

水族館プロデューサー

中村元さん

既存の常識はすべて疑い、 “裏道”を“王道”に変換する

日本唯一のプロデューサーとして、各地で集客減に苦しむ水族館を続々と再生させているのが、中村元氏だ。まず施設の“弱点”に着目。それを最新の展示法で、誰も気づけなかった魅力に昇華してみせる。厳しい条件であるほど打開する手はある、と発想する同氏から、どんなに困難な状況でも、常にトップを取りに行く胆力の源泉を学ぶ。

文・山田清機

撮影・永井 浩

協力・サンシャイン水族館

なかむら・はじめ
1956年、三重県嬉野町（現・松阪市）生まれ。株式会社中村元事務所代表。成城大学経済学部卒業後、鳥羽水族館副館長を経て2002年に独立し、現職。顧客起点の発想から、それまでにない独自の展示手法を追求・開発。新江ノ島水族館、サンシャイン水族館、北の大地の水族館、広島マリホ水族館などで飛躍的な集客増に成功。現在も国内外の施設でアドバイザーや新規水族館のプロデュースを手がけている。モットーは、水族館・科学館を質の高い大衆文化に仕上げる。著書に『水族館の通になる』（祥伝社）、『常識はすべての増客術』（講談社）、『中村元の全国水族館ガイド125』（講談社ビーズ）など多数。

サンシャイン水族館で、ケープペンギンたちが頭上や都会のビル群の上空を飛ぶように泳ぐ「天空のペンギン」。幅約12メートル、奥行き狭い水槽とは思えないダイナミックな展示だ。「ビルの屋上にあり、水量が多く使えないという弱点を利用しました」（中村元氏）

ペンギンって、水の中を飛ぶ生き物だったんだ！
天空のオアシスこと、東京・池袋にあるサンシャイン水族館。ケープペンギンの水槽の前に立つと、思わずこんな声が出る。この展示の仕掛け人は、日本でただひとつの水族館プロデューサー、中村元（65）。中村は2009年から同水族館のリニューアルに携わり、3期にわたってリニューアルを20年に完遂。年間来館者数を、一挙に70万人も増やしてしまった。

「サンシャイン水族館は都会のど真ん中のビルの屋上にあるから、弱点が多いんですよ」
来館者数の減少に悩むいくつかの水族館を立て直してきた中村は、飄々として、同時に洒落な雰囲気漂わせる人物だ。

「その弱点を、僕は武器に変えたんです」
水槽の魔術師は、ちよっぴり不敵な微笑みを浮かべた。

視点を交えることで、成功が見えてくる

中村が水族館にかかわることになったのは、1980年のことである。大学でマーケティングを専攻した中村は、そもそもメディア関係の仕事に就くことを希望していた。しかし、メディアの仕事は人気が高く、優秀な学生が集まりがちだ。

「メディアに入ったら自分よりすごい奴がいっぱいおるから、一番ダメな奴になってしまいう可能性が高いと思ったんです」
そこで、縁のあった三重県の鳥羽水族館に就職を決めたというのだが、メディアから水族館とはずいぶんな飛躍である。

鳥羽水族館での配属に際しても、中村は非常識な跳躍を見せた。文系であるにもかかわらず飼育係を志願し、アシカショーの担当を3年間務めたのだ。

「飼育係は大正解でした。生き物の面白さがわかったのも大きいけれど、飼育係には水産学部や海洋学部を出た人が多くて、魚のことにもすごく詳しい。僕なんか、とてもかなわないことがよくわかったんです」
それがなぜ、大正解なのか？「お客さんに一番近い人間は、僕だってことだからね」
たとえば、タツノオトシゴという魚がいる。タツノオトシゴの子どもがオスのお腹から出てくることを知っている人は少ないと思うが、魚に詳しい飼育係たちにとって、そんなことは常識なのだ。

「お客さん目線で考えたら、オスが子どもを産むなんてムチャクチャ面白いやないですか。そんな面白いことが水族館には山

ほどあるのに、飼育係の人にはそれがわからないんです」

やがて飼育係から営業部に異動した中村は、お客目線で新機軸を次々と打ち出していく。

当時の水族館の営業マンの主な仕事は、旅行代理店や観光バス会社を回って団体客を獲得することだった。いくらがんばっても来館者数を飛躍的に増やすことは難しい。中村は半年ばかり営業の仕事をやってただけですっかり飽きてしまった。

「こんなことやって、人が来るわけないやん」

当時、中村の頭にはスナメリの赤ちゃんの記憶があった。スナメリは小型の白いイルカで、おでこが出っぱった愛嬌のある顔をしている。入社2年目のとき、中村は自前のビデオカメラでスナメリの出産シーンの撮影に成功していた。

「産まれることはわかってたんで、ビデオを回してみたらまたま撮れてしまったんです。スナメリの赤ちゃんが頭から出てきて、水中でへその緒がぴーんと伸びてプチンと切れる。人間と一緒にやるとわかる映像です」

スナメリの出産シーンが撮影できたことをNHKに伝えると、鳥羽水族館から名古屋放送局までタクシーで運んでくれという。100キロ近い距離がある。

「そんなに価値のあるものなのかとびっくりしていたら、どうやら世界初の映像らしいというんです。この映像がテレビで放映されると、次の土日にどっさりお客さんが来てくれました」

旅行代理店やバス会社を相手に営業活動を積み上げるよりも、お客さんが面白いと思う映像を発信した方が、はるかに集客効果が高いのではないかと、スナメリ体験からそう考えていた中村は、企画室の立ち上げを経営陣に具申する。メディアに映像を提供すると同時に生き物の展示方法まで企画する、まったく新しい部署だ。

「就職の時は悩みましたけど、考えてみたら水族館って人に展示内容を伝えるメディアやん、って気がついたんです」

水族館がメディアであれば、生き物に関する知識が乏しいという弱点が、むしろ武器になり得る。メディアに不可欠な「一般市民の感覚」を、中村は間違

いなく持っているのだ。

間違った先入観に気づけるかどうか

企画室長としてラッコブームを仕掛け、『わくわく動物ランド』（TBS系）へ定期的な映像提供を行うなど、斬新な試みを次々と成功させた中村は、その



「水族館を日本の大衆文化にしたい!」という思いから開催を続けるトークイベント「中村元の超水族館ナイト」で、「門下生」でもある竹島水族館（愛知県蒲郡市）の現館長・小林龍二氏（右、2010年撮影）と。（写真提供＝中村 元氏）



1999年、当時連載していた雑誌記事の小学生読者と。現在は動物園飼育係として勤務している。（写真提供＝中村 元氏）



独立後、初めて新江ノ島水族館をプロデュースした直後の2005年頃。（写真提供＝中村 元氏）

2017年、プロデュースのオフアールを受けて訪れた韓国の現場で。（写真提供＝中村 元氏）

周囲を納得させるには、自分が できるやり方で結果を示せばいい

入観だったわけだ。

「だったら、リニューアルのターゲットは子どもじゃなくて大人やな。もっと大人が行きたくなる水族館にしよう」と

さらに中村は、魚好きの飼育係が聞いたら卒倒しそうなコンセプトを打ち出していく。

「水族館は魚を見るところという固定観念があるけれど、なぜ夏に来館者が多いかといえば、涼しい感じがするからなんです。だから、魚ではなく水中を見せる水族館ですと言えは人を集められる。水族館は水中を味わうところですよと言った瞬間、マーケットは格段に広がるんです」

それが、「超水族館」という、鳥羽水族館の新しいキャッチコピーに込められた意図だった。

中村は建屋自体も水槽の展示方法も、大人の鑑賞に堪えることを前提に作り込んでいった。「動物園は暑かったり風が強かったりで女性はおしゃれして行けないけれど、水族館は室内だから涼しい。僕はニュースリリースで、『デートができる水族館』というキャッチフレーズを

打ち出してきました」

鳥羽水族館のリニューアル以降、水族館が「デートスポット」として観光ガイドに載るようになっていく。中村は日本全国の水族館に、革命を起こしたと言ってもいいだろう。

もちろん、職員の中には生き物を「展示物」と捉えて、その見せ方にこだわる中村のやり方に異を唱える者もいた。

「周囲を納得させるには、僕しかできないやり方でお客さんが増えたことを示せばいいわけです。メディアを使って集客するとか、魚ではなく水中世界を見せてそれを話題にするといったことは、僕にしかできないことでしたね」

中村は文系出身という弱点を、見事、武器に転化したのだ。リニューアル後、鳥羽水族館の来館者数は70万人から280万人へと4倍に跳ね上がった。そしてこの大成功は、中村自身にも大きな変化をもたらした。「僕は子どもの頃から文章や絵が得意でしたが、天才ではなかった。だけど、自分が天才で

光が降り注ぐ南国の浅いサンゴ礁の海底を再現した大水槽「サンシャインラグーン」。優雅に泳ぐ大きなエイと、小さな魚たちの生命あふれる動きをテーマとした。こちら少ない面積という条件のもと、遠近法を巧みに取り入れることで、どこまでも続く広大な「水塊」を見せている。



「天空のペンギン」に隣接された草原エリアで陽を浴びるケーブペンギンたち。海底洞窟を表現した水槽「洞窟に咲く花」では、サンゴの花園が暗闇を彩る（ともにサンシャイン水族館）。（写真提供＝中村 元氏）



新江ノ島水族館で、館内最大規模の「相模湾大水槽」。国内有数のイワシ漁場として知られる同湾の岩礁や沖の様子を再現すべく、2つの造波装置で絶えず波を発生させている。約8000匹のマイワシの群は最大の見所。（写真提供＝中村 元氏）

はないことが分かる程度の才能はあったんです笑）。その程度の才能の持ち主は、得意な分野で戦っても1番にはなれない。だけど別の分野なら、1番を取ることができるとですね」

中村は、水族館という文章や絵とは無縁の世界で、遺憾なく文章や絵の才能を発揮して1番になった。

46歳。リニユーアルの成功を機に、中村は水族館プロデューサーとして独立を果たす。

水族館プロデューサーとしての初仕事は新江ノ島水族館のリニユーアルだったが、弱点を武器にするという中村らしい発想が最も輝いたのは、サンシャイン水族館のリニユーアルと北の大地の水族館（北海道北見市）の、ふたつの仕事である。

まず、サンシャイン水族館の弱点はどこにあるかといえば、なんとといってもビルの屋上に設置されているという点だ。重量制限があつて大量の水が使えない。

弱みは強化するより武器として使え

い。建屋の内部にある水槽も、階高（床から天井までの高さ）より深くすることができない。

中村は新江ノ島水族館のリニユーアルで「水塊」という新しいコンセプトを打ち出し、従来にない水量を湛えた大水槽によって圧倒的な水中世界を出現させてみせたが、重量制限のあるサンシャインでは、この「水塊」という技が思うように使えない。

を見に行ったことがあるんです。そうしたら、狭いはずの舞台がものすごく広く見える。後で調べてみると、ホリゾント照明という技法が使われていることがわかったんです」

一方、冒頭で紹介した「天空のペンギン」には日本庭園の造園技術が投入されているという。

「実は天空のペンギン水槽は奥行きも狭いし、水量もとても少ない。天井部分の水深なんて20センチしかないんです」

なのになぜ、あれほどダイナミックにペンギンが舞っているように見えるのかというと……。「借景という技を使っているからなんです」

しかし中村は、この弱点を逆手に取って、見事な逆転ホームランを放つてみせたのだ。

その象徴が、サンシャイン水族館の目玉のひとつ、「サンシャインラグーン」である。実際はそれほど大きな水槽ではないのに、果てしなく水中が続くように見えてしまう。

「それは、遠近法とホリゾント照明という技を使っているからなんです」

ホリゾント照明とは、舞台の背景に使われている布に下から強い照明を当てることで、空の広がり表現する技法。舞台に無限の奥行きを与える効果がある。

「昔、チケットが余ったから行かへんかって誘われて、『オペラ座の怪人』というミュージカル

あえて得意な分野で戦わず、別ジャンルで「1番」を取る！

日本産の淡水魚。リニユーアルの予算も乏しいものだった。

「むちゃくちゃ寒くて、予算もない。だったら、水槽を作るんじゃなくて水族館の外側に穴を掘って川を流し、冬は川が凍るところを見せればいいと」

中村が作り上げたのは「凍った川の下で魚が春を待っている」というコンセプトの、文句なしに世界初の展示であつた。

「北の大地の水族館のリニユーアルは、寒くて金がないからこそ成功したんです」

中村イズム、これに極まれりというほかあるまい。



北の大地の水族館では、「冬に凍る川の水槽」をプロデュース。館の横に穴を掘り水流を作ること、川面の下で魚たちが泳ぎ、冬には水の下でたくましく生きる様子を楽しめる世界初の展示を実現。「寒くて予算が少ない」同館の弱点を長所に変えてみせた。（写真提供＝中村 元氏）

遅いことを逆手にとりヒーローとなる

すでに幼稚園の頃からモテたがりだった中村は、足が遅いことを苦にしていた。進学する小学校の運動会を偵察に行くと、運動会のヒーローは足の速い子だ。なんとか速くなりたいと特訓に励んだが、一向に効果がない。親戚の叔父さんに相談すると、秘策があるという。

「生卵を飲むと速くなるぞ」

この言葉を信じた中村は、毎日1個ずつ生卵を飲んだ。そして迎えた初めての運動会。中村は生卵を4つも飲んでから

小学校に向かった。

すると、ちょうど徒競走の時間にお腹が痛くなってしまった。生卵にあたつたのだ。トイレに行つて戻つてくると、自分の組がスタートした直後だ。逃げたかったが、先生にみつかった。

「すぐに走りなさい！」

みんながゴールをした後にスタートすると、大爆笑が湧き起こった。手を振りながらひとりでゴールをして、ビリなのにヒーローになってしまった。

「なんやこれ。めちゃくちゃ遅かったらスターになれるんや」

この経験は、中村に強烈な印象を残すことになった。

「その後もいろいろな経験をすゝる中で、絶対にみんなが見つけていない裏道がある、常識は全部疑つてかかった方がいいと考えるようになりました。僕の作つてきた水槽は全部、作つた当初は裏道ですけど、いまはすべて王道になっています」

で、ご本人はモテるようになったのだろうか？

「おかげさまで、一応は（笑）」

（文中敬称略）



「海月空感（くらげくうかん）」（サンシャイン水族館）では、暗い海の中で明滅しながらゆったりと漂う無数のクラゲに包まれる没入感、浮遊感を体験できる。大きく湾曲する水槽の形状や水流、照明、音など空間全体をすべて一体として捉え、クラゲの魅力を最大限に感じられるように工夫した。