

旧来型の農業公園からファームパークへの変化 —マーケティングの観点から—

The Transformation of Japanese Agricultural Study Park into New Entertainment Farm Park by Management Reforms Based on Marketing

井上いづみ(寝屋川市職員)

Izumi INOUE (Neyagawa City Office)

今、日本全国で、農（第1次産業）・自然をテーマにしたファームパークが注目されている。農業政策の立場から、もともと農業の啓蒙学習的な農業公園だったものが、より消費者に近い工夫をこらされたものになってきており、農・食・健康志向（コロナ禍）の追い風もあり、さらに、今後6次産業化・農改革の有望な拠点になる可能性がある。また、観光政策の立場から、いわゆるニューツーリズム革命により、アグリツーリズム、グリーンツーリズムが盛んになっており、新しい概念のファームパークは大変有望であるので、分析した。先行研究では、特に観光農園との比較、成功要因および施設についての研究もあるが、農業公園・ファームパークも半世紀に近い歴史があり、この間に農業公園・ファームパーク自身も大きく変化している。本研究ではその変化を分析する。また、マーケティング論的な解釈がないことから、マーケティング論から農業公園・ファームパークの変化をみる。

【1】分類論からは、集客施設であるので、立地的には3大都市圏が有利な施設である。1980年・1990年がブームである。

【2】事例としては、もっとも古い1984年設立の「神戸市立農業公園（神戸ワイン城）」、1986年の市岡ファームから始まった農業公園のテーマパーク化という手法をいれ農業公園概念を活性化させた（株）ファームの手になる「イングランドの丘」「ブルーメの丘」、そしてそれらの進化、さらに新しく道の駅として活性化している「フルーツ・フラワーパーク」を分析した。

【3】発展段階論としては3世代ある。（1）（第1世代、初期の農業公園）初期の農業公園は、農業教育、学習、鑑賞施設としての性格が強い。例として初代の神戸農業公園。（2）（第2世代、（株）ファームによる改革、ファームパーク概念の登場）ところが、愛媛県で、農業公園に観光の要素を持ち込んだ風雲児である久門渡が農業公園概念に革命をもたらす。（株）ファームを中心に、地域と第1次産業の活性化のために、農業公園に観光要素をとり入れた第1.5次産業施設の第1号として1986年に、西条市に「高原牧場市倉ファーム」を開設し、成功する。ここに事実上、農にテーマパークの要素が入った。それが有名になって1990年代以降、地方振興策になやむ多数の自治体がファームとタイアップし、農業公園のリニューアルや新しいタイプの農業公園（ファームパーク）をつくるようになる。これが第2期でファームパーク概念が登場する。（3）（第3世代、マーケティング上の改革）（株）ファーム自身は、その後拡大経営がたたたり創業者の退任となるが、各ファームパークではさらに、2010年代前後からより消費者志向型のマーケティング上の改革が進み、ターゲットの拡大（子供（孫）・シニア含むファミリー向け）、参加型、ふれあいコンテンツの拡大などがおこなわれていく。

【4】「株式会社ファームの第1次改革＝株式会社ファームの革命」ファームパークの経営上の利点は、（1）農をテーマにしたテーマパークは、自然の景観を活かし、投資は少なく抑えられる（総合ユニコム他）。（2）特に（株）ファームの場合、各地の自治体からの農業公園再建をまかされ「公設民営」でますますリスク回避できた。（3）参加型・体験型は、リピーターになりやすい。（4）自然をテーマにすれば、基本的に金がかからない。（5）特に遊具は作れば手間いらずなので、粗利が非常に高い。（6）入場料は安く設定できる。

【5】「第2次改革＝集客分析による2010年代に新しい消費者志向のマーケティング改革により回復する時期」の変化を分析した。（1）各事例は2010年代に訪れた危機に対応しマーケティング上の改革をしている。ここでは、すでにUSJのV字回復モデルで述べたような、2010年代にテーマパーク一般で課題となった、ターゲット拡大、癒やし志向、時間消費などの構造変化により、マーケティング上の改革をおこなっていることを検討した。

（2）コンテンツ要素論として、第1次産業の鑑賞と参加として（A）花、農業の参加（B）市民農園（収穫体験含む）、畜産業の鑑賞・参加として（C）動物ふれあい、（D）食品加工・工房、地産地消の食として（E）レストラン、（F）食品・直売場・物販、その他として（G）遊具、（H）クラフト工房の8つのコンテンツに集約される。（3）4P分析をおこなった。

1）Product（製品・サービス）遊具や参加型を増やすことで有利になる。2）Price（価格）他のテーマパークと比べ、低価格となっている。初期投資は公設民営で低くおさえる。30億円の投資なら30万人の入込み客数、50億円の投資なら50万人の入込み客数、3）Place（販売場所・提供方法）集客施設なので大都市圏が有力である。ファームの法則「大都市から日帰り時間距離（2時間）か、入込み客数数十万人の既存観光地の近くにあるかの条件」など農のテーマパークのセオリーを作った。4）Promotion（販売活動）自然・動物・花・食材の広報・広告である。

（4）2010年代の第3世代農業公園への変化まとめ。1）施設内構成要素の傾向。①資料館・博物館・展示施設は、1997年代から減少傾向にある。②ほとんどの農業公園・ファームパークが花を鑑賞することができるようになっており、レストランを有している。③収穫体験及び市民農園、実際に食べ物を自身の手で作る体験は、1993年ごろから増加している。収穫体験及び市民農園に関しては、2000年代に建てられたものはすべて有している。④クラフト・陶芸体験は、1990年代から増加傾向にあり、2000年代に減少傾向となっている。⑤外国文化のアピールは強調されなくなっている。2）ターゲット論からみた変化。①客層の変化「学習・学習者＝＞女性、子供、シニアを含むファミリー」。②農業と市民の関係「農民と市民は傍観者＝＞市民が参加、農業者に」。麻尾均（2000）は、食品作り、クラフト作り、牧場などのふれあい系、農業収穫系などに分類し、女性や子供マーケットに有効で、滞在時間を延ばす働きがあるとする。

【6】ビジネスモデル的にも分析をおこなった。

【7】今、ファームパークを分析する意義は、（1）農の改革に適合する。（2）観光トレンド（農・地産地消の安全な食）に適合する。（3）（一般のテーマパークと異なり優れた点1）自然地形活用なので、そもそも初期投資を低く抑えられる。（4）（一般のテーマパークと異なり優れた点2）元々「社会教育施設」「農業振興・教育施設」という概念であるので、公的支援がある。①1990年代に地方衰退に悩む地方自治体にうけ入れられ、各地で自治体とタイアップした。②そのため、土地の用意やインフラ整備など公的支援がある。いわゆる公設民営型が多い。③昔は3セク、最近指定管理。

【8】経営的視点：イングランドの丘は成功していて、コア特別経費を行政が出している以外は、年間40万人きて（平均単価2200円）売り上げ8億、コスト7億で、黒字1億できている。

【9】今後の展開・可能性（1）ニューノーマル／アフターコロナ時代に対応した、「密」のないテーマパークである点。（2）「健康」（3）農業活性化の「6次産業」の拠点になる可能性。1）（販路・ブランド化拠点）個々の農家が「6次産業」を個別にすることは難しいが、ファームパークでブランド化・販路確保できる。2）（実際にやる人の学習拠点）新規就農者の「学習拠点（単なる市民の傍観的学習でなく、本当に農を目指す人）」にする。

キーワード：農業公園、ファームパーク、株式会社ファーム、マーケティング、ビジネスモデル
Keywords: Japanese Agricultural Study Park, Farm Park, Farm Inc., Marketing, Business Model

第Ⅰ章 農業公園・ファームパークの定義と研究のねらい

1. 研究の目的

今、日本全国で、農（第1次産業）・自然をテーマにしたファームパークが注目されている。農業政策の立場からも、もともと農業の啓蒙学習的な農業公園だったものが、より消費者に近い工夫をこらされたものになってきており、農・食・健康志向（コロナ禍）の追い風もあり、さらに、今後6次産業化・農改革の有望な拠点になる可能性がある。また、観光政策の立場からも、いわゆるニューツーリズム革命（小長谷 2012、2016）により、アグリツーリズム、グリーンツーリズムが盛んになっており、新しい概念のファームパークは大変有望であるので、分析する。

2. 都市農業の重要性

日本では、農業にかかわる人々の減少に歯止めがかからず、常に問題視されている。都市への人口流入が加速していく中で、この問題は一層深刻さを増すばかりである。では、都市で生活する人々が農業に関心がないのかというとそうではなく、農林水産省は、都市で暮らす人々の中で、「農」のある暮らしを楽しみたいと要望する声は高まりをみせている（農林水産省、2014「「農」のある暮らしづくり交付金」）との見解を示している。都市における農の重要性を塩澤（2020）は、「基本法成立によって、都市の農は価値あるストックであることが明確になった」とし、地域全体で価値を高めていくことが今後のまちづくりの本流であると述べている。よく知られているように、6次産業が盛んな地域は、北海道について2位が兵庫県である。これからの農の流れである6次産業化についても、加工・流通・マーケティングの機能を追加することであり、

都市型農業の形態が重要となってくる。このような農政策の流れからも、農業公園・ファームパークは重要となっている。

3. 農業公園・ファームパークの定義

（1）旧来の農業公園の定義

農業公園に関する定義に関して、認定 NPO 法人まちぼつと理事である伊藤（2018）は、農林水産省・国土交通省による農業公園に関する記載が乏しいこと、農業公園を運営する自治体によって定義に幅があることを指摘し、農業公園の明確な位置づけが必要であるとしている。まず、政府統計を扱う **e-Stat** および農林水産省東北農政局（2007）の農業公園の定義としては、「農業振興を図る交流拠点として、生産・普及・展示機能、農業体験機能、レジャー・レクリエーション機能等を有し、農業への理解の増進や人材の確保育成を図るための公園をいう。なお、国や地方自治体のほか、民間、第3セクター等が管理・運営しているものを含む。通常「〇〇農業公園」等と称される」との記載がされている。次に、農業公園をもつ自治体である名古屋市（2019）では、「農業公園は、都市農業の振興とレクリエーション活動の場の提供を目的に設置された公園です」と記載されている。また、神戸市（2021）は、「旧農業公園は、1984年に、農業と自然に触れ、学習とともに、ワイン文化等に親しむ場を市民に提供することにより、市民の教養及び文化の向上と農業の振興に資するための施設として開園しました」と農業公園を設立した理由を記載している。このように農業公園の定義はさまざまであるが、農業振興を目的に設置している点は共通であり、レクリエーションや交流拠点、農業を学ぶ場としての役割が求められていることがうかがえる。

（2）ファームパークの定義

総合ユニコムが出版する月刊レジャー産業資料では、ファームパークを1995年から特集を行っており、総合ユニコム（1997）では、「ファームパークとは基本的に農業や畜産業の振興をベースに、観光的要素も盛り込んで都市生活者と農村の交流促進を図り、地域活性化を目指す、生産～消費の還流事業と位置づけられる」とファームパークを定義づけしている。

総合ユニコム（1997）では、「**（株）ファーム**が手がける“農村型レジャー施設”がその代表施設であるといえる」としており、自然をコンセプトにしたテーマパークを手掛ける先駆的企業として株式会社ファームの運営に着目した荒川・秋山（2005）は、「その基本構造は、農業地域の生産や飼育の文化を体験できる公園的な空間整備にある。ただし、農業体験といっても、生産活動に参加するわけではなく、施設内での生産状況の見学、取れたての農産物の飲食等が基本となるのだが、これに家畜や小動物と遊べる場を設ける、花木類でいっぱいの造園を観せる、親子で遊べる遊具類を設置する等の機能・演出が加わっている」と述べ、テーマパークの常識を覆し人気を博しているとした。

一方、株式会社ファームが運営主体として関わる1997年に開業した滋賀農業公園ブルーメの丘には、開業当初から手づくりソーセージ・パン工房など生産活動まではいかないが、見学ではなく、つくるという「体験」が行えるようになっている（月刊レジャー産業編集部、1997b）。

他の会社が手がける「モクモク手づくりファーム」に着目した高橋（2004）は、「体験型テーマパークとしてファームパークが注目を浴びている」とし、閉鎖を余儀なくされる施設が相次ぐ中でも業績を伸ばす「モクモク手づくりファーム」は、「農業を工業（ハムなどの加工）・商業・サービス業（公園、レストラン、通販）と融合化することによって独自の事業展開をしている」として、地域のものを加工して販売を行うことで地域への寄与がみられるとしている。この研究は、地産地消の取組や販売に着目したものとなっているが、

「体験型」のテーマパークがファームパークであることが示唆されており、実際に高橋（2004）の中で、モクモク手づくりファームが「手づくりウィンナー教室」や「パン、パスタ体験教室」を実施している。

実際に、麻尾（2000）は、ファームパークにおける体験メニューを導入する施設の増加を指摘しており、項目として「食品」「クラフト」「ふれあい」「収穫」「娯楽」の5つにわけて分類をおこなっている。

これらのことから、ファームパークは、「農のテーマパーク」、「体験」を通して農を知る」という点が特徴であることがわかる。

第Ⅱ章 先行研究（略）

1. 成功要因の分析

（1）発足時の成功要因（2）経営における成功要因

2. 構成施設・コンテンツがもたらす影響

（1）直売所がもたらす影響（2）体験メニューの導入（3）経営形態と施設構成

第Ⅲ章 分類論

1. 対象とするデータ

筆者が、各種文献、ウェブサイトから検索し独自のデータベースに基づく、日本国内の農業公園・ファームパーク106例を分類対象とする。

2. 立地、年代

（1）立地地方別（7地方）

北海道・東北11、関東30、中部20、近畿18、中国7、四国5、九州15例であり、関東が最も多い。ただし、現在も運営している施設に限定すると、北海道・東北11、関東22、中部15、近畿15、中国6、四国3、九州例であり、関東が最多であることは変わらない。また、都道府県別では、兵庫県と群馬県が7例と最も多く、次いで茨城県・栃木県・山梨県6例となっている。ただし、閉鎖した例を除くと、兵庫県7例、茨城県・山梨県5例となっており、兵庫県が最多である。集客施設であるので、3大都市圏立地が有利であることがわかる。

（2）建設年別からみた傾向・・・1990年代からブーム

1）最初に建設された例は、1948年となっており、建設割合が増加するのは1970年代に入ってからである。1970年以前に建設された例は12例となっており、1970年には19例が建設され、1990年代には建設のピークを迎え、49施設が建設された。

2）1980年代・1990年代には、建設ラッシュとなっている年がいくつかあり、1988年8例、1993年5例、1995年14例、1996年10例となっている。1995年・1996年が建設のピークとなり、2000年以降に建設された施設は8例となっている。

3）2000年代に建設された8例のうち、近畿5例となっている。そのほかは、北海道・東北1例、中部1例、九州1例である。

4）1980年代までに建設された施設の中で、閉鎖となった施設は14例となっているが、これら施設のうち

9例は花やハーブを中心としたものとなっている。

（3）形態別（4形態）

事例が多いため、2000年代に建てられた施設が多くあり、現存する事例が最も多い兵庫県を中心とした近畿15例を対象とする。1）『収穫体験型』は、農業公園・ファームパークの施設内容として収穫体験・市民農園を実施している施設とする。10例が該当しており、うち1例は廃止となっている。2）『畜産型』は、牧場を有し、自家製のお肉やミルクなどの畜産系をお店やレストランで提供している施設とする。5例が該当している。3）『学習型』は、施設の中に展示を中心とした学習を目的とした内容が含まれている施設である。7例が該当し、うち2例は廃止となっている。4）『クラフト体験型』は、クラフト・工芸を実施する施設とする。8事例が該当している。

3. 研究対象

近畿15例を対象とする。建設年別としては、7例が1980年代までに建設され、閉鎖した例を除くと、4例となっている。1990年代に建てられた例は、6例である。2000年代に建てられた施設は、全国で最多であり、5例である。建設年・形態別を踏まえ、研究事例の選定を行う。まず、2000年代に建てられ、『収穫体験型』『畜産型』『クラフト体験型』に該当する研究事例として、兵庫県『淡路ファームパークイングランドの丘』を選定する。2つ目に、1990年代に建てられ、『収穫体験型』『畜産型』『クラフト体験型』に該当する研究事例として、滋賀県『滋賀県農業公園ブルーメの丘』を選定する。3つ目に、1980年代に建てられ、『クラフト体験型』『学習型』の研究事例として、兵庫県『神戸ワイナリー』を選定する。最後に、1990年代に建てられ、『収穫体験型』『学習型』の研究事例として、兵庫県『道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢』を選定する。

第IV章 事例1ー淡路ファームパークイングランドの丘（略）

1. 地理

2. 歴史経緯

（1）大鳴門橋の開通（2）淡路ファームパーク（3）明石海峡大橋の開通と祭典の実施（4）淡路ファームパークイングランドの丘（5）（株）ファームの参画（6）（株）ファームの撤退（7）イングランドの丘10周年（8）花みどりフェア15周年（9）淡路島北部の盛り上がり（10）コロナウイルスの流行（11）コロナ下での運営（12）淡路花博20周年記念 花みどりフェア（13）今後の運営

3. 組織

（1）南淡路農業公園株式会社

4. 事業運営

（1）施設概要（2）施設内容の変化（3）コアラの飼育

5. 入園者数

（1）入園者の内訳（2）入園者数

第V章 事例2－滋賀農業公園ブルーメの丘（略）

1. 地理

（1）滋賀県日野町

2. 歴史経緯

（1）滋賀県種畜場（2）県営農用地開発事業（3）びわこ空港臨空都市構想（4）建設・移転の計画（5）株式会社ファーム（6）基本協定の成立（7）株式会社日野ファームの設立（インフラ）（8）株式会社北山ファーム（農産物加工販売施設）（9）株式会社北山レーベン（畜産体験交流施設）（10）滋賀県農業公園の誕生（11）第3セクターの解消（12）リニューアルの実施（13）株式会社ワールドインテック（14）コロナ下における営業

3. 現在の組織

（1）株式会社日野ファーム（2）株式会社北山ファーム（3）株式会社北山レーベン（4）株式会社ワールドインテック

4. 事業運営

（1）事業概要（2）園内の施設内容の変化：1）開園当時、2）リニューアルの実施、3）現在（3）ブルーメの丘の位置づけ

5. 入園者数と最近の変化

（1）1年間の入園者の動向（2）オープンからの入園者の変化（3）入園者の客層

6. 今後の展望

（1）市民農園（2）農家との連携

第IV章 事例3－神戸ワイナリー（略）

1. 地理

2. 歴史経緯

（1）生食用ぶどう栽培計画（2）東播用水総合開発事業（3）果樹団地（4）農事組合法人の設立（5）ぶどう生産の決定（6）ぶどう果樹研究所（7）神戸ワインづくり（8）神戸ワイン城（神戸市立農業公園）（9）神戸ワイン城の盛況（10）神戸ワイナリー（神戸市立農業公園）の誕生（11）神戸ワイナリーの経営（12）コロナ下での営業（13）新たな食文化の創造拠点

3. 組織

（1）一般財団法人神戸農政公社（2）神戸農政公社の成り立ち：1）一般財団法人緑農開発公社、2）

一般財団法人神戸市海浜管理協会、3）一般財団法人緑農海浜公社の設立、4）一般財団法人園芸振興基金協会、5）一般財団法人神戸みのりの公社設立、6）一般財団法人神戸農政公社への名称変更

4. 事業運営

（1）施設概要（2）施設内容：1）オープン当初、2）現在（3）神戸ワイン：1）神戸市に合うワイン、2）名称の使用、3）生産場所、4）天候の影響、5）収穫量・生産量、6）醸造家の影響、7）販売
8）ワインの種類
9）イベントの実施

5. 入園者数

（1）年間の来場者数の変化傾向（2）オープンからの入園者数の変化

第Ⅶ章 事例4 道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢（略）

1. 地理

2. 歴史経緯

（1）東播用水総合開発事業（2）果樹団地（3）フルーツ・フラワーパークの計画（4）神戸ルネサンス城のオープン（5）神戸ルネサンス城（神戸市立フルーツ・フラワーパーク）（6）指定管理者制度の導入（7）指定管理者制度の終了（8）道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢の誕生（9）農業振興施設の役割（10）コロナ下での営業

3. 組織

（1）一般財団法人神戸農政公社（2）株式会社北神地域振興（3）株式会社シーエイチアイ

4. 事業運営

（1）施設概要（2）施設内容：1）オープン当初、2）現在（3）道の駅のネームバリュー

5. 入園者数

第Ⅷ章 モデル1 農業公園の進化・発展段階論

1. なぜ発展段階モデルなのか

これまで、全国の農業公園の時系列分類および、もっとも古い1984年設立の「神戸市立農業公園（神戸ワイン城）」、1986年の市岡ファームから始まった農業公園のテーマパーク化という手法をいれ農業公園概念を活性化させた（株）ファームの手になる「イングランドの丘」「ブルーメの丘」、そしてそれらの進化、そして新しく道の駅として活性化している「フルーツ・フラワーパーク」の例をみても、以下のような3つの世代が確認できる。

- （1）そもそもの農業振興・啓蒙施設として出発した本来の「農業公園」を第1世代、
（2）(株)ファームによる農業公園の革命をへたあとのもの、すなわち、農業に観光の要素を取り入れた(株)ファームの改革「1. 5次産業論」によって全国に急拡大したいわゆるファームパーク群の第2世代、
1) 単なる観光農園、市民農園と違い、テーマパークとしての総合的要素がある。2) もともと日本では、グリーンツーリズム、エコツーリズムは「清貧農」のイメージがあったが、革命した。3) 農のテーマパーク化の提案。
（3）そもそも集客ビジネスは、定期的に更新・進化が必要であり、ファームが撤退して以後、さらに消費者に接近した新しいマーケティングがおこなわれている。シニアをいれたファミリーへのターゲット拡大、参加型の増加、物販よりも、飲食、サービスの提供、癒やし・ふれあいのマーケティングなど、より進化した手法になっている。

2. マーケティング上の進化

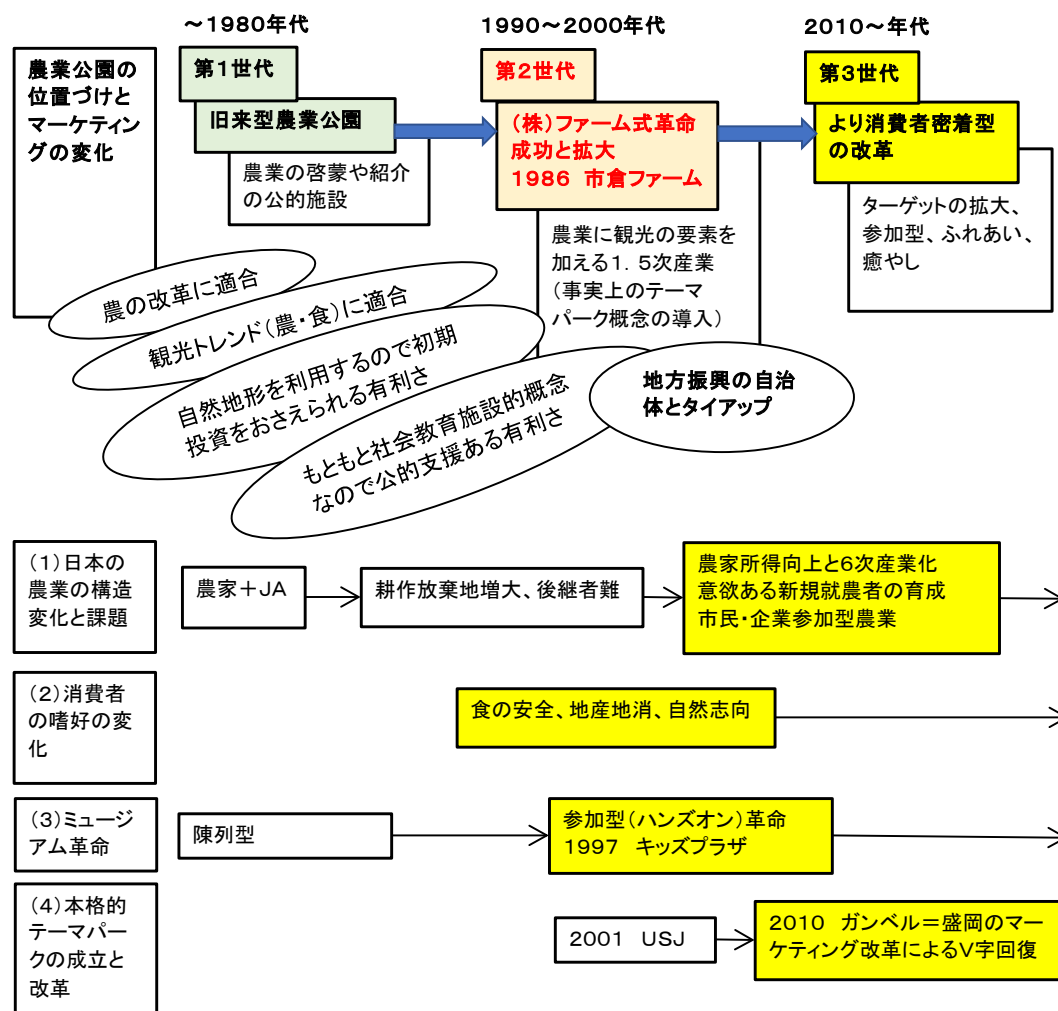
ここで、小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太（2012）『地域活性化戦略』、晃洋書房において、元USJ幹部であった本松による第IV部のUSJの事例が参考になる。2001年に登場したUSJは、もともと「Feel the Power of Hollywood」をキャッチとしていたように、ハリウッド映画のコンテンツを利用したテーマパークであり、開館当初は西部劇等を例とした、若いカップル向けの絶叫マシンを売り物にしたマーケティングであった。ところが開業数年にして日本では集客が伸び悩み、米本社からグレン・ガンベルがてこ入れで赴任し、マーケティングを詳細に行った結果、日本では、意外なことに、若いカップルではなく、女性同士のグループや祖父祖母のシニア世代と孫までつれた拡大ファミリーの来場がメインであることが判明し「癒やしを中心としたターゲット拡大モデル」を採用し、V字回復を果たすことができたという（本松2012）。これは日本のテーマパーク全体にいえることであり、同時に花を売り物にしたなばなの里など、2010年代に入って顕著になってきた徴候である。

3. 3期の特徴

1. 第1世代＝旧来型農業公園（～1980年代 ※1990年代についてもみられる）・・・学習・鑑賞
旧来型の農業公園に関する説明で、「旧農業公園の再整備について」「4.旧農業公園とは、旧農業公園は、1984（昭和59）年に、農業と自然に触れ、学ぶとともに、ワイン文化等に親しむ場を市民に提供することにより、市民の教養及び文化の向上と農業の振興に資するための施設として開園しました。」神戸市（2021）の説明では、「文化に触れる」「市民の教養及び文化の向上と農業の振興に資するための施設」とあり、農業教育、学習、鑑賞施設としての性格が強い。
2. 第2世代＝（株）ファーム式概念の普及（1990年代より全国展開）（第1. 5次産業概念）
農業公園にマーケティングの概念を導入し革命を起こした人物、久門渡（1939～）は、もともと愛媛県西条市の農家に生まれ、西条金属株式会社を立ち上げるが、地方衰退になやみ、地域と第1次産業の活性化のために農業や牧場をテーマにした観光施設の第1号として、1986（昭和61）年に、西条市に「高原牧場市倉ファーム」を開設し、成功する。それが有名になって、1990年代に多数の自治体がファームと新しい農業公園をつくるようになる。第1次産業に観光の要素を入れる「第1. 5次産業」概念を、6次産業などのほるか前から提案し、事実上、農のテーマパーク化の革命を起こした。

3. 第3世代＝ より消費者密着型の改革（2010年前後）

さらに、子供（孫）・シニア含むファミリー向けコンテンツの拡大などがおこなわれていく、第3世代の改革の例として、（日野市・ブルーメの丘の例）では、2007年から「参加型・遊具」「動物ふれあい体験」「花」などの参加・経験系の拡大をする。



【図8-3】農業公園および関連する構造の経年変化」 出典：金丸弘美（2015）、山田隆造（元キッズプラザ大阪副館長・（財）大阪市教育振興公社理事）（2007）、本末豊太（2012）、久門渡（1997）をもとに筆者作成

第Ⅸ章 モデル2：第2世代農業公園＝（株）ファームの革命

1. （株）ファームの革命

ファームの革命とは、旧来型の農業公園にテーマパーク要素を入れた革命児である、愛媛出身の久門渡が、1986年に愛媛県西条市の市倉に作った「市倉ファーム」を皮切りに、その手法が評価され、日本全国の行き詰まっていた農業公園の活性化をまかされ、彼の会社（株）ファームが企画運営する「ファームパーク」が日本中に20以上も建設された。本研究の「イングランドの丘」「ブルーメの丘」はその典型である。

ファームの法則「30億円の投資なら30万人の入込み客数、50億円の投資なら50万人の入込み客数、大都市から日帰り時間距離（2時間）か、入込み客数数十万人の既存観光地の近くにあるかの条件」など農のテーマパークのセオリーを作った。しかし日本中に急速に事業拡大したため、経営危機に陥り、2016

年に民事再生の適用となった。ただし、本研究の「イングランドの丘」「ブルーメの丘」をみてもわかるように、かなりのファームパークはその後マーケティング上の進化を続けながら存続しており、その手法の先見性、優れた点はいまだ評価されている。

2.（株）ファームの歴史

（1）創業者久門渡

もともと農家の八人兄弟の末っ子として生まれた久門渡は、1984年に、電子部品や省力化機器の製造を行う西条金属を設立した（総合ユニコム、1995）。のちに、ホームセンターやガソリンスタンドなどにまで手を広げていった。しかし、農業への思いを捨てきれず、いつか農業に携わりたいと考えていた。

当時の農業は当然ながら一次産業すなわち生産しかなかったことから、日本はどちらかというと、生産したものを農協が買って、農協が売るという、最も付加価値の高い所を農家が切り離されてしまっている現状があった。久門は、ドイツのクラインガルテンを訪れた経験などをもとに、農業が単なる生産だけでなく＋観光という1.5次産業が必要という考えに至り、過疎地の農村地域に、川上（生産）から川下（販売）までを一貫して行える観光を取り入れた牧場があってもいいのではないかと、その考えをコンセプトとして、公園ビジネスを展開していった。現在の六次産業化を先取りした極めて先進的な考えであり、6次産業の先駆けともいえる概念であった。久門は、基本的に、地域の自然や文化、住民と共存しうる施設開発を目指すことを重視しており、スタッフの地元採用、特に高齢者の雇用機会確保に寄与した（総合ユニコム、2000）。

（2）市倉ファームの誕生（1986年）

どうしても農業へのこだわりが捨てきれなかった久門は、株式会社ファームの前身となる西条金属から市倉ファームを運営する会社を分社して株式会社化し、1.5次産業のコンセプトを活かしたファームパークである「市倉ファーム」を愛媛県西条市の市倉に作った。1986年のことである。最初は50人程度で出発したという。園内には、日本庭園、まきば館、木造りのレストランなどがつくられた。牛・馬・羊が飼育されており、牧場の牛乳は搾乳されて、ミルクハウスで人々に提供された。また、花や柑橘類が植物しては見られた。開業当時の従業員は50人となっており、すべて地元採用である。年間平均来園者は当時地方としては異例の、14万人余りを誇り、開園当初から黒字スタートであった（久門、1997）。

（3）ニュージーランド村の建設

この成功が評価され、日本全国から仕事が舞い込むようになり、1988年以降、ニュージーランドの文化を取り入れたファームパークである、香川県「四国ニュージーランド村」、岩手県「東北ニュージーランド村」、山口県「山口ニュージーランド村」、広島県「広島ニュージーランド村」が立て続けに建設された（久門、1997）。

これらのファームパークは、株式会社ファームの前身となる西条金属が手がけている（ブルーメの丘ヒアリングより）。

（4）ドイツ文化の取り入れ

4つのニュージーランド村の建設の後、群馬県「赤城高原牧場・クローネンベルク」、岡山県「岡山農業公園・ドイツの森クローネンベルク」、滋賀県「滋賀農業公園・ブルーメの丘」の3つのドイツ文化を取り入れた農業公園が建設された（久門、1997）。1995年から西条金属は株式会社ファームとなった。ファームパークを本格的に展開させることになったのは、岡山農業公園が建設された（ブルーメの丘ヒアリングより）、ここからさまざまなコンセプトをもったファームパークが各地で建設された。

（5）都市型立地のファームパーク

株式会社ファームにとって初の都市型立地のファームパークとして、「堺・緑のミュージアムハーベストの

丘」が2000年に建設された（総合ユニコム、2000）。2000年に入ると、今まで株式会社ファームがある四国やその他中山間地域から、近畿地方を中心とした建設に移行した。

（6）株式会社ファームの民事再生

株式会社ファームの運営は、次第に低迷していき、市倉ファームを始め、ニュージーランド村すべてと、閉鎖する動きが加速していった。結果として、2016年に株式会社ファームは民事再生を適用することとなった（日本経済新聞「ワールドHD,ファームの株式取得（子会社化）し農業公園として再生」）。

（7）現存するファームパーク

現存する多くのファームパークは、その後、株式会社ワールドインテックが運営しており、「滋賀農業公園 ブルーメの丘」「堺・緑のミュージアムハーベストの丘」、「おかやまフォレストパークドイツの森（旧：岡山農業公園ドイツの森クローネンベルク）」、「こもれび森のイバライド」などが現存している。そのほか、「淡路ファームパークイングランドの丘」のように、他の会社が運営しているものも存在する。現在は、ほとんどのファームパークが近畿地方を中心に運営が行われており、大都市が近郊にあることが影響していると考えられる。そのほか、兵庫県にある「神崎農村公園ヨーデルの森」も残っていることから、ある程度成功していると考えられ、ファーム方式は近畿を中心に定着を見せた。久門渡『21世紀の農業を「夢ある産業」に変えたい—地方が変わらなければ日本は変わらない』

3. 株式会社ファーム施設一覧

1986年に、第一号となる市倉ファームが愛媛県に設立された。1988年には、香川県、1989年に岩手県、1990年に山形県、広島県に4つのニュージーランド村が設立された。

その後も、1996年までに愛媛県に2か所、群馬県、岡山県に1か所ずつ新たなファームパークが建設され、株式会社ファームの地元である愛媛県を中心に、大都市から比較的離れた地域に建設された。

近畿地方に最初に株式会社ファームのファームパークが建設されたのは、1997年の滋賀県にある滋賀農業公園「ブルーメの丘」であり、次いで、京都府にもファームパークが建設されている。1998年・1999年には、京都府、長崎県、茨城県、長野県とさまざまな場所にファームパークが建設されたが、2000年に入ると、島根県・岐阜県を除き、大阪府1施設・兵庫県2施設と近畿地方を中心に建設が行われている。

1964年 ファームの前身である「西条金属株式会社」を設立。1995年 社名を「西条金属株式会社」から「株式会社ファーム」へ改名。岡山農業公園 ドイツの森クローネンベルグを開園。1996年 石鎚芸術村 チロルの森を開園。1997年 滋賀農業公園 ブルーメの丘を開園。1998年 京都府農業公園 丹後あじわいの郷 ゆーらびあを開園。憩いの里あぐりの丘を開園。1999年 信州塩尻農業公園 チロルの森を開園。2000年 堺・緑のミュージアム ハーベストの丘を開園。斐川リフレッシュパーク 出雲いりすの丘を開園。2001年 神崎農村公園 ヨーデルの森を開園。2016年5月30日 東京地方裁判所へ民事再生法の適用を申請。株式会社ワールドホールディングスを民事再生スポンサーに選定。2017年 株式会社ワールドインテックの連結子会社化。2020年 株式会社ワールドインテックに吸収合併。

4. 株式会社ファームの運営手法

イングランドの丘・ブルーメの丘のヒアリングより、以下の運営手法が確立されていることがわかる。株式会社ファームの運営手法は、花の鑑賞・動物のふれあい・野菜の収穫体験・アミューズメント・自家製のソーセージ、パン、乳製品のレストランやお土産での提供であった。現在は、さらに手づくりソーセージなどの食体験やクラフト工房といった「体験」が追加され、強化されている。また、遊具は最も粗利が良いた

め、園内の奥側に設置することも戦略の一つであると考えられる。さらに、園内にバーベキューハウスやレストランをつくるまでがセットであった。入園料も1000円ほどにとどめることで、手軽さをだしている。この運営手法は、自治体にも注目され全国的にも普及していった。現在も、動物ふれあいや自家製の製品をレストランで提供・販売するといった手法は根付いている。

5. 現在の運営施設

（1）ハーベストの丘：1）ハーベストの丘概要、2）株式会社堺ファーム、3）施設内容 （2）施設の傾向

6. 農業公園の経営モデル（イングランドの丘を例として）

（1）経営モデルによる有利さの検証

ここでは、もともとのファームの戦略の形が比較的残っているイングランドの丘を例に、ファームパークの経営モデルを検討する。イニシャルは公設民営で、ランニングも安く行うことができるファームパークの利点を明らかにする。

（2）淡路ファームパークイングランドの丘 資金の流れフロー

イングランドの丘の大まかな資金の流れとしては、南あわじ市と南淡路農業公園株式会社が指定管理元と指定管理先となっており、南あわじ市は、南淡路農業公園株式会社に委託料を支払っている。一方、南淡路農業公園株式会社は、南あわじ市から土地を借用しているため、地代を毎年支払っている。なお、南あわじ市には、兵庫県からファームパーク維持負担金が支払われている。

（3）売上高

例年の入園者数および年間の売上高のおおよその平均数値は、入園者数が40万人、年間の売上が8億円強となっている。2020年度における入園者数は、27万2000人であり、売上高は5億9500万円となっている（南淡路農業公園株式会社事業報告 2020）。売上高は、新型コロナウイルスの影響が大きく、大幅な減少となっている。また、兵庫県からはコアラの委託費が支払われているが、委託費に関しては、1年間に必要な経費としてまわされ、相殺される形である。

新型コロナウイルスに伴う補助金も上乘せされた状態で2020年、2021年度の運営が行われているが、入園者数40万人をきる場合、運営は厳しいものとなる。コロナウイルス流行下では、例年のおよそ60～70%まで売上は落ち込んでいる。

（4）収入

収入は、入園料・体験料・物販販売料・飲食販売料・遊具料・市委託料・その他（販売手数料、使用料等）という構成になっている（南淡路農業公園株式会社、2021）。南あわじ市からの委託料は、兵庫県からでているファームパーク維持負担金からあてられている。

（5）支出

1）支出は、人件費・原材料費（飲食、物販）、特殊動植物管理費・維持管理修繕費・光熱水費・広告宣伝費・事業推進費で構成されている（南淡路農業公園株式会社、2021）。2020年における全体の支出は、6億5000万円となっている。2）年間の支出のうち、人件費が年間2億3000万円である。3）原材料費は、仕入れ高を表しており、1億4800万円である。4）維持管理費・光熱水費は、あわせて1億2000万円である。5）広告宣伝費は、例年は5000万円となっているが、コロナウイルス流行の影響を受け、1500万円にとどまっている。6）事務費は、3000万円となっている。7）また、エリアの土地を南

あわじ市から借用しているため、毎年入園料の15%にあたる約2000万円を南あわじ市に地代として支払っている。8）特殊動植物管理費は、コアラを含む動植物全般にかかる費用であり、消耗品として餌代、花の植え替えにかかる費用などを含め3100万円となっている。さらに別途、コアラの餌であるユーカリにかかる費用が5800万円となっており、合計で約9000万円となっている。

（6）単価

入園者数の平均単価はおよそ2200～2300円となっている。個別では、入園料が大人1000円、小人（4歳～中学生）100円、3歳が無料となっており、遊具400円、体験50円～60円、レストラン600円、お土産300円となっている。

以上からコアラを除くと黒字となっている。

ファームパークの経営上の利点

- （1）農をテーマにしたテーマパークは、自然の景観を活かし、投資は少なく抑えられる。
- （2）特に（株）ファームの場合、各地の自治体からの農業公園再建をまかされ「公設民営」でますますリスク回避できた。
- （3）参加型・体験型は、リピーターになりやすい。
- （4）自然をテーマにすれば、基本的に金がかからない。
- （5）特に遊具は作れば手間いらずなので、粗利が非常に高い。
- （6）入場料は安く設定できる。

小括

- （1）ファームの革命とは、旧来型の農業公園にテーマパーク要素を入れた革命児である、愛媛出身の久門渡が、1986年に愛媛県西条市の市倉に作った「市倉ファーム」を皮切りに、その手法が評価され、日本全国の行き詰まっていた農業公園の活性化をまかされる存在となった。
- （2）ファームの法則「30億円の投資なら30万人の入込み客数、50億円の投資なら50万人の入込み客数、大都市から日帰り時間距離（2時間）か、入込み客数数十万人の既存観光地の近くにあるかの条件」など農のテーマパークのセオリーを作った。
- （3）株式会社ファームの運営手法は、花の鑑賞・動物のふれあい・野菜の収穫体験・アミューズメント・自家製のソーセージ、パン、乳製品のレストランやお土産での提供であった。現在は、さらに手づくりソーセージなどの食体験やクラフト工房といった「体験」が追加され、強化されている。
- （4）ファームパークの利点を活かし、投資を抑え、黒字経営をおこなっている。

第Ⅹ章 モデル3：第3世代農業公園（第2次改革）＝集客分析により2010年代に、新しい消費者志向のマーケティング改革により回復する時期がある。

1. 各事例は2010年代に訪れた危機に対応しマーケティング上の改革をしている

ここでは、すでにUSJのV字回復モデルで述べたような、2010年代にテーマパーク一般で課題となった、ターゲット拡大、癒やし志向、時間消費などの構造変化により、マーケティング上の改革をおこなっていることを検討する。

（1）淡路ファームパークイングランドの丘

- 1) 1985年 兵庫県が「大鳴門橋」の開通に併せ、現在の淡路ファームパークイングランドの丘の前身とな

るコアラと花をテーマにした「淡路ファームパーク」を開園。

2) 2001年 兵庫県が再整備する淡路ファームパークに三原町が整備するイングランドエリアを統合した形で、「淡路ファームパークイングランドの丘」がリニューアルオープン。

3) 2015年 兵庫県全体での花みどりフェアのサテライト会場、直売所のオープン、ETC900円といった複合的な改革により、最初の3年を除いた最高入園者数記録。

（2）滋賀農業公園ブルーメの丘

月別では、5月（チューリップ、ゴールデンウィーク）、8月（ひまわり、夏休み）、10月（コスモス）が高い。年次別は、最初の数年は非常に高いが、その後は安定、2007、2013年に回復。

1) 日本は集客産業において、新しさをもとめる国民性から最初の数年は非常に高いが、その後、安定する。リニューアルは必要。

2) 1997（H9）年からが第1期。もともと国はドイツ、ニュージーランドの文化を紹介。それはいまはなく建築のみ。

3) 【第3世代への改革】2007（H19）年に増加。第2名神（亀山・草津）オープン、大規模リニューアル「参加型・遊具」芝滑り人工ゲレンデ「動物ふれあい体験」カンガルー、カピバラ導入、羊の追い込みショー「花」チューリップ10万本などの参加・経験系の拡大をする。2009（H21）年にシルバーウィーク効果、2005年以降の最高値。

4) 2013（H25）年に増加。

5) 2017（H29）年に増加。ファーム民事再生後の復活。

（3）神戸市農業公園の入園者数の変化

1) 1991年 神戸市ワイン城（神戸市農業公園）として1984年のオープン以来、入園者数がピークとなる。

2) 1995年 阪神淡路大震災の発生により、前年と比較して入園者数が落ち込む事態となる。

3) 1996年～1997年 ワインブームによる回復。

4) 2005年 事業整理により、ワインへの特化を図り、入園料も無料化。

（4）道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢

1) 2011年 冬にも来園者が訪れる仕掛けとして、神戸イルミネーションが開始。現在も続く人気のイベントとなる。

2) 2016年 駐車料が無料化される。

3) 2017年 道の駅としてリニューアルオープンし、新たに直売所ができる。

2. 4事例のコンテンツ要素とその変化

（1）（要素論）8ジャンル（A～H）にまとめる

【表10-2】4例施設構成 出典：淡路ファームパークイングランドの丘、神戸市立農業公園、滋賀農業公園ブルーメの丘、道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢（すべてホームページより）

	農業の鑑賞	農業の参加	畜産業の鑑賞・参加		地産地消の食		その他	
	(A)花	(B)市民農園（収穫体験含む）	(C)動物ふれあい	(D)食品加工・工房	(E)レストラン	(F)食品・直売所・物販	(G)遊具	(H)クラフト工房
淡路ファームパークイングランドの丘	○	○	○	○	○	○	○	○
滋賀農業公園ブルーメの丘	○	○	○	○	○	○	○	○
神戸市立農業公園（ワイン城）	○	×	×	×	○	○	△	△
道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢	○	○	○	×	○	○	○	×

1) 農業の鑑賞

(A) 花：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘、道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢、神戸市立農業公園

2) 農業の参加

(B) 市民農園（収穫体験含む）：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘、道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢

3) 畜産業の鑑賞・参加

(C) 動物ふれあい：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘、道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢

(D) 食品加工・工房：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘

4) 地産地消の食

(E) レストラン：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘、道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢、神戸市立農業公園

(F) 食品・直売場・物販：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘、道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢、神戸市立農業公園

5) その他

(G) 遊具：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘、道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢、（神戸市立農業公園）

(H) クラフト工房：淡路ファームパークイングランドの丘、滋賀農業公園ブルーメの丘、（神戸市立農業公園）

(2) まとめ

現在、ファームパークを構成する要素として、大きくは、8つに分けることができる。

1) 一つ目は、「花」である。花は4事例すべてにおいて欠かせないコンテンツの一つとなっている。花は、分類論において対象とした施設のほとんどでコンテンツの一つとしていることから、農業公園・ファームパークの象徴ともいえるものである。

2) 次に、収穫体験を含む市民農園である。収穫体験は、神戸ワイナリー以外の施設にみられ、分類論においても2000年代の施設がすべて有しているコンテンツであることから、現在のファームパークにおいて必須の要素であるといえる。いちご狩りは大学生などの年代も惹きつけるコンテンツとなっている。

3) 動物ふれあいに関しても、神戸ワイナリー以外の事例は実施している。道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢の場合、ヒアリング先とは別の事業者が実施している。淡路ファームパークイングランドの丘に関しては、コアラがマスコットキャラクターの位置となっている。

4) 食品加工・工房を実施する施設は、事例の中では、淡路ファームパークイングランドの丘・滋賀農業公園ブルーメの丘が抱えるコンテンツである。2事例ともに株式会社ファームの系統であり、自家製の商品を販売することは、株式会社ファームが実践してきた方式の一つが現在でも機能していることがわかる。

5) レストランは、4事例すべてに備わっているコンテンツである。滋賀農業公園ブルーメの丘に関しては、滋賀県・日野町のものを使用した食事の提供に力をいれており、重要なコンテンツであることがわかる。

6) 食品・直売所・物販は、多くの施設が有しているが、直売所は特に1990年代以降の施設が有している場合が多い。4事例においても、滋賀農業公園ブルーメの丘以外の施設は、園内もしくは隣接する形で直売所が存在する。

7) 遊具は、4事例すべてで確認できるコンテンツであり、こどもを引き付ける重要なコンテンツとなっている。滋賀農業公園ブルーメの丘は、特に遊具に力を入れている。

8) クラフト工房は、特に株式会社ファーム系の施設に見られるコンテンツであり、滋賀農業公園ブルーメの丘・淡路ファームパークイングランドの丘においては実施される種類も豊富である。神戸ワイナリーでは、陶芸のみの実施である。

（3）まとめ 各農業公園のテーマ・主力

- 1) イングランドの丘 コアラ・花・収穫体験（いちご）
- 2) ブルーメの丘 花・アトラクション・動物
- 3) 神戸市立農業公園 ワイン・直売所
- 4) 道の駅神戸フルーツ・フラワーパーク大沢 果物狩り・花・イルミネーション・直売所

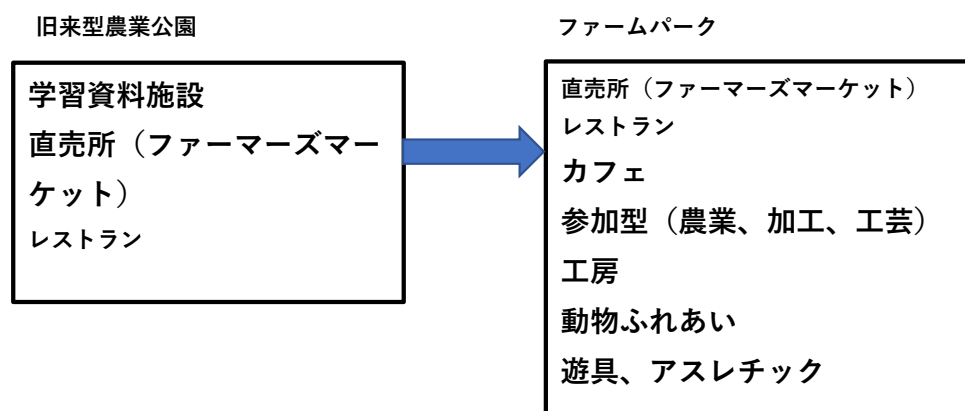
3. 日本全国の事例で要素の変化から見たマーケティングの変化

本格的改革前の、1997年時点の要素を総合ユニコム（1997）の全国22例と最近の例の変化の比較

これに対し、イングランドの丘の2020年事例やブルーメの丘の2021年事例と比較すると、農業公園から最新のファームパークへの変化にあたって、以下のことが読み取れる。

- 1) 旧来型農業公園では、学習施設が必ずある。ファームパークではなくなっているものが多い。特に、ファーム系では。
- 2) 旧来型農業公園では、直売所が多いが、隣接する形で施設を作ったり、高齢化や利便性の問題でなくなる場合もある。周辺の農家との連携が課題。
- 3) レストランは昔から一つはある。
- 4) カフェが追加。
- 5) 参加型（農業、加工、工芸）増加。
- 6) 動物ふれあい、種類増加。
- 7) 遊具、アスレチック増加。
- 8) 地域交流施設から花畑や地産地消系工房の増加などに変化。

【図10-1】農業公園からの変化 筆者作成



【図10-2】旧来型農業公園からファームパークへの構成変化 筆者作成

4. 4Pモデルによる分析

4Pモデルとは、マッカーシーによって提唱されたマーケティングにおけるフレームワークの一つであり、Product（製品・サービス）、Price（価格）、Place（販売場所・提供方法）、Promotion（販売活動）の頭文字をとったものである。南方（2018）は、自然栽培農法を実施した4つの事例をもとに自然栽培の農産物のマーケティングを4Pモデルで分析している。これまでの事例をもとに、4Pにて分析する。

（1）Product（製品・サービス） 農業をテーマに体験・アミューズメント（遊具）などの要素を加えることで、一種のテーマパークとして成立している。遊具や参加型を増やすことで有利になる。

（2）Price（価格） 入園料は、無料～1000円という他のテーマパークと比べ、低価格となっている。神戸農業公園・道の駅フルーツフラワーパーク大沢は、ともに無料化しており、イングランドの丘・ブルーメの丘は、大人1000円が最も高い価格となっている。株式会社ファームを運営する久門は、「一日家族4人で1万円」という低価格での提供（久門渡 1997）をファームパークの基本指針としてあげている。初期投資は公設民営で低くおさえる。30億円の投資なら30万人の入込み客数、50億円の投資なら50万人の入込み客数、

（3）Place（販売場所・提供方法） すでに述べたように、集客施設なので大都市圏が有力である。ファームの法則大都市から日帰り時間距離（2時間）か、入込み客数数十万人の既存観光地の近くにあるかの条件など農のテーマパークのセオリーを作った。

（4）Promotion（販売活動） 自然・動物・花・食材の広報・広告である。イングランドの丘では、最長寿のコアラがニュースで取り上げられるなど「コアラ」がプロモーションに大きな貢献を果たしている。また、イングランドの丘・ブルーメの丘が実施するいちご狩りは、大学生などファミリー層以外へのプロモーションにつながっている。神戸市立農業公園は、「神戸ワイン」という限定された名称を使つての販売が許されていることが他のワインとの差別化を図つての販売へとつながっており、2016年産ベネディクションルージュがG20大阪サミット2019で振舞われたことは関東圏までも知名度をあげることに繋がった。道の駅フルーツ・フラワーパークは、道の駅であるということが「道の駅ファン」へのプロモーションになっており、果物狩りができる道の駅としてニュースにも取り上げられている。

5. 2010年代の第3世代農業公園への変化まとめ

（1）施設内構成要素の傾向

- 1）資料館・博物館・展示施設は、1997年代から減少傾向にある。
- 2）ほとんどの農業公園・ファームパークが花を鑑賞することができるようになっており、レストランを有している。
- 3）収穫体験及び市民農園、実際に食べ物を自身の手で作る体験は、1993年ごろから増加している。収穫体験及び市民農園に関しては、2000年代に建てられたものはすべて有している。
- 4）クラフト・陶芸体験は、1990年代から増加傾向にあり、2000年代に減少傾向となっている。
- 5）外国文化のアピールは強調されなくなっている。

（2）ターゲット論からみた変化

- 1）客層の変化 学習・学習者＝>女性、子供、シニアを含むファミリー。
- 2）農業と市民の関係 農民と市民は傍観者＝>市民が参加、農業者に。

◎体験メニューの研究

麻尾均（2000）は、食品作り、クラフト作り、牧場などのふれあい系、農業収穫系などに分類し、女性や子供マーケットに有効で、滞在時間を延ばす働きがあるとする。

小括

- （1）2010年代に訪れた危機に対応しマーケティング上の改革をしている。
- （2）現在のファームパークは、大きく、花、市民農園（収穫体験含む）、動物のふれあい、食品加工・工房、レストラン、食品・直売所・物販、遊具、クラフト工房 8 ジャンルによる要素論に分類できる。
- （3）学習資料施設の消滅などの変化は、1997 年のファームパークを扱った資料からも読み取れる。
- （4）4P モデルによる分析を行った。販売場所・提供方法のセオリーをつくりあげた。
- （5）集客施設なので大都市圏が有力である。ファームの法則大都市から日帰り時間距離（2 時間）か、入り込み客数数十万人の既存観光地の近くにあるかの条件など農のテーマパークのセオリーを作った。
- （6）2000 年代～2010 年代にかけて施設構成要素・ターゲットの変化がみられる。1）客層の変化 学習・学習者=>女性、子供、シニアを含むファミリー。2）農業と市民の関係 農民と市民は傍観者=>市民が参加、農業者に。

第 X I 章 モデル 4 = ビジネスモデル論

1. ビジネスモデルの定義

ビジネスモデルとは、当該ビジネスが、誰に（Who）、何を（What）、どうやって（How）、付加価値を提供し、収益を得るのかが盛り込まれたビジネスの仕組み。商品やサービスなどの付加価値の提供と、それによって得られる収益の獲得の仕組み（野村総合研究所（NRI）「ビジネスモデル」用語解説（Webrio））である。利益を重視すると、一言でいうと「儲かる仕組み」（アファール2003）であり、「顧客満足を経営に転換する仕組み」（安室ら 2007）である。これをデザイン・設計の面に重点をおいて表現すると、「ビジネスの設計図」（松島（2004）、「価値創造のためのビジネスデザイン」（寺本・岩崎）となる。

2. ビジネスモデルの要素論

そもそも、ビジネスモデルという概念は、むしろ産業実態から出てきた概念であり、IT 産業の急速な進展と拡大でビジネスモデル特許という概念がでてきたことが大きい。アメリカで、1998 年のステートストリート判決で法的にみとめられ、同年のプライスラインドットコム社の「逆オークション特許」や 1999 年に有名なアマゾンの「ワンクリック特許」が認められたことから本格化した。ところで、単に儲かる仕組みやビジネスの設計といっても、具体的性がない。このようにビジネスを具体的に分析する枠組みは、クリステンセンらによるいわゆる「4 つの箱」モデルなどが提案されることにより、本格化する。クリステンセン（2008）、マーク・ジョンソン（2010）は、ビジネスモデルを、「顧客価値の提供（CVP）」「利益方程式」「経営資源」「プロセス」という、互いに関連し合う 4 つの要素によって定義したのである。その他、寺本・岩崎（2000）は、「顧客価値」「人材」「収益モデル」「ファイナンス」、利根川（2004）は、「価値相互関連」「収益構造」「プロセス」「ガバナンス」、松島（2004）は、「組織」「成長」「プロセス」「財務」「情報」とする。日本におけるビジネスモデル研究の代表者の一人である國領は、「四つの課題に対するビジネスの設計思想」とし、「誰に、どんな価値を提供するか」「その価値をどのように提供するか」「提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか」「提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか」とする（國領 2004）。すなわち「ターゲット」「バリュー」「経営資源」「収益モデル」「プロセス」である。これに類似するのが三谷（2019）のビジネスモデルとは、ビジネスの要素・構造を単純化したもので、「ターゲット」「バリ

ュー」「ケイパビリティ」「収益モデル」からなるとする。以上を図にまとめた（①～④がクリステンセンの4つの箱である）。本研究では、マーケティング論的視点から、ターゲットが重要であり、プロセスは自明なので、この国領や三谷の枠組みを採用する。

【表1 1—1】ビジネスモデル表 出典：Christensen, C. M.（2008）、三谷宏治（2019）、寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩（2007）、利根川孝一（2004）、松島克守（2004）をもとに筆者作成

		①	②	③	④	
クリステンセン (2008)、マーク・ ジョンソン(2010)		顧客価値	経営資源	利益方程式	プロセス	
三谷(2019)	ターゲット	バリュー	ケイパビリティ	収益モデル		
國領(2004)	ターゲット	バリュー	経営資源	収益モデル	プロセス	
寺本・岩崎(2000)		顧客価値	人材	収益モデル		ファイナンス
利根川(2004)		価値相互関連		収益構造	プロセス	ガバナンス
松島(2004)			組織	成長	プロセス	財務、情報

3. 農業公園のビジネスモデルの変化

以上の枠組みで、旧来型の農業公園（1世代）、（株）ファームによる革命（第2世代）、マーケティングの進化（第2.5世代）をそれぞれ分析すると以下ようになる。

（1）【従来の農業公園】では、ターゲットは、市民、学習者である。

提供するバリューは、市民の学習・啓蒙、教養・文化の向上、農業の振興である。

（経営資源）ケイパビリティは、1）立地：中山間地域・首都圏・大都市圏、2）運営：第3セクター（行政系中心）、農業法人、3）形態：フラワー等の特化型、農業学習である。

収益モデルは、入場料、飲食、物販、補助金、行政直営も多い。補助金でも大きい。

（2）【ファームパーク（2期）】では、ターゲットはファミリー層である。

提供するバリューは、市民の学習・啓蒙の要素もあるが、低価格でのレジャー、自然や動物とのふれあい、異国文化が強くなる。「大自然の景観を借景として、自然を最大限に活かした施設内で、自由に動物と遊び、新緑や紅葉、あるいは花を楽しみ、安い料金で家族がくつろげる場をつくり、地域住民とのコミュニケーションの場の提供もまた設立当初からの方針である（21世紀の農業を…）」

（経営資源）ケイパビリティは、1）立地：中山間地域・首都圏・大都市圏、2）運営：第3セクター（民間系の参入）、民間、農業法人、3）形態：花や畜産など複合型、学習と体験である。

収益モデルは、入場料、飲食、物販、体験、アトラクションが大きくなり、補助金もある。

（3）【ファームパーク（3期）】では、ターゲット：ファミリー層にシニア層、若者層がくわり、より拡大する。

提供するバリューは、グリーンツーリズムの流行により、参加型。低価格でのレジャー、収穫などの体験が中心となってくる。

（経営資源）ケイパビリティは、1）立地：中山間地域・首都圏・大都市圏、2）運営：第3セクター（民間系含む）、民間、農業法人、3）形態：花や畜産などの複合型、体験となる。体験・遊び・花・食事・直売所・牧場。建物は雰囲気形成の程度であり、外国文化の伝達自体はあまり重要でない。

収益モデルとしては、入場料、飲食、物販、特に体験が重要となる。アトラクション、補助金。

【表1 1—2】農業公園のビジネスモデルの変化 出典：筆者作成

農業公園のビジネスモデルの変化			
	【従来の農業公園】	【ファームパーク(2期)】	【ファームパーク(2.5期)】
ターゲット	市民、学習者	ファミリー層	ターゲット：ファミリー層、シニア層、若者
バリュー	市民の学習・啓蒙、教養・文化の向上、農業の振興	市民の学習・啓蒙、低価格でのレジャー、自然や動物とのふれあい、異国文化「大自然の景観を借景として、自然を最大限に活かした施設内で、自由に動物と遊び、新緑や紅葉、あるいは花を楽しむ、安い料金で家族がくつろげる場をつくり、地域住民とのコミュニケーションの場の提供もまた設立当初からの方針である(21世紀の農業を…)」	低価格でのレジャー、収穫などの体験
ケイパビリティ(経営資源)	1)立地：中山間地域・首都圏・大都市圏 2)運営：第3セクター(行政系中心)、農業法人 3)形態：フラワー等の特化型、農業学習	1)立地：中山間地域・首都圏・大都市圏 2)運営：第3セクター(民間系の参入)、民間、農業法人 3)形態：花や畜産など複合型、学習と体験	1)立地：中山間地域・首都圏・大都市圏 2)運営：第3セクター(民間系含む)、民間、農業法人 3)形態：花や畜産などの複合型、体験
収益モデル	入場料、飲食、物販、補助金	入場料、飲食、物販、体験、アトラクション、(補助金)	●収益モデル：入場料、飲食、物販、体験、アトラクション、(補助金) (体験・遊び・花・建物(雰囲気)の形成程度)文化自体は重要でない・食事・直売所・牧場)

4. 更に集積・連携・ネットワークの視点

このように、野菜・植物の参加型が重要となり、遊具は費用対効果が大きい。またフードツーリズムの視点で飲食は益々重要となっている。これらから、直売所・牧場・道の駅集積モデルという見方が出てくる。事実、イングランドの丘では、直売所・牧場がセットとなった。また、ブルーメの丘も、牧場・近くの道の駅機能がセット、神戸ワイナリーは、直売所がセット。道の駅フルーツ・フラワーパーク大沢は道の駅そのものを兼ね、直売所・道の駅がセットである。

【参考文献】

麻尾均 (2000)「ファームパークにおける「体験メニュー」導入のポイント」『月刊レジャー産業』。安室憲一・ビジネスモデル研究会 (2007)『ビジネスモデル・シンキング』文真堂。荒川剛史・秋山邦裕 (2005)「ファームパーク運営の実態：「株式会社ファーム」の事例分析」『鹿児島大学農学部学術報告』55 巻。淡路花博 20 周年記念事業実行委員会 (2021)「淡路花博 20 周年記念花みどりフェア秋 2021～花みどりフェア (秋期) イベントブック～」資料。一般財団法人神戸農政公社 (2021)「(一財) 神戸市農政公社について」資料。井上いづみ (2020)「6. 淡路ファームパークイングランドの丘【2023】」『21 世紀型まちづくり研究会報告書 20』大阪市立大学大学院都市経営研究科。小野桂之介・根来龍之 (2001)『経営戦略と企業革新』朝倉書店。金丸弘美 (2015)『里山産業論 「食の戦略」が六次産業を超える』(角川新書)。久門渡 (1997)『21 世紀の農業を「夢のある産業」に変えたい』IN 通信社。月刊レジャー産業編集部 (1995)「全国主要ファームパーク一覧」『月刊レジャー産業』。月刊レジャー産業編集部 (1997a)「最新施設にみる機能構成と入り込み動向」『月刊レジャー産業』。月刊レジャー産業編集部 (1997b)「滋賀県農業公園ブルーメの丘」『月刊レジャー産業』。月刊レジャー産業編集部 (2000a)「ファーム」『月刊レジャー産業』。月刊レジャー産業編集部 (2000b)「99 年度全国主要テーマパーク・遊園地の経営動向」『月刊レジャー産業』。神戸市会 (2020)「R2 外郭団体に関する特別委員会資料編」資料。神戸市会 (2021)「R3 外郭団体に関する特別委員会資料編」資料。神戸新聞 (2019)「神戸テロワールワインの産声③」(11 月 9 日付朝刊掲載)。塩澤誠一郎 (2020)「2022 年問題

と都市農地保全、都市農業政策』『日本不動産学会誌』Vol.34No.1、公益社団法人 日本不動産学会。「神戸のみのり 15 年」編集委員会（1995）『（財）神戸市園芸振興基金協会 15 周年（株）神戸ワイン 10 周年記念誌神戸のみのり 15 年』（財）神戸市園芸振興基金協会、（財）神戸ワイン、神戸市立農業公園、神戸市フルーツ・フラワーパーク。國領二郎（1999）『オープンアーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社。國領二郎（2004）『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社。グロービス経営大学院（2017）『新版グロービス MBA 経営戦略』ダイヤモンド社。小長谷一之（2005）『都市経済再生のまちづくり』古今書院。小長谷一之（2005）「まちづくりのマーケティング」『都市経済再生のまちづくり』古今書院。小長谷一之・渡辺公章・岩井正（2010）「道の駅」とはなにか—交通条件を活かした地域活性化拠点』『地理』55 巻 7 月号、古今書院。小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太（2012）『地域活性化戦略』晃洋書房。小長谷一之ほか編（2007）『創造都市への戦略』晃洋書房。小長谷一之ほか編（2008）『まちづくりと創造都市』晃洋書房。小長谷一之ほか編（2009）『まちづくりと創造都市 2』晃洋書房。小長谷一之（2015）「フィリップ・コトラー・ミルトン・コトラー著、竹村正明訳（2015）：『コトラー・世界都市間競争：マーケティングの未来：（364 ページ、碩学舎）』（文献解題）』『創造都市研究』第 11 巻、第 1 号。小長谷一之ほか（2016）『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。後藤元（1997）「ファームパーク事業成立のポイント」『月刊レジャー産業』。滋賀農業公園ブルーメの丘（1994a）「Iびわこ空港臨空都市構想（案）全体構想図」資料。滋賀農業公園ブルーメの丘（1994b）「農業畜産公園整備計画平面図」資料。滋賀農業公園ブルーメの丘（1998）「滋賀農業公園ブルーメの丘施設位置図」資料。滋賀農業公園ブルーメの丘（2021a）「ブルーメの丘施設概要図」資料。滋賀農業公園ブルーメの丘（2021b）「ブルーメの丘概要」資料。滋賀農業公園ブルーメの丘（2021c）「滋賀農業公園ブルーメの丘 20 年の歩み」資料。総合ユニコム（1995）『月刊レジャー産業資料』「ファームパークの集客力研究」28（12）。総合ユニコム（1997）『月刊レジャー産業資料』「開設ラッシュ下のファームパーク事業」30（6）。総合ユニコム（2000）『月刊レジャー産業資料』「ファームパーク—集客力を維持させる方策は何か」33（12）。高橋正明（2004）「ファームパークの展開と経営戦略：三重県モクモク手づくりファームの場合」『大手前大学人文科学部論集』5 巻。田村 剛（2008）「泉州地域における農業公園の発展に関する考察 奥貝塚・彩の谷「たわわ」来客者アンケートから」『桃山学院大学総合研究所紀要』第 33 巻第 3 号。張輝（2012）「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』。張輝（2016）「日本におけるビジネスモデル研究の現状に関する序説的考察—事業構想の視点を踏まえて—」『BMA ジャーナル』。寺本義也・岩崎尚人（2000）『ビジネスモデル革命—競争優位のドメイン転換—』生産性出版。寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩（2007）『ビジネスモデル革命—競争優位から協創優位へ—』生産性出版。利根川孝一（2004）「ビジネスモデル—概念から実践的活用へ—」『政策科学』No.11。日本観光研究学会事務局関西島尾ほか（2016）『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。根来龍之・木村誠（1999）『ネットビジネスの経営戦略—知識交換とバリューチェーン』日科技連出版。根来龍之（2006）『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト。野村総合研究所（NRI）「ビジネスモデル」用語解説（Webrio）。松島克守（2004）『MOT の経営学』日経 BP 出版センター。三谷宏治（2019）『新しい経営学』ディスカヴァー・トゥエンティワン。南方 泉（2018）「自然栽培農法による地域づくりが成功する社会経済的条件の研究 —経済採算性、マーケティング、学習・ネットワークモデルを中心に—」『創造都市研究e』13巻1号。南あわじ市商工観光課（2005）「施設概要等」資料。南淡路農業公園株式会社（2020）「淡路ファームパークイングランドの丘概要」資料。南淡路農業公園株式会社（2021）「淡路ファームパークイングランドの丘概要」資料。本末豊太（2012）『地域活性化戦略』晃洋書房。山田隆造（元キッズプラザ大阪副館長・（財）大阪市教育振興公社理事）（2007）「チルドレンズミュージアム—キッズプラザ大阪の挑戦」『創造都市への戦略』晃洋書房。〔欧文文献〕Afuah, A. （2003）, Business Models — A Strategic Management Approach, McGraw-Hill/Irwin. Chesbrough, H. W. （2003）, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press. Chesbrough, H. W. （2006）, Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Land- scape, Boston: Harvard Business School Press. Christensen, C. M. （2008）, “Reinventing Your Business Model”, Harvard Business Review, Dec 01. Drucker, P. （1994）, “The Theory of the Business,” Harvard Business Review, September-October. Johnson, M. W. （2010）, Seizing the White Space, Business Model Innovation for Growth and Renewal, Harvard Business School Press. Magretta, J. （2002）, Wate Management Is: How It Works, and Why It’s Everyone’s Business, New York: Free Press. Osterwalder, A. & Y. Pigneur （2010）, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, GameChangers, and Challengers. 〔ウェブサイト〕（略）