

倉敷チボリ公園事業について

1 倉敷チボリ公園の入園者数について

平成20年4月から12月までの倉敷チボリ公園の入園者数は、対前年同期比27.6%増の798,795人であった。これにより、開園以来の入園者総数は、18,106,852人となった。

2 チボリ公園事業の廃止に伴う今後のスケジュールについて

(1) チボリ・ジャパン社関係

① 遊具、建物等の撤去

- ・解体・撤去、搬出の工期 → 平成21年1月～7月末予定

② 清算業務

- ・株主総会（3月下旬予定・20年度決算及び会社解散時の財産の確定）
- ・財産の処分、債権債務の整理、債務の弁済
- ・株主への残余財産の分配
- ・株主総会（決算報告、清算手続き終了の承認）
- ・清算完了登記

(2) 岡山県関係

① 建物等の解体・撤去工事

平成22年2月末完了予定

② クラボウへ土地の引渡

平成22年2月末

③ 財産処分の方向

- ・建物等

クラボウ、倉敷市が活用するものについては、それぞれ譲渡し、それ以外は解体・撤去する。

- ・設備・備品

他の県事業・県施設での活用、市町村への譲渡、民間への売却、廃棄処分する。

3 チボリ・ジャパン社従業員の再就職状況について

- 正社員としての再就職希望者：約100名

- 求人状況（平成21年1月9日現在）

正社員としての求人：216社、679名

アルバイト等としての求人：93社、867名

- 就職決定・内定の状況（平成21年1月9日現在）

正社員として：53名

アルバイト等として：15名

※チボリ・ジャパン社では、8月まで就職支援業務を継続予定

4 倉敷市長からの要望について

昨年12月16日のチボリ・ジャパン社取締役役会終了後、倉敷市長から知事へ、次の事項について要望があった。

- ① 緑のスペースを確保していこうとする市の取組みに対する財政的支援
- ② アンデルセン交流館、カルケバレン劇場の県における存続

5 倉敷チボリ公園事業検証委員会の報告について

昨年12月24日、検証委員会の中村委員長から、知事に報告書（別添）が提出された。

<総括部分から抜粋>

- ・倉敷チボリ公園事業は、倉敷駅周辺に一定の賑わいをもたらし、地域経済効果を生み出したものの、開園11年余りで事業廃止に至ったという結果からすれば、政策的な意味で大きな課題を残したと言わざるを得ない。それぞれの節目において、過去の経緯や実績のきちんとした分析や評価がなされていれば、異なった意思決定もあり得たであろう。
- ・公共性と収益性の両立というジレンマを内在する困難なビジネスプランである倉敷チボリ公園事業を、開園当初から県政の継続性を含めて受け継いだ現知事は、結果的に閉園という決断をせざるを得なかった。知事には、チボリ公園の閉園に至る経緯について、県民にもっと説得力のある説明をする責任があったであろう。
- ・第三セクター方式と言っても、実際には県主導の公共事業とも言えるものであり、貴重な公園資産を水泡に帰さないためにも、事業整理期を通じて、県と倉敷市はもっと連携すべきであった。
- ・多額の地代を負担しながら、T I社の抱く「チボリ」という国際ブランドを堅持し、さらに公共性を維持しつつ収益性を求めるということは、答のない問題の解答を探す如く、極めて困難なビジネスモデルであったと言えよう。
- ・第三セクター方式は官民のコラボレーションの一形態であるが、それに関しては同時に問題点も多い。公的資金を用いる中で、民間の経営ノウハウがどの程度発揮できるのか、公的機関の信用力で集めた資金とそこから生まれた社会資産の活用がうまくいかなかった場合の責任の所在（リスク負担の在り方）は明確になっているのか、などがチボリ公園事業を通じて提起されている。県は、チボリ公園事業の廃止という苦い経験を真摯に受け止めた上で、その教訓を今後の県政の推進に活かすべきである。

報 告 書

倉敷千ボリ公園事業の検証

平成20年12月24日

倉敷千ボリ公園事業検証委員会

はじめに

平成20年9月定例県議会において、知事は倉敷チボリ公園事業を主導してきた県としての総括を示されたが、同時に、公園事業の経緯等を今後の県政に生かす上からも、行政内部からの視点にとどまらず、より客観的かつ多角的な視点からの検証を行うことも必要とし、第三者委員会の設置を表明された。

倉敷チボリ公園事業検証委員会では、平成20年9月12日から6回の会議を開き、また関係者から2回の聞き取り調査を行い、県が示した総括とは別の独立した立場からチボリ公園事業を検証してきたところである。

なお、当委員会は、倉敷チボリ公園の関係者の責任追及や経営改善策の検討、またチボリ公園の将来の在り方を示すことを目的にしたものではない。

この委員会では、次の4つのフェーズに分けて検証を行った。

- ① 誘致・構想期（昭和62年度～岡山市の撤退）
- ② 事業準備・立ち上げ期（平成3年9月倉敷市決定～平成12年度）
- ③ 再建模索期（平成13年度～平成17年度）
- ④ 事業整理期（平成18年度～現在）

なお、この間、意思決定に関するターニングポイントとしては

- 1) 岡山市が撤退した時点
- 2) 事業推進の枠組みを一部公設民営方式に変更した時点
- 3) 経営見直しの時点
- 4) 県民・市民公園化を基本的方向性とした時点

の4つがあったと考えられる。

I. 誘致・構想期（昭和62年～岡山市の撤退）

岡山県におけるチボリ公園誘致構想は、そもそもは昭和62年に岡山市の市制百周年記念事業として、150年の歴史を有するデンマーク・チボリ公園を岡山に誘致しようとしてスタートしたものであった。用地は岡山市北長瀬の旧国鉄操車場用地とし、事業推進のため岡山市を中心として岡山県、財界の3者による推進体制が整えられた。瀬戸大橋架橋や岡山空港開港を翌年に控え、これらを活用した広域観光拠点性を確立するという地域戦略上の目的も込められていた。

当時、東京を中心とした大都市圏が民活ブームによって大型都市開発が続く中、民間活力に多くを期待できない地方圏においては、公的支援を伴った地域のリゾート開発が地域振興の有力な手段とする考え方が支配的であった。^{*1} その後、全国各地でリゾート開発に関連した第三セクターの破綻が多発することになるが、本プロジェクト構想時点においては、テーマパークなどのリゾート構想を行政が主導的に行うことは全国的に広く行われていたことで

*1 昭和62年6月にリゾート法が施行。

あり、この時点において、事業推進の判断は、やむを得ない面があった。^{*2}

しかしながら、岡山県、岡山市の構想の進め方や推進体制、誘致企画会社に対するガバナンスには大きな問題があったと言えよう。

昭和63年7月に岡山市主導で、県、経済界の協力のもとにチボリ公園の誘致企画会社である株式会社センチュリーパークチボリ（以下、CPT社）を設立、県外コンサルタント会社を活用しながら誘致活動を展開し、同年9月にチボリ・インターナショナル社（以下、TI社）との間で、岡山進出を前提とした基本契約を締結するに至った。平成2年2月には、管理運営会社チボリ・ジャパン株式会社（以下、TJ社）が設立された。

しかし、公園の事業主体であるTJ社に対して、中心となるべき岡山市は出資を見送り、平成3年7月には、新岡山市長が市民アンケートの結果や事業の採算性の面等から、市制百周年記念事業としては適当でないとして、チボリ事業からの撤退を表明した。これにより3者による推進体制の一角が崩れることになった。この間、CPT社の不明朗な会計処理やコンサルタント会社への極めて多額の報酬支払いなどが問題化し、岡山市議会でも百条委員会が設置され、平成3年2月には、チボリ公園事業を争点として、出直しとなる岡山市長選挙が行われるなど、チボリ事業における大きな混乱が生じた。

この背景には、CPT社を主導すべき岡山市の当事者としての主体性の欠如や、県と岡山市との間の意思疎通の不足が認められ、これが同社の内部統制の緩みを生み、一連の混乱を招く基盤を形成したものと考えられる。またチボリ公園誘致構想は、これだけの大事業にもかかわらず県、市、財界のごく一部の人々によって企画・推進されたとの批判も世間には強くあり、この点も問題となった。

誘致・構想期におけるこれらの問題は、マスコミ報道等を通じて公園自体のマイナスイメージを形成し、その後の事業経営に影響を与えた可能性は否定できない。

広く住民に愛される公園をつくるためには、行政や議会の連携はもちろん、住民をも広く巻き込んだ形で「チボリ公園」の是非が議論され、責任ある体制で事業推進計画の検討が行われるべきであった。

また、誘致構想期における多額の開業費の支出が、その後の累積赤字の大きな要素となっていることは明らかである。

II. 事業準備・立ち上げ期（平成3年9月倉敷市決定～平成12年度）

岡山市のチボリ公園事業からの撤退表明を受けて、岡山県は、平成3年9月定例県議会で当時の知事が、「チボリ公園は、来るべき21世紀に向けて岡山の活性化・イメージアップを図るとともに、子どもからお年寄りまでが楽しめ、文化の薫り高い魅力ある地域づくりを進めるための極めて有意義な事業であるので、県、経済界が中心となって事業の推進を図っていく」として、倉敷市においてチボリ公園事業計画を推進することを表明した。これによってチボリ公園は、倉敷駅北口の倉敷紡績株式会社（以下、クラブウ）倉敷工場跡地を公園用

^{*2} しかし、その後の多くのテーマパークが閉鎖した例を踏まえると、結果的には政策判断に問題があったと言える。

地として計画が続行されることとなった。地権者クラブとの折衝は、岡山市が事業撤退を表明した直後から開始され、県からの強い働きかけにより、県とクラブとの間で平成4年9月に土地賃貸の基本合意がなされ、平成7年5月に契約期間50年の定期借地権設定契約が締結された。

この意思決定も県民・市民への十分な説明や議論がなされないままトップダウン的に決定された感がある。魅力的な観光拠点ができることを歓迎する市民、事業者も多かったが、多数の市民にとって構想そのものが唐突であったことは否めず、公園に対する理解が十分なされないまま計画が進行していくこととなった。白壁の町並みに代表される倉敷の伝統的な価値と本構想が果たして整合的であったかどうかについても十分な検討がなされることなく事業が実行されたことは否定できない。^{*3}

当初(平成5年当時)は民設民営方式の枠組みであったが、中核企業としての参加を要請していた阪急電鉄からの助言もあり、平成6年には、岡山県とTJ社による事業費の負担と開業後における地代を含めた支援措置を盛り込んだ一部公設民営方式に枠組みが変更された。しかし、阪急電鉄は採算性の見込みが低いとして中核企業として参画しないことを決定した。

県は、クラブから公園用地全体を賃借した上で、公園の基盤部分及び文化教養施設は県が、ライド、レストラン、物販施設等はTJ社が整備し、公園全体の運営はTJ社が一体的に行うという「事業推進の枠組み」を決定した。

この枠組みの中で、県はTJ社への既出資金5億円に加えて15億円の追加出資、開業後5年間で総額46億円の事業助成、地代の8割を当分の間負担、無利子融資35億円を内容とする手厚い支援策を講ずることとなった。また倉敷市も出資金15億円と無利子融資15億円、低利融資70億円によって支援することとなった。

この「事業推進の枠組み」により具体的に事業が開始されたが、「一部公設民営」とはいいながらTJ社の実態からみて事実上の県主導事業へと大きく舵を切っていくこととなった。同年4月には、TJ社長も銀行出身者から、前岡山県副知事に交代した。

行政が周辺整備や補助金等により間接的に公共性のある事業を支援することは必要であるが、収益事業を含むチボリ公園事業全体を第三セクターとはいえ県が主導的立場で推進することについては、もっと慎重であるべきであったと言えよう。

この時点(阪急電鉄の撤退)では、決して事業推進を急ぐべきではなく、地主であるクラブの事業参加や他の中核企業を探す努力を継続すべきであったし、仮にそれらが実現しない場合は事業撤退をも視野に入れた検討をすべきであった。

岡山市が撤退を表明した平成3年7月の時点では、全国でテーマパークが開園または開園を間近に控えていたときでもあったが、リゾートブームはピークを越え、日本経済が長期不況に突入した時期でもあった。さらに、民設民営方式における収支維持の困難さから一部公設民営方式に変更したものの、阪急電鉄が中核企業としての参画を取りやめている。その時点において公的補助があっても収益性に問題があるとするシグナルが(民間企業から)出ていた。すなわち、公園事業で収益性を保つことは困難であることが予測され、テーマパーク

*3 チボリ計画を争点とした平成7年2月の倉敷市長選挙は、推進派が当選したものの極めて僅差であったことからしても、さらに慎重な議論が行われるべきであった。

型の収益性を維持するには公共性が保たれなくなると言う二律背反性を持つてしまうことが倉敷チボリ公園事業の構造的な特徴と言えるのである。

ところで、岡山県とクラボウとの借地権契約が50年であるのに対して、TJ社とTI社との提携契約は更新条項のない10年となっている。チボリのロイヤリティの安さと引き替えに、当時のTI社の強い希望もあったので、一定の妥協点と考えられる。しかし、契約更新に係るリスクについての認識が甘かったことは否めない。^{*4}

チボリ公園の開園は平成9年7月であるが、その年度は9ヶ月で299万人、また翌年度は294万人、さらに3年目の平成11年度も238万人と当初計画の200万人を上回った。しかし、入園者数は開園ブームが過ぎた3年目からは減少幅が大きくなり、また消費単価については当初から計画の5,306円を下回っていた。

3年間は計画された入園者数を上回り、単年度収支も開園後2年間は当初計画を上回っていたものの、開園効果をその後の安定的な運営に結びつけることができなかった。公園の魅力を維持しリピーター客を確保するための方策が十分ではなかったと思われる。

平成9年度下期から日本経済は本格的なデフレ経済に突入し、一般消費が低迷したほか、開園効果も薄れ、平成12年度には約182万人と初めて200万人を下回った。消費単価の下落も加わって、同年度のTJ社当期損失は約19億4千万円となり、累積損失も約45億4千万円に拡大した。特に平成12年度から13年度（入園者数約134万人、当期損失約26億6千万円）にかけての悪化傾向を見ると、当初の事業スキームでの運営は破綻しつつあったことは明らかである。しかし、入園者の内訳を見ると、平成9年の開園から平成12年度あたりまでは、県外客が概ね70%と県内客を上回っており、広域観光拠点施設としての一定の役割を果たしてきたと考えられる。

Ⅲ. 再建模索期（平成13年度～平成17年度）

経営改善を図るため、TJ社は平成13年4月に民間経営者を社長に迎え、平成13年12月に組織、運営、営業面の経費削減策を盛り込んだ5年間（平成14年度～18年度）の経営改善計画を発表した。これに伴い県は「新たな支援の枠組み」として、従来の補助金額を4分の3に圧縮し、5年間で35億円程度の追加支援を行うこととした。あわせて園内のアンデルセンシアターを無料開放し、また商工会議所、商工会、農協など各種団体によるチボリ公園の利用促進組織を設立した。

経営改善計画の実施によって、固定費が削減されたこと等から当期損失は平成14年度から16年度において2億円～3億円程度に改善された。しかしながら、ここでも入園者数と消費単価は計画値との乖離が徐々に大きくなっていき、平成17年度末の累積赤字は約113億5千万円に達した。これは、県内客が一定数を維持できたのに対して、経費節減とは表裏の関係にあるチボリ公園内の更新投資がなされなかったこと等によって、県外客を中心とする入園者数の減少と消費単価の低下が続いたことが原因となっている。

^{*4} TI社との契約は、提携契約と名称契約の2本立てになっており、TJ社がこの公園を運営する限りチボリという名称を使っても良いということとなっていた。

つまり、平成14年度からの経営改善計画後も、経費は削減されたものの入園者数の減少と消費単価の低迷は計画値を下回り続けたのであって、それはチボリ公園の運営が将来的に困難であることを示唆していたといえる。図1をみれば、開園後、入園者数は減少し続けていることが分かる。^{*5} また、入園者数減少の中で県内からの入園客の割合は徐々に高まり、平成17年度には53.7%と過半数となった(図3)。倉敷チボリ公園は、開園ブームの去った後は、広域的な観光施設の意味合いよりも、県民公園、市民公園の色彩が強まってきたのである。このことは、消費単価の下落(図2)とも相通じるところがある。経営改善計画時の予測は、それまでの傾向の要因を客観的(科学的)に把握しておらず、かなり楽観的であったと言える。結局、5年間の経営改善計画は、要因分析等が十分なされないまま未達成で終わってしまった。

こういった第三セクター方式のテーマパーク型の公園事業、特にそれが非大都市圏域において実施される場合、それを維持していくには設備投資を小さく設定して、地域の小型テーマパーク公園として生き延びることも一つの選択肢ではある。もちろん、その際に公的支援が正当化されるのかどうかは別問題である。あるいは入園者数を低位に設定し、県民型公園という方向も一つの選択肢である。

TI社は当時のチボリ公園の在り方について大きな不満を持ち、かつ、公園の将来に関して強い憂慮を示しており、幾度となく設備投資を含めた改善を要求してきている。TI社は、経営改善の努力を評価しつつも「TJ社は短期的な経営改善に焦点が当てられ、長期的発展に関する戦略は全く存在しないことも明らか」としている。さらに、平成13年以降では契約変更にも言及してきている。TI社の「チボリ・ブランド」に関する意識の高さは、TI社とのやりとりにおいて十分うかがうことができるが、それに対する認識が岡山県やTJ社に薄かったのではないかと思われる。

こうした状況の中で、開園10年後の契約更新期が近づいてくることとなった。

TJ社とTI社との提携契約は平成19年7月で満了する。そして、契約更新に関することは、その半年前までに協議して決めることになっている。また、平成13年度に決定し14年度から実施したTJ社への「新たな支援策」も19年3月末で終了する。そこで、県は、委員会の設置や県民アンケートを実施するなど、第三者の意見も聞いて新たな道を探ろうとした。

平成18年1月、岡山県はチボリ公園に関する今後の方向性を検討する「倉敷チボリ公園の在り方検討委員会」を設置した。また県は、2月に公園の将来像に関して、①県からの補助は打ち切りTJ社の自主再建、②娯楽性を縮小した県民・市民公園化、③民間譲渡を前提とするが、引き受け手がない場合は閉園という3つのパターンを示し、3月には、①と②を折衷した「現在のチボリ公園の魅力を維持しながら、指定管理者制度を導入した県民・市民公園」というパターンを示し、県議会の議論や「在り方検討委員会」の意見、県民アンケート調査の結果を総合的に勘案し、この折衷案を基本的方向性として決定した。

指定管理者制度は、公の施設の管理運営を民間等にアウトソーシングするものであり、指

*5 平成16年は前年度に比べて微増になっているが、これは倉敷市民の入園料が無料となる「くらしき生活文化祭」(30日間で倉敷市民100,696人が入園)を実施した効果による。

定管理者の選定は県が行うことになる。また、指定の期間は通常3年程度で長期にわたることとはないことから、T J社が将来にわたって100%指定管理者になり続けるという保証はなく、T I社が、この制度の中でチボリ公園存続に関して不安定な印象を持つであろうことは想像に難くない。

指定管理者制度のような我が国固有の制度が、T I社に容易に受け入れられるとは考えにくい。また、受け入れられたとしても、相当の交渉とこれまでのT J社への不信感を払拭するだけの契約内容が求められたであろう。指定管理者制度によるチボリ公園の県民・市民公園化は、一つの策ではあったと思われるが、それを公表する前段階における関係者との事前交渉が不十分であったと思われる。

IV. 事業整理期（平成18年度～現在）

この期間は、岡山県とT J社、倉敷市との間の意思疎通や協力体制の不足等が顕著になった時期である。T I社との契約更改交渉が難航し、結果的にチボリの名称を使用できなくなった。そのことから、県は、県民・市民公園化の根拠を失ったと判断したのであろう。倉敷市に、現在の公園の規模や形態にとらわれず、市民の公園としての活用の検討を依頼するも倉敷市は拒絶し、T J社の解散、チボリ公園の閉園と直線的に進んでしまった。

平成19年2月にT I社から契約更新の条件として、大型ライドを中心とした5年間で約36億円の投資計画が示されたが、T J社の財務状況からすれば投資の余力はなく、また、大型ライドの導入は公園及び周辺的环境にふさわしくないことから、その2ヶ月後にT J社はT I社との新たな契約に入らないことを決定した。（平成19年2月以前も含めて）それまでの間、指定管理者制度に関する説明や新たな契約に向けての合意事項が話し合われたが、指定管理者制度については、T I社からすれば契約相手はT J社であるのに、そこに岡山県の強い意向が入ることに疑問を持ったのではないだろうか。県主導の公共事業に県が将来ビジョンを示し管理運営はT J社が行う、しかし契約相手は県ではなくT J社なのである。T I社からすればそこに「責任の所在の不明確さ」を感じたのではないだろうか。

なお、平成18年度の入園者数は約82万人と更に減少し、当期損失も約24億円となった。また、減損処理により、T J社の固定資産は備忘価額にまで償却されたが、このことは、将来的にキャッシュフローがマイナスとなることを意味するものであり、T J社の経営は極めて厳しい状況となった。

提携契約終了後のチボリの権利関係については、平成19年7月にデンマークにおけるT J社とT I社の協議の結果、チボリ名称等が使用できるのは平成20年末までとなった。そして、知事は、「T I社との提携関係は終了し、来年12月末まででチボリの名称等も使用できなくなることで、デンマーク・チボリのブランドが失われ、公園の性格や全国に情報発信できる本県の重要な広域観光拠点としての機能も大きく変化し、県事業としての目的が失われることから、移行期間終了後も県が主体となって引き続き公園を支えることは、困難である」として、市民の公園としての活用の検討を9月に倉敷市長に依頼した。ここにおいて、チボリの名称と公園の広域観光拠点性の関係が改めて重視されたことになる。チボリの名称にこだわることはT I社の意向を受け入れ、公園の娯楽性をより強化することになるが、そ

れは県支援の根拠となっている公共性と相反することになり、矛盾が生まれる。チボリ名称の使用と公的支援の間の相反性、これは収益性と公共性の二律背反（トレードオフ）という本質的な問題であるが、それが広域観光拠点という言葉に集約された形となった。

なお、県外客の絶対数やその割合の減少をみれば（図3）、広域観光拠点性の低下は、経営改善計画時期から表れている。

11月20日、倉敷市長から知事に対して、「現在のチボリ公園事業の形が継続されることを基本に、市民公園化の可能性を検討したが、倉敷チボリ公園を市民公園として活用することは困難である」との回答があった。

県民公園化と市民公園化では、どこが財政負担をするかにおいて、その意味が大きく異なる。いずれの場合も固定資産税相当の国有資産等所在市町村交付金の負担がなくなることで、それが実質的なTJ社の負担軽減ということになるが、どちらの公園化かということによって地代負担の程度が全く変わってくる。そして、それがもたらす将来における財政への影響は無視できないものとなる。

倉敷市にとってみれば、県民公園（あるいは県民・市民公園）ならまだしも市民公園というのは、県からの押しつけという印象を抱き、受け入れがたいことであったと思われる。

倉敷市の回答を受けて、11月29日にTJ社の取締役会が開かれた。ここにおいては、一部の取締役からチボリ名称の使用のためのTI社との再交渉の提案があり、また、岡山県の財政支援の困難性、倉敷市から市民公園化の否定などが改めて確認された。

12月17日の取締役会では、TI社との再交渉のためのやりとりが報告され、交渉を再開するための必要条件としてTI社から示された投資計画を受け入れることは、資金面からも困難であるため、再交渉には入らないこととなった。また、岡山県と倉敷市の姿勢も変わらないため、これによって、地代の公的支援がないことを前提とした議論に移ることになった。

平成20年1月21日の取締役会では、TJ社社長から、①TJ社の自主運営、②民間事業者の自主運営、③地主への土地返還、の三案が示された。それぞれにおける課題や問題点が指摘され、結局、地主であるクラブウの意向を確認した上で、公園運営の方針を考えることになった。

2月12日の取締役会では、クラブウの意向を前提にして公園運営についての協議が行われた。クラブウの意向は、①TJ社の中核企業として参画する意思はない、②TJ社に土地を直接貸す意思はない、③TJ社が中核企業を見つけてきた場合でも、土地を貸す意思はない、④県から土地を返還するとの話があれば、現契約での更地による返還が基本となるが、県の考え等を聞きながら対応していきたいとのことであった。これを踏まえて、TJ社社長からは、「地代の公的支援がなくなり、また、土地所有者であるクラブウがTJ社やTJ社が見つけてきた中核企業に土地を直接貸すことができないとの意向であることを踏まえると、本年12月末以降は現在の形で公園運営を継続することは事実上困難になったと考えざるを得ないこと、また、公園運営を終えた後は、公園の公的部分に加え、同社の施設等についても、できる限りクラブウの構想の中に組み込んでいただけるよう要請していきたい」との考えが示されたが、結論には至らず、次回取締役会に持ち越しとなった。

クラブウの見解をみると、ここにおいても公的部門（岡山県、倉敷市）の信用力の高さは実証されている。やはり、チボリ公園構想時の民間資金の調達力も考えると、公的部門の信頼度は極めて高いものである。それを考えると、多額の地代負担という大きな問題はあるが、県はこの段階においても、社会資本のストックを活用するという観点から倉敷市と連携し、県民・市民公園化ということ、再度、検討できなかつたらうか。

5月14日の取締役会において、「完全民営化案」という意見が示された。結果的には、新倉敷市長が不在のため、その議論は次回に延ばされたが、完全民営化という考え方自体は、当初考えられていたチボリ公園の運営の姿に回帰することであったことは間違いない。

5月29日には、取締役会において、新倉敷市長が取締役副会長に選任され、完全民営化案について議論がなされた。しかし、最終的には、より具体的な事業計画を次回に示すことで、民営化案については採決に至らなかった。

6月20日の取締役会では、一部の取締役から新規の商業開発等を内容とする具体的な民営化事業案が示されたが、①T I社との再契約、②県がクラブウとの土地貸借契約を続け、それを転貸することを前提としたものであり、既にT I社との再契約には入らないこととされ、また、県が純粋な商業開発に対して転貸することはできないとしたこと等から、実現不可能とされ、採決に至らなかった。

そして、最終案として、県からの転貸の枠組を外した上で、3分の1程度に縮小した公園部分を、商業施設（アウトレットモール）部分と分離して、公的支援を受けながらT J社が運営する案が示され、検討することとなった。しかしながら、岡山県も倉敷市もこの案には消極的であった。倉敷市は、あくまで県の主体的な関与が必要であるとし、県もまた、縮小された公園を県が主体となって運営することはできないとしたことから、結局この案も実現することはなかった。

8月4日、知事は、県議会の全員協議会において、移行期間終了後は地代支援を含め公園を支えることはできない、公園事業については廃止に賛成の方向で臨む、などを表明した。そして、その2日後の8月6日のT J社取締役会では、①平成20年12月末日をもって公園事業を廃止すること、②同日をもって会社を解散することを決定し、同月26日の臨時株主総会において、それらが決議されたのである。

総括

官民の共同出資（第三セクター方式）として取り組んだ倉敷チボリ公園事業は、倉敷駅周辺に一定の賑わいをもたらし、地域経済効果を生み出したものの、開園11年余りで事業廃止に至ったという結果からすれば、政策的な意味で大きな課題を残したと言わざるを得ない。チボリ公園事業の経緯を振り返ってみれば、前述したとおり、①岡山市が撤退した時点、②事業推進の枠組みを一部公設民営方式に変更した時点、③経営見直しの時点、④県民・市民公園化を基本的方向性とした時点が意思決定に関するターニングポイントであったと考えられるが、白紙撤回となった「岡山チボリ公園」、過大予測であった「年間200万人の入園者」、達成できなかった「5カ年の経営改善計画」、実現しなかった「県民・市民公園化」案、これら一連の出来事は、施策運営に問題があったと言えよう。また、それぞれの節目において、過去の経緯や実績のきちんとした分析や評価（つまり、総括）がなされていれば、異なった意思決定もあり得たであろう。

公共性と収益性の両立というジレンマを内在する困難なビジネスプランである倉敷チボリ公園事業を、開園当初から県政の継続性を含めて受け継いだ現知事は、結果的に閉園という決断をせざるを得なかった。知事は、開園後の11年間をTJ社最大の株主である岡山県のトップとして、また同時にTJ社の社長が替わる中でも会長としてあり続けた。また、県は、自らが主導する公共事業ともいえる「倉敷チボリ公園」に対して、162億円の建設事業費、20億円の出資及び35億円の無利子貸付、79億円の補助金、19年度までに58億円の地代を支出してきた。こういったことからすると、知事には、チボリ公園の閉園に至る経緯について、県民にもっと説得力のある説明をする責任があったであろう。

また、チボリ公園事業は、第三セクター方式といっても、実際には県主導の公共事業とも言えるものであり、それが故に多額の民間資金を集めることができたわけである。官民合わせて500億円近くを投資した貴重な公園資産を水泡に帰さないためにも、事業整理期を通じて、県と倉敷市はもっと連携すべきであった。

振り返ってみて、意思決定のタイミングが適切であったか、関係者との意思疎通が十分であったか。また、TI社とのコミュニケーションとチボリ・ブランドの重さに関する認識が不十分だったのではないか。特に、TJ社がTI社との契約を更新しないことを決定した後、知事は公園の広域観光拠点の根拠としてチボリにこだわり、県主導で進めてきた公園事業がチボリ名称を使えないことで広域観光拠点としての機能に変化し、県事業としての意義の低下から支援は困難であるとの見解を示し、それが公園事業終焉の大きな要因となっている。しかしながら、事業整理期における県が示した見解の推移とその結末については、県民は理解しにくかったのではないだろうか。

「公共性」とは何であろうか。公共性のあるもの（公共財・公共サービス）というのは、経済学では、多くの人が同時に一定量以上の便益を享受できるものと定義される。つまり、多くの人が同時に同じ量のサービスを受けられるという等量消費と排除困難性の原則である。この点に関して言えば、収益性を考慮しないといけないアミューズメント性をもつチボリ公園は公共財・サービスと言えるかどうか疑問がある。公共性のある財やサービスには排

除原理が働かない。この場合は入園料がそれに該当するが、入園料は高かったのではないか。2,000円もの入園料を取る公園が公共性のあるものなのか、2,000円を支払ってでも便益を享受できる施設であったのか。もちろんその答えは、入園者数の減少と累積債務の存在を見れば明白であり、また、特定の対象に対する入園料無料日など便益は、特定の主体に対する優遇であり公共性の概念からはずれる。

結局、多額の地代を負担しながら、T I社の抱く「チボリ」という国際ブランドを堅持し、さらに公共性を維持しつつ収益性を求めるということは、答えのない問題の解答を探す如く極めて困難なビジネスモデルであったと言えよう。

官の信用性と民のアイデアを活用する第三セクター方式は官民のコラボレーションの一形態であるが、それに関しては同時に問題点も多い。公的資金を用いる中で、民間の経営ノウハウがどの程度発揮できるのか、公的機関の信用力で集めた資金とそこから生まれた社会資産の活用がうまくいかなかった場合の責任の所在（リスク負担の在り方）は明確になっているのか、などがチボリ公園事業を通じて提起されている。チボリ公園事業は、これに参加した民間出資者や終身会員、そして多くの来園者などの支援によって成り立ったものであり、県は、チボリ公園事業の廃止という苦い経験を真摯に受け止めた上で、その教訓を今後の県政の推進に活かすべきである。

平成20年12月24日

倉敷チボリ公園事業検証委員会

委員長 中村良平

委員 佐藤由美子

委員 福原一義

オブザーバー 大崎泰正

図1 入園者数：実績（◆）と計画（■）

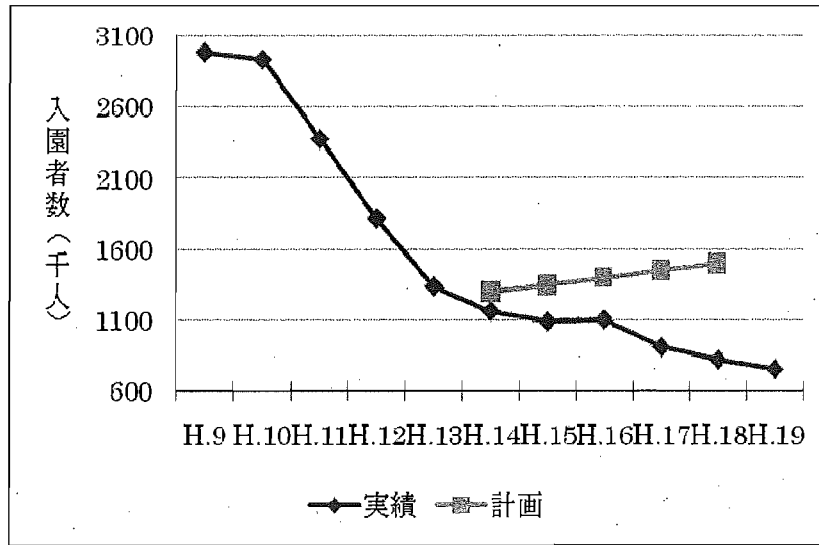


図2 消費単価：実績（◆）と計画（■）

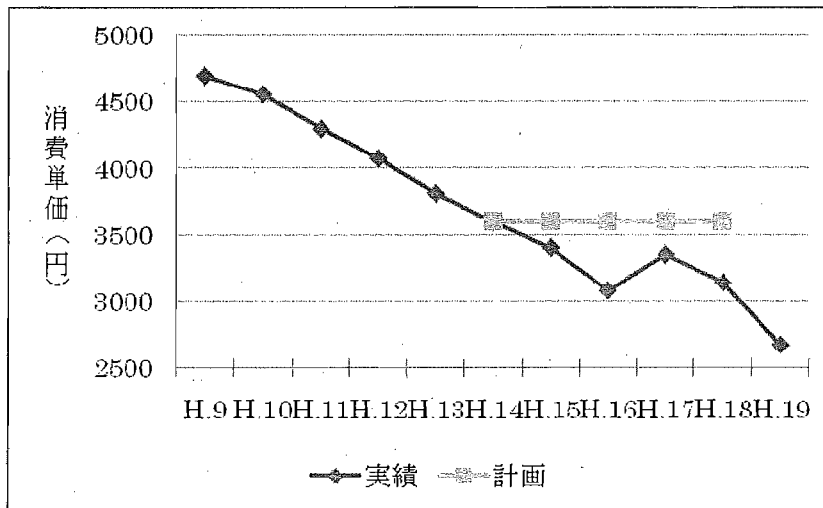


図3 入園者数（折れ線グラフ）と県内比率（棒グラフ）

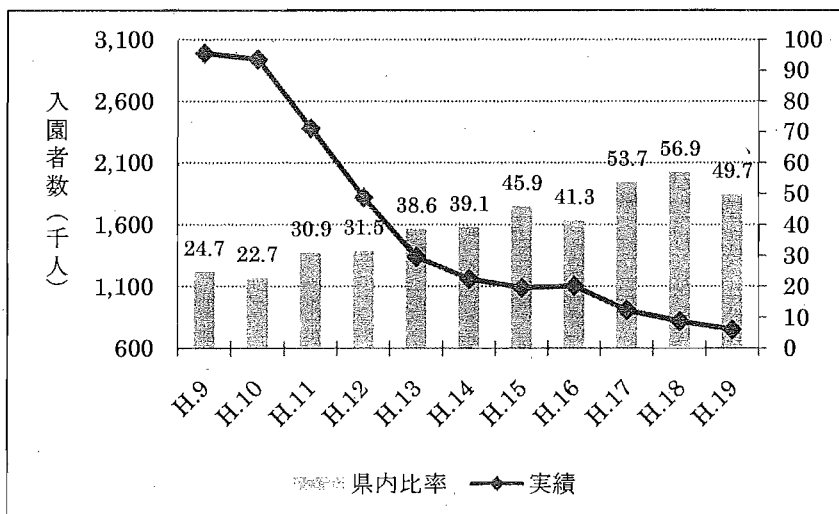


図4 営業収益（◆）と営業費用（■）

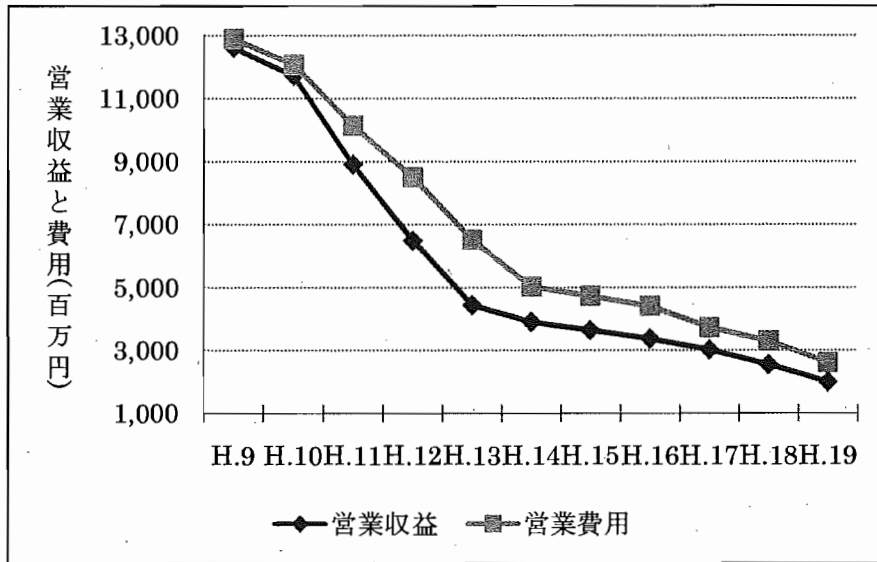


図5 営業利益の推移

