収益の柱（金のなる木事業）が他にあって、花形事業として多角化することが望ましい。

今後の研究課題として、第1に、フードテーマパーク産業は日本の文化に定着し普遍的なものとなるのか、それとも一時的な成功なのか研究を続けていくこと、第2に、フードテーマパーク産業のファーストムーバーである新横浜ラーメン博物館を対象とした研究を行うこと、第3に、組織間関係論、ネットワーク理論などの理論研究におけるケースとして学術的な研究を行いよりブラッシュアップさせることが挙げられる。

<sup>1</sup> 運営：株式会社新横浜ラーメン博物館（神奈川県横浜市港北区新横浜）、資本金1200万円、設立1993年、従業員250名（2008年9月現在） 同社HP 2009年2月22日アクセス

<http://www.raumen.co.jp/home/company.html>

<sup>2</sup> 「日経レストラン」2004年4月号 84頁

<sup>3</sup> 「日経レストラン」2004年6月号 38-39頁

<sup>4</sup> 日経流通新聞 1994年9月13日 5頁

<sup>5</sup> 「日経レストラン」2003年11月号 53頁

<sup>6</sup> 「日経ビジネス」2007年4月16日号 8頁

<sup>7</sup> 「日経レストラン」2004年4月号 84頁

<sup>8</sup> 「日経レストラン」2004年6月号 35-36頁

<sup>9</sup> 「日経レストラン」2003年11月号 53頁

<sup>10</sup> 「日経レストラン」2004年6月号 38-39頁

- 11 「日経レストラン」2004年6月号 39-40頁
- 12 「日経レストラン」2003年11月号 53頁
- 13 「日経レストラン」2004年4月号 84頁
- 14 「日経レストラン」2004年6月号 41頁
- 15 「日経レストラン」2004年4月号 84頁
- 16 「日経ビジネス」2007年4月16日号 8頁
- 17 「日経ビジネス」2007年4月16日号 8頁
- 18 株式会社オリエンタルランドおよび連結子会社 連結財務ハイライト(2006年3月期から2008年3月期) 2009年1月27日アクセス  
<http://www.olc.co.jp/ir/pdf/annual2008.pdf>
- 19 Neighborhood Entertainment Place の略。
- 20 株式会社オリエンタルランド HP 「2007年3月期決算及び中期経営計画説明会」2009年2月17日アクセス <http://www.olc.co.jp/ir/pdf/mts03.pdf>
- 21 福岡地所を中核に、九州電力、九州旅客鉄道、九電工、西部ガス、西日本鉄道、福岡銀行、西日本シティ銀行、コカ・コーラウェストホールディングス、ゼンリン、新出光(福岡市)、ふくや(福岡市)、ロイヤルホールディングス、福岡県、福岡市、福岡商工会議所、九州観光推進機構の計17団体である。
- 22 日本経済新聞 地方経済面 2008年9月5日 14頁、日経産業新聞 2008年9月8日 19頁、日経流通新聞 2008年9月10日 4頁
- 23 株式会社オリエンタルランド HP 『『都市型エンターテイメント施設』検討作業終了について』2009年2月17日アクセス  
[http://www.olc.co.jp/news\\_parts/20081007\\_02.pdf](http://www.olc.co.jp/news_parts/20081007_02.pdf)
- 24 日本経済新聞 地方経済面 2008年10月8日 14頁、日本経済新聞 2008年10月8日 15頁、日経流通新聞 2008年10月10日 11頁
- 25 株式会社バンダイナムコゲームズ HP 「ナムコ50年の歩み」2009年2月17日アクセス  
<http://www.bandainamcogames.co.jp/corporate/namco/>
- 26 株式会社バンダイナムコホールディングス：有価証券報告書 - 第3期(2007年4月1日 - 2008年3月31日)
- 27 株式会社バンダイナムコホールディングス：有価証券報告書 - 第3期(2007年4月1日 - 2008年3月31日)
- 28 株式会社バンダイナムコゲームズ HP 「ナムコ50年の歩み」2009年2月18日アクセス  
<http://www.bandainamcogames.co.jp/corporate/namco/>
- 29 株式会社ナムコ HP 「チームナンジャ」2009年2月18日アクセス  
<http://www.namco.co.jp/planning/>
- 30 株式会社ナムコ HP 「チームナンジャ」2009年2月18日アクセス  
<http://www.namco.co.jp/planning/>
- 31 「日経アーキテクチュア」2002年7月8日号 76頁
- 32 株式会社ナムコ HP 「チームナンジャ」2009年2月18日アクセス  
<http://www.namco.co.jp/planning/>
- 33 株式会社マタハリ (神奈川県川崎市) は首都圏を中心にアミューズメント、カラオケ、パチンコなどの遊戯施設を展開する企業。株式会社マタハリ HP 会社案内 2009年2月20日アクセス  
<http://www.matahari.co.jp/outline.html>
- 34 「日経アーキテクチュア」2002年7月8日号 76-77頁
- 35 「日経アーキテクチュア」2002年7月8日号 76-77頁
- 36 「日経レストラン」2003年11月号 53頁
- 37 「日経レストラン」2003年11月号 53頁
- 38 小山(2005) 14頁
- 39 なお、データ・アクセシビリティからナムコがプロデュースしたフードテーマパークは2005年までのものしか分からない。
- 40 「日経レストラン」2004年4月号 84頁

#### <参考文献>

- 小山信幸(2005)『遊びのチカラ・ナムコの高付加価値戦略』日経BP出版
- 株式会社バンダイナムコホールディングス：有価証券報告書 - 第3期(2007年4月1日 - 2008年3月31日)
- 『日経アーキテクチュア』2002年7月8日号 76-77頁
- 『日経ビジネス』2007年4月16日号 8頁
- 『日経レストラン』2003年11月号 53頁
- 『日経レストラン』2004年4月号 84頁
- 『日経レストラン』2004年6月号 35-41頁
- 日経産業新聞 2008年9月8日 19頁
- 日経流通新聞 1994年9月13日 5頁
- 日経流通新聞 2008年9月10日 4頁
- 日経流通新聞 2008年10月10日 11頁
- 日本経済新聞 2008年10月8日 15頁
- 日本経済新聞 地方経済面 2008年9月5日 14頁

日本経済新聞 地方経済面 2008年10月8日

14頁

株式会社オリエンタルランドHP 2009年2月17

日アクセス <http://www.olc.co.jp>

株式会社ナムコHP 2009年2月18日アクセス

<http://www.namco.co.jp>

株式会社バンダイナムコゲームズHP 2009年2

月18日アクセス

<http://www.bandainamcogames.co.jp/corporate>

[/namco/](http://www.bandainamcogames.co.jp/corporate/namco/)

株式会社マタハリ—HP 2009年2月20日アクセス

<http://www.matahari.co.jp/outline.html>

株式会社新横浜ラーメン博物館HP 2009年2月

22日アクセス

<http://www.raumen.co.jp/home/company.html>