

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－

荒川剛史・秋山邦裕

(農業経営学研究室)

平成16年8月10日 受理

要 約

近年、都市住民を中心に、自然をコンセプトにしたテーマパークが注目を浴びている。その先駆的な企業が「株式会社ファーム」である。同社はファームパークを手掛け16年、全国に19の施設を持ち、18施設が黒字転換している。そこで、株式会社ファームの運営するファームパークの現状をみることで成功要因を探った。それらを要約すると以下のとおりである。一つに、基本コンセプトを「自然」とすることで来園者に憩いと安らぎの場を提供する。二つに、移動1時間程度に、100万人都市がある山間部に建設。荒廃した広大な土地を安価で購入し、自然の壮大なスケールをみせる。三つに、第3セクター方式・公設民営方式を採用することで、初期投資額を大幅に削減することが可能である。また、「自然」がテーマであるため追加投資はそれほど必要ではない。四つに、1人当たりの入場料が1,000円以下であり、家族4人が1日遊んで10,000円程度で過ごすことを可能にした。いずれも、今後のファームパークの展開において重要な示唆を与えるものと考えられる。

キーワード：ファームパーク、公設民営方式、成功要因

1 はじめに

1.1 研究の背景

日本に本格的なテーマパーク時代が到来したのは、1982年に千葉県浦安市にオープンした東京ディズニーランドであるといっている。同年、長崎オランダ村もオープンするなど、この年は「テーマパーク元年」と呼ばれている。

以後、企業の週休二日制の導入・労働時間の縮減など、国民の余暇時間活用へのニーズが高まる傾向にあった。それに伴い、東京ディズニーランドの事業成功・国のリゾート法（全国保養地域整備法）の施行等の追い風を受け、全国各地で企業や自治体等によるテーマパークがオープンした。

当時の日本は、「バブル経済期」と呼ばれ、派手な消費を行い、モノ・カネが溢れた時代であった。しかし現在、「バブル経済」は崩壊し、不況が長引いている。テーマパークは一時のピークを過ぎて経営不振や休園、あるいは閉園へと追い込まれている。その一方で、国民はバブル経済期を経て、モノの価値を見定める確かな目を養ってきた。バブルによっ

て培われた経済偏重の思想が、人々から奪い去ったものは多く、失われたものを求めている、多くの国民は、自然に回帰しようとしている。

新しいテーマパークの取り組みとして、地方では、その地方独自の自然や伝統文化等を売り物にした大規模なテーマパーク（ファームパーク・ペットパーク等）が誕生している。

1.2 研究の目的

近年のレジャーにおける安・近・短志向と、大都市住民を中心とする自然体験ニーズ等を背景に、アトラクションや遊具類、オペレーションスタッフ等のイニシャル/ランニングコストが小さい、行政からの補助金が期待できる等の事業環境から、全国でファームパークのオープンが続いており、まさにブームのような様相を呈している。

農業公園、アグリパークなどファームパークには様々な表現がある。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

れたたの農産品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、花木類でいっぱい造園を觀せる、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。

また、以上のような背景から、多くの事業主体は行政であるが、運営は民間に任せる公設民営をとるケースも増えつつある。その、アウトソーサーの大手が株式会社ファームで、現在全国に19施設、計画・建設中を含めると24のファームパークを手がけている。事実上、同社の構築したファームパークの事業モデルが当該業態のスタンダードになっている。

そこで本章では、株式会社ファームの運営するファームパークの現状を現地調査し、他のテーマパークに負けない運営形態の考察を行う。

1.3 論文の構成

まず、テーマパークの基礎概念、テーマパークの定義を規定し、分類についてまとめておく。次に、テーマパークの現状をテーマパーク数・従業員数・年間売上高・年間入場者数から分析する。

ケーススタディーとして、株式会社ファームの概要をまとめ、各施設の概要、ファームパーク事業の成功要因を分析、明確なテーマ性、立地条件、初期投資・追加投資、入園料の観点から考察する。

また、補足説明として、現地取材を行った長崎市あぐりの丘・岐阜県日本昭和村の事例報告から2施

設の運営形態を紹介しておこう。

最後に、本研究の総括として株式会社ファームの運営についての考察を行う。

2 テーマパークとは

2.1 テーマパークの定義・分類

テーマパークとは、その言葉の通り「あるテーマに基づいて構成、空間演出がなされたレジャー施設」と定義される。しかし、(財)自由時間デザイン協会(旧余暇開発センター)の井手信雄氏によると、テーマパークは非日常的なエンターテインメント性にあり、エンターテインメントパークが狭義の意味でのテーマパークとされるが、それ以外に博物館・観光牧場・レジャープール・ゲームセンター等の既存レジャー施設が進化した形として、ミュージアムパーク・ファームパーク・ウォーターパーク・ゲームパーク等と呼ばれるテーマパーク的施設も含めて、広義の意味でのテーマパークと理解されている。(図-1)

また、立地と施設形態からの分類としては泉陽興業(株)の高殿修氏によると、投資規模や施設内容などテーマパーク自体の持つ魅力と、そのテーマパークが位置する立地条件が大きな要因になるとして以下の3つに大別することができる。

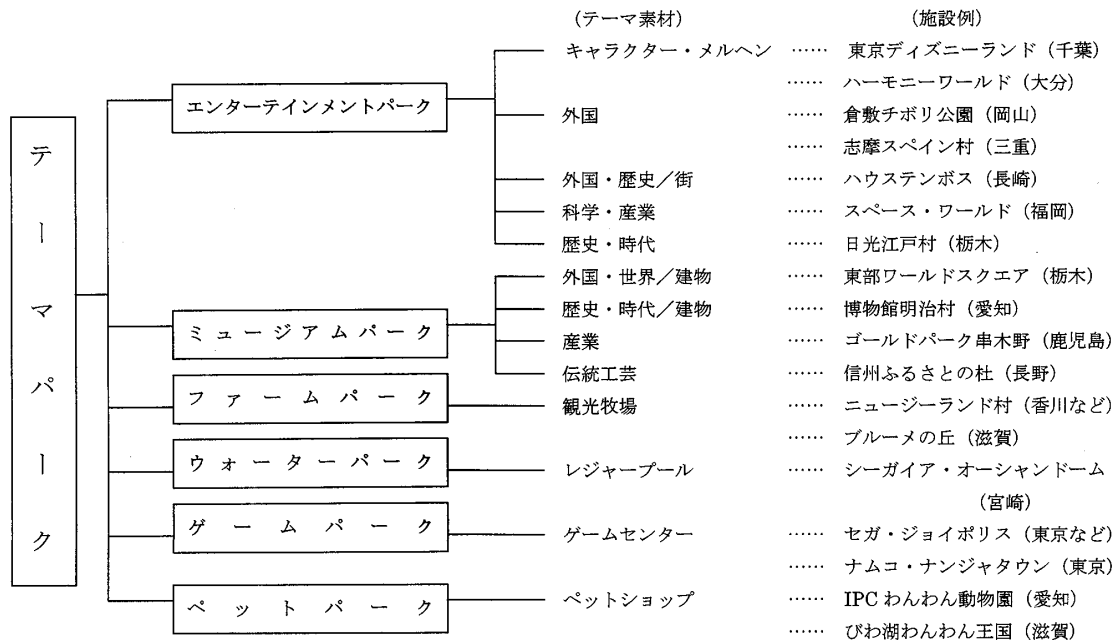


図1 テーマパークの類型化

資料：余暇開発センター、レジャー産業の経営動向(1999年版)より作成

(1) 都市型（地域密着型）

テーマパークが立地する都市の住民がマーケットの対象で、また交通の便も良く、周辺地域からの集客も可能である。都市のヒンターランドに立地し、都市住民をターゲットに年間を通じて何度もリピートさせることがポイントであり、多くはこのタイプである。

(2) 観光立地型

周辺地域に優れた観光資源があり、宿泊施設が整備されているなど、すでに集客のための有利な条件が整っている形態である。多くの観光客が訪れる場所に「ついでに立ち寄ってもらう」という観光客の取り込みを狙ったテーマパークで、魅力的な観光地を背景として持ち、その集客力を利用して成り立つものといえる。

(3) 市場創造型

施設そのものの魅力で市場を開拓できる広域集客型であり、テーマパーク自体の魅力によって広域集客を可能にするワザワザ型のテーマパークといえる。この形態は、近隣に類似施設がない場合、需要の一巡化が早くなるため、リピーターを獲得するために大規模な追加投資を積極的に行っていくことが必要となる。

また、テーマパークと遊園地の違いとは、遊園地は、主に乗り物を集めた施設であって、運営形態においても、乗り物の管理を各メーカーに任せて一定の利益を得る構造である。それに対してテーマパークは、特定のテーマを持ち、あらゆる世代が楽しめるようにアトラクションを配置している。運営形態においても、飲食・物販や従業員の教育まで運営会社がすべてを行う。

2.2 テーマパークの現状

経済産業省の「特定サービス産業実態調査報告書」では、4年ごとに遊園地とテーマパークを合わせたデータについて集計しているが、それによると、平成9年に数・年間売上高・年間入場者数がピークを迎えている。しかし、従業員数は最低値である。また、平成13年の調査では従業員数がピークを迎えている（図2-1、2-2、2-3、2-4）。

これによって、平成5年から平成9年までの期間に新規施設の中小規模の遊園地・テーマパークが多数オープンしたことで、年間売上高・年間入場者数が急増したことが考えられ、さらに平成15年までに

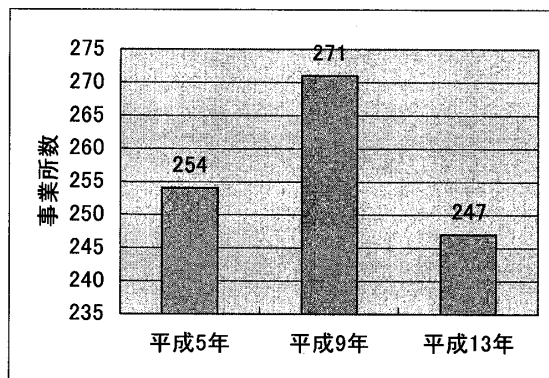


図2-1 遊園地・テーマパーク数

資料：経済産業省「特定サービス産業実態調査報告書」より作成

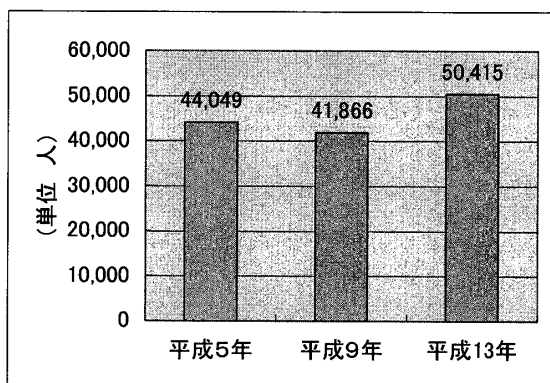


図2-2 遊園地・テーマパーク従業員数

資料：図2-1に同じ

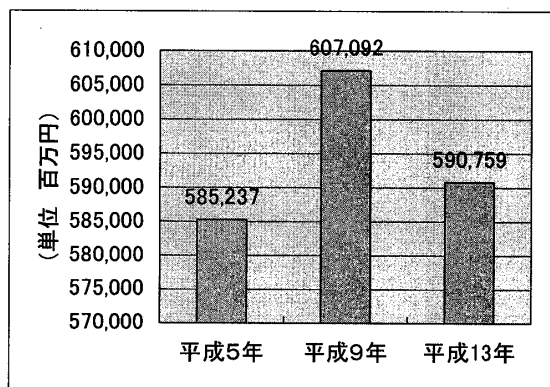


図2-3 遊園地・テーマパーク年間売上高

資料：図2-1に同じ

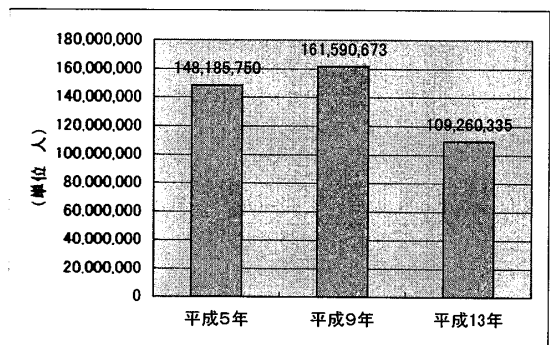


図2-4 遊園地・テーマパーク年間入場者数

資料：図2-1に同じ

景気の低迷による休園・閉園の増加、大規模施設のみ
の生き残り・新規オープンを推測することができる。

3 株式会社ファームの経営

3.1 株式会社ファームの概要

株式会社ファームは、西条金属株式会社として昭

和39年に創業した。これまでに農業経営からフード
サービスに至るまで、幅広い事業を展開する企業グ
ループとして発展してきた。人間の本当の豊かさとは
何かを問いつづけ、そこに人と自然との共生を見
いだす。そして昭和61年、愛媛県西条市に市倉ファ
ームを設立したことを皮切りに、現在19施設のファ
ームパークを運営、日本全国でファームパークを通じ

表3-1 株式会社ファーム概要

【創業】	昭和39年10月 西条金属株式会社として
【資本金】	3,000万円
【代表取締役社長】	久門 渡
【社訓】	「努力・誠実・勤勉・実行」
【農業公園のテーマ】	農村型・観光牧場
【従業員】	約1,700人
【関連会社】	株式会社ファームソフト（株式会社ファーム関連会社） 株式会社サイジョウ（工作機械・工具関係） 株式会社カステル（ガソリンスタンド） 株式会社エスジェイシー（スーパーマーケット・ホームセンター） 共和観光開発株式会社（ゴルフ場経営） 農事組合法人 東予畜産農場 赤城高原開発株式会社（ファームパークの運営） 株式会社日野ファーム（ファームパークの運営） 株式会社京都たんごファーム（ファームパークの運営）

資料：株式会社ファームパンフレット・聞き取り調査により作成

表3-2 株式会社ファームが運営するファームパークの施設概要

施設名	開業	総事業費 (億円)	施設面積 (㎡)	入場料 (円)	所在地
1. 市倉ファーム（高原牧場）	昭和61年8月	8	220,000	400	愛媛県
2. 四国ニュージーランド村	昭和63年8月	17	200,000	400	香川県
3. 東北ニュージーランド村（衣川悠久ファーム）	平成元年7月	20	670,000	600	岩手県
4. 山口ニュージーランド村（美祢オニックスファーム）	平成2年7月	18	300,000	600	山口県
5. 広島ニュージーランド村（高宮虹の家族村）	平成2年7月	30	1,000,000	600	広島県
6. 足立の庄（愛媛の祭り広場）	平成2年8月	16	150,000	600	愛媛県
7. クローネンベルク（赤城高原牧場）	平成6年4月	43	380,000	1000	群馬県
8. ドイツの森 クローネンベルク（岡山農業公園）	平成7年4月	50	500,000	800	岡山県
9. チロルの森（石鎚芸術村）	平成8年7月	50	400,000	無料	愛媛県
10. ブルメの丘（滋賀農業公園）	平成9年4月	52	350,000	800	滋賀県
11. 丹後味わいの郷（ゆーらびあ）	平成10年7月	40	340,000	500	京都府
12. あぐりの丘（長崎市いこいの里）	平成10年7月	40	500,000	無料	長崎県
13. チロルの森（信州塩尻農業公園）	平成11年4月	50	720,000	800	長野県
14. ポティロンの森（江戸崎農業公園）	平成11年4月	40	250,000	1000	茨城県
15. 出雲いりすの丘（斐川リフレッシュパーク）	平成12月4月	30	260,000	600	島根県
16. ハーベストの丘（堺・緑のミュージアム）	平成12月4月	85	350,000	900	大阪府
17. ヨーデルの森（神崎農村公園）	平成13年4月	35	200,000	500	兵庫県
18. イングランドの丘（淡路ファームパーク）	平成13年4月	-	-	800	兵庫県
19. 日本昭和村（平成記念公園）	平成15年4月	20	800,000	800	岐阜県

資料：株式会社ファームパンフレット・各施設パンフレットより作成

て農業と地方の再生を目指している。

日本各地の自治体とともに農村型観光施設を通じて、従来の農業を一步進めた製造業と折り合った1.5次産業にいち早く取り組み、新しい農業を切り開いてきた。平成17年には、ファームパーク数を24ないし25に増やす計画である。

利用客は全国で年間約650万人、総売上額は約150億円以上、この不況下18ヶ所で黒字経営をしている。

これらの施設は、四季折々、豊かな自然の表情と収穫・出産の喜びに包まれ、都市と農村の交流拠点として、あらゆる世代の人々が農村の食文化や牧場での様々な体験、そして自然との触れ合いを通じ、ゆとりと安らぎを感じられる場となっている。地域の自然・文化・歴史を大切にしながら、農業や環境に学ぶところの多いヨーロッパのイメージを取り入れ、新しい文化を発信している。

都市部と農村部にできた歪みを「ファームパーク」を通じて解決していき、農村から日本社会に明るい情報の発信源として機能している。それぞれの施設では、土作りからはじめて農作物を栽培するとともに、農畜産物を加工し新鮮な食材を提供しており、農畜産加工場の見学・試食を通して食と農の繋がりを実感することで、農業の活性化・食農教育を促すと考えられる。また、環境面においても十分な配慮がなされ、農薬は極力使用しないこと、雑草は職員一人一人が手作業で抜いている。

<株式会社ファームのファームパーク基本方針>

事業の前提として中山間地域の活性化であるが、過疎と過密によって苦渋を強いられている農村と都市部の人々の掛け橋をつくるという目的を持っている。同時にファームパークを通じて、農業を知らない子供達に農業・農村の姿を見てもらい、見学や実践の体験をしてもらう教育の場としての役割を担っている。さらに雇用においては、進行する高齢化社会に対応して地元の高齢者に知識と経験を生かす職場を提供している。雇用については高齢者だけでなく、今日の自然回帰にみられるIターンする中高年の人々、Uターンしてきた若者に対しても雇用の場を設け、今後大きな位置を占めるであろう1.5次産業の活性化もあわせて視野に入れている。ファームパークには、アミューズメント部門とライフ部門の2つの面を持つ。都市から訪れる人々にとっては、自然や動物と触れ合えるアミューズメント、そして地域の高齢者、若者たちにとっては生活をし、仕事

をしていくライフステージとして機能する。

また、「1日家族4人で1万円」という低価格でのレジャー設定を掲げ、リピーターの確保、小さい子供を抱えた家族でも1日ゆっくり過ごせる空間作りを目指している。

<株式会社ファームのファームパーク構想>

代表取締役である久門渡氏は、ファームパークはテーマパークとは一線おいて区別すべきであると考えている。ファームパークは、あくまで農業を基本に据えたものであり生活感が漂うからであるという。しかし、2章の図表2-1テーマパークの分類で見られるようにファームパークの事例として、株式会社ファームが運営するニュージーランド村・ブルームの丘が記載されている。その理由として考えられるのは、各施設のコンセプトに海外の牧場を用いていることが挙げられる。

久門氏は、ファームパークを設立する際に海外の農村を数多く視察したという。そこで感じたことは、海外の農村は日本の農業にない明るさがあることだった。元々、農家の出身である久門氏にとって日本農業の農作業は辛く、実入りが少ないと実感しており明るいイメージ、農業文化度向上の必要性を感じたという。そこで海外、特にニュージーランド・ドイツをテーマにファームパークを設立した。近年では、イギリスや昭和30年代の日本農村をテーマにしたファームパークもオープンしている。

また、地域社会の活性化を視野に入れており、雇用に関しては先ほど述べたが、ファームパークの一片に物産販売の施設を設け、地元農家が農畜産物や農産加工品を持ち寄り、来園者（消費者）とのコミュニケーションに一役かっている。他にもレストラン・農畜産物加工場・体験施設などがある。

3.2 株式会社ファーム 成功要因

多くのテーマパークの中で成功するテーマパークと、廃園や休園になってしまったテーマパークとがあるが、株式会社ファームの運営するファームパークは19施設中18ヶ所が黒字経営であり、成功したテーマパークであるといってよい。その要因として以下の要素が挙げられる。

明確なテーマ性

テーマパークに入園者を呼び込む最大の要因は、テーマ性にある。テーマが魅力的で、入園者の共感

を呼ぶものでなくてはならない。テーマが曖昧であったり、他テーマパークのまねごとであっては集客数は見込めない。これまでに、休園・閉園したテーマパークも開園当初や企画の段階においては、明瞭なテーマを持っていただろう。しかし、実際の運営段階においては入園者の共感を呼ぶものでなかったり、テーマを維持することができなかつたりしたのである。

株式会社ファームのファームパークテーマは、ずばり『農』である。自然の中で、家族が団欒し、1日をゆっくり過ごすことに焦点を絞っている。自然を見て、体験して、感じるという一貫性がみられる。さらに、その『農』をニュージーランド・ドイツ・イングランド・昭和30年代の日本風といった様々な視点から展開することで、入園者に他施設にも足をむけることを可能にする。

立地条件

立地条件は、入場者や売上に大きな影響が出てくる重要な課題となる。しかし、よい立地というのは一等地であるとは言い難い。一等地は、地代や家賃が高くなってしまい、コストの増加により採算が合わないという危険性ははらんでいる。採算を合わすため入園料などの引き上げにより、来園者の減少を招くといった悪循環になる可能性を含む。さらに、一等地にあるテーマパークは、交通のアクセスは便利で周辺人口も多いといえるが、交通のアクセスが良すぎると、車で訪れる入園者に対して、駐車場を多く確保できないという問題も生じる。

一方で、株式会社ファームの運営するファームパークは、施設のほとんどが山間部にあるとあっていい。つまり、一等地にあるテーマパークのデメリットがメリットへと転換できるわけである。ファームパーク建設に至る際、各自治体から山間部の土地の運用について、かつてゴルフ場など建設予定だったが不況の煽りを受け、計画倒れになり荒廃していく土地を有効活用したいという要望を受け、ファームパークを建設しているので用地の確保は容易く、地代は安い。駐車場においても、数百台から数千台規模で無料開放しているのが現状である。

しかしデメリットとしては、施設が山間部にあると、公共交通機関によるアクセスはほとんどなく、車かバスに限られてしまう。地元の入園者であれば日帰りも可能であるが、遠方からの入園者には宿泊施設が必要になってくる。

株式会社ファームでは、その対応策として自社の立地条件を、車で片道1時間以内に100万人規模の都市があることとしている。また、幾つかの施設には宿泊施設を設けることで、遠方からの来園者のニーズに対応している。

初期投資・追加投資

一般的なテーマパークでは、初期の段階における設備投資が数百億から数千億円であるというデータがある。例えば、福岡県にあるスペース・ワールドでは300億円の投資を行い、その後2、3年に1度、20億円程度の追加投資を行ってきた。このように、エンターテインメントパーク等は、リピーターを確保するために定期的な追加投資を行わなくてはならないのだ。

一方で、株式会社ファームのファームパークでは表3-2から、投資額7、8億円のものから、平均30億円程度なのである。さらに、ファームパークの基本テーマは『農』であり、自然を体験することに意義がある。そのためアミューズメント的な要素を数多く組み込む必要性はない。強いて言えば、小さな子供が遊ぶ遊具程度でよいのだ。ファームパーク内にある四季折々の花・牧場の動物達の成長が、リピーターを確保する十分な要素となっているので、追加投資は小額で済むのである。また、各施設では総面積の30~50%の土地を遊ばせているという。その理由は、今後の時代の変遷や来園者のニーズに即座に対応できるように、土地を確保しているのだ。

これほど大規模な施設が、なぜ30億円程度の投資でできるのか。それは先ほど述べた土地の安さも挙げられるが、他にも幾つかの理由がある。第3セクターと公設民営での運営なのである。現在、株式会社ファームでは19施設のうち14ヶ所が第3セクター方式であり、2ヶ所が公設民営型で運営されていることにある。

また設立の際、設計は久門氏自らが現地を歩き、ファームパークをデザインする。自然地形に逆らわず、地形を活かした構図を描く。施設が木々にかかる場合は施設の方を移動するという。やむをえない場合は、切り株を灰皿に、切り倒した材木は施設のテーブルなどに活用するのである。また、これまでの実績からノウハウは蓄積されており、株式会社ファームの傘下である西条金属グループによる有機的な連動で、低コストでの建設が可能になるという要素もある。

入園料の安さ

大規模なテーマパークでは、入園料1,500円から3,000円、高いところでは5,000円程度であり、駐車場料金も500円から1,000円と割高である。入園してから設備利用費も相応に高い。さらに飲食物の持ち込みは禁じられているのが現状である。1人当たり10,000円をみないと十分に楽しめないという施設も多い。

こうした中、株式会社ファームの入園料はすべて1,000円以下である。また駐車場は、1ヶ所を除いて無料解放している。設備の利用金額も格段に安いのである。多くの施設で、飲食物の持ち込みを可としており、リピーター確保の一因となっている。

4 株式会社ファームの運営するファームパーク
—事例分析—

4.1 長崎市いこいの里「あぐりの丘」

〈施設概要〉

平成10年7月18日にオープンした長崎市いこいの里「あぐりの丘」は、長崎市の北西部に位置し、緑と自然と海の青さの眺望の中で、小さな子供から年配者まで、家族で土や自然と親しみながら、一日中過ごせる農業公園型レジャー施設である。長崎市で買い上げた土地に民間活力の導入を依頼し、長崎市と株式会社ファームが業務を分担し、約50haを整備している。

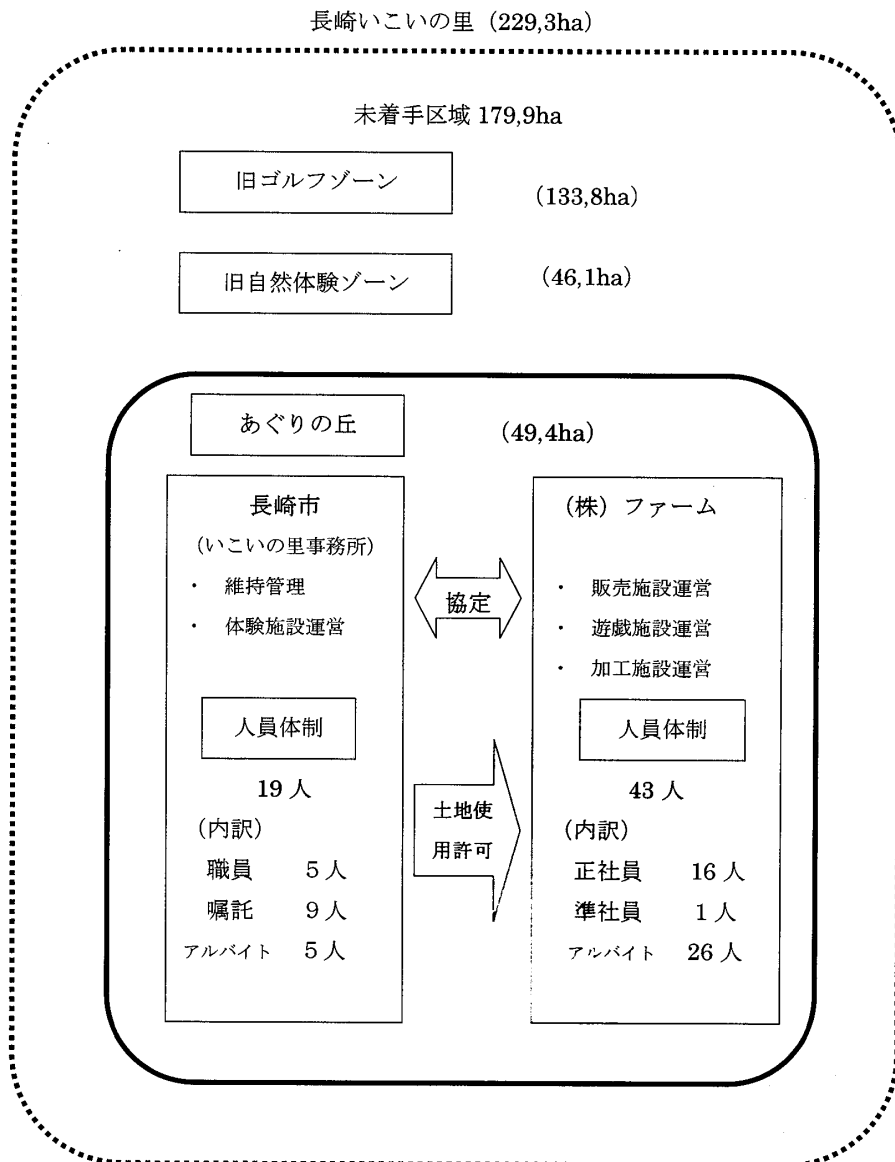


図4-1 「あぐりの丘」運営体系
資料：「あぐりの丘」聞き取り調査により作成

「あぐりの丘」への投資額は約40億円で、株式会社ファームが約25億円の自主財源を投資しており、残りの約15億円を長崎市が「ふるさとづくり事業」として投資した。

自然との共生をテーマとし、青空市場や売店がある「門のエリア」、農園や花畑がある「畑のエリア」、地ビールや石窯で焼いたパンが味わえ、バーベキュー等も楽しめる「街のエリア」、パターゴルフ・ゴーカート等の簡単な遊具を揃えてある「憩のエリア」、バター・パン作りなど様々な体験教室や芝生広場がある「村のエリア」、放牧場など動物との触れ合いの場を提供する「牧のエリア」の6つのエリアからなる、ヨーロッパの農村風景をイメージした施設である。

現在、株式会社ファームが運営するファームパークの中で、「あぐりの丘」だけが唯一、公園を無料開放しており、駐車場料金を200円/台に設定している。そのため、全19施設のなかで、まだ黒字転換していない唯一の施設でもある。

〈事業者の概要〉

「あぐりの丘」の運営にあたり、長崎市と株式会社ファームは、各々業務を分担して行っている。整備事業については、有料遊戯施設・各種販売施設を株式会社ファームが請け負い、畜産加工体験施設・その他の施設においては長崎市が請け負っている。また、運営事業については、有料遊戯施設・各種販売施設を株式会社ファームが、畜産加工体験施設・その他の施設は、長崎市と株式会社ファームが連携を取り合い行っている。

運営体系については図4-1に示すような連携を取っている。

〈事業の目的〉

「あぐりの丘」事業は、以下の3つの目的から施行されている。

- I 長崎市の地形制約から不足しがちであった公共的憩いの場を、時代のニーズに対応して遊休公有地を利用し広く市民・県民に提供する。
- II 土に親しむ機会、自然を満喫する機会に恵まれない都市生活者に自然や動物との触れ合いを通じ、

表4-2 長崎市いこいの里「あぐりの丘」事業経過

年 月	主 な 内 容
昭和62年6月	総合保養地整備法（リゾート法）が施行される。
63年3月	大村湾を中心とする4市19町、面積145,377haの地域が「ナガサキ・エキゾチック・リゾート構想」の特定地域となる。
平成元年4月	ナガサキ・エキゾチック・リゾート構想が国土庁より承認される。
2年6月	ゴルフ場・遊園地等の事業経営のため、第3セクター「(株)長崎ファミリーリゾート」を設立する。(株主18人、資本金5億円)
8年4月	都市計画法に基づき、長崎市より全体面積230haの開発許可を得る。
8年9月	いこいの里構想から、飛鳥建設(株)が撤退する。所有株式(120,000千円/2,400株)が長崎市へ無償譲渡される。
9年1月	いこいの里整備計画の内、約50haを「農業公園型施設」へ方向転換する。
10年7月	長崎市いこいの里「あぐりの丘」が開園する。
11年10月	「(仮称)長崎いこいの里」活性化等懇談会を設置する。
11年11月	同懇談会に「あぐりの丘経営部会」ならびに「土地利用計画部会」を設置する。
12年7月	懇談会(経営部会)より、活性化等に関する5項目の提言が市長に提出される。
12年11月	いこいの里における、ゴルフ場開発計画の中止を決定する。
12年12月	市議会の補正予算審議にあたり、3項目の「付帯決議」がなされる。 ①(株)長崎ファミリーリゾート解散の検討 ②株式会社ファームとの関係の是正 ③「あぐりの丘」の経営健全化の推進
13年4月	あぐりの丘管理を、(株)長崎ファミリーリゾートへの委託から長崎市の直営に改める。
13年4月	懇談会(土地利用計画)より、自然地形を活かす形の提言が市長に提出される。
13年6月	定時株主総会により、(株)長崎ファミリーリゾートの解散が決議され、清算会社に移行する。
14年2月	(株)長崎ファミリーリゾート清算終了。

資料：図4-1に同じ

農業の理解や体験学習のほか、家族ぐるみのレクリエーションなど交流の場を提供する。

Ⅲ 施設への従業員雇用を通して、中高齢者の就業機会の増大を図るとともに、若者の地元への定着化を推進する。

〈事業の経過〉

長崎市いこいの里「あぐりの丘」の事業経過を要約すると表4-2のとおりである。

〈年間入園者数の推移〉

「あぐりの丘」の年間入園者数の推移を示すと図4-3のとおりである。

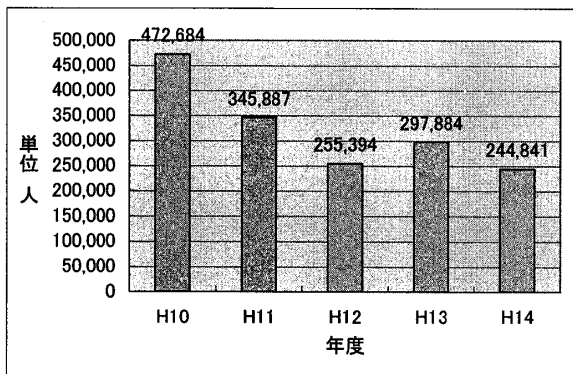


図4-3 入園者の推移
資料：図4-1に同じ

4.2 平成記念公園「日本昭和村」

〈施設概要〉

平成15年4月16日にオープンした平成記念公園「日本昭和村」は、その名が示す通り年号が平成にかわったことを記念し建設された、岐阜県美濃加茂市に位置するファームパークである。これまで、株式会社ファームが運営してきたファームパークとはコンセプトを一転し、「海外の農村風景」のテーマから「昭和30年代前半の日本の里山」へと変更した。基本的な農村型・観光牧場は健在だが、園内の風景は和のテイストが数多く盛り込まれている。自然環境のなかで、稲刈りや脱穀、さといもの収穫、餅つき体験など里山の暮らしを家族で楽しむことを可能とした施設である。園内のゾーニングとしては、正面広場ゾーン・昭和村ゾーン・自然ふれあいゾーン・野外活動ゾーンの4つに分けられている。

園内で働く人は、正社員60名を含め、全部で400名程度であるが140名が高齢者のパートタイマーで残り200名は、地元美濃加茂市の協力を得て美濃加

茂市内のボランティアスタッフなのである。ボランティア200名の平均年齢は、およそ67、8歳。現役を引退された住民の中で、時間のある高齢者が登録をして園内で活躍している。来園者のガイドとして、炭焼き・竹とんぼ・お手玉・農作業・陶芸など、12種類のメニューの面倒をみている。

また、この施設は「公設民営」方式を導入し、株式会社ファームの建設・管理運営のノウハウが活かされている。計画および工事にわたり、約15ヶ月という短い工期で、大規模な整備を終えた。これは、公共にはなかなか出来ないことではないだろうか。

名誉村長として女優の中村玉緒氏を起用することで、来園者・リピーター確保に努めていることも大きな特徴である。

現在、岐阜県では美濃ミュージアム街道構想があり、東海環状自動車道、東名・名神高速道路、東海北陸自動車道などの沿線に様々なミュージアム施設が完成する予定である。そのなかで、「日本昭和村」は美濃加茂インターチェンジに併設された施設として中心的な拠点となる。『道の駅』として機能する「日本昭和村」は、岐阜県に37箇所ある道の駅の情報センター的機能も有する。つまり、「日本昭和村」を訪れることで岐阜県の観光・物産を得ることができるのである。

入園料は、一般大人が800円であり、3,000台収容できる駐車場は無料開放している。

〈事業者の概要〉

「日本昭和村」において、施設の運営・管理は株式会社ファームが手掛けており、園内の建設・整備を岐阜県が請け負っている。株式会社ファームからの出向社員は1人であり、残りはすべて地元住民を雇用した徹底ぶりである。基本コンセプトや施設の設計・造成など、株式会社ファームは企画段階から参画し、ほぼ100%意見・提案が採用されている。

総費用額約100億円で、岐阜県が約60億円、株式会社ファームが自主財源約20億円、残りを美濃加茂市が下水・道路整備費として投資している。

入場料やアトラクション利用料などで全てを賄うため、常に経済効果を生み出す仕掛けづくりが必要であり、公園内施設（飲食店や土産品店など）はすべて直営である。また、先述した雇用の創出や、タクシー業者の協力（最寄駅から1,500円均一）、ボランティアの活躍（体験指導）など、地元もかなりの協力体制をとっている。

表4-4 平成記念公園「日本昭和村」事業経過

年 月	主 な 内 容
平成元年度	公園整備を決定。平成を記念する事業として、県職員・市町村・民間団体からアイデアを募集545件の応募があり、公園・観光レジャー施設が91件で最多数。
平成2～3年度	「平成記念緑のふれ愛広場」基本計画策定。
平成4年度	都市計画決定および事業許可（事業化）
平成5年度	基本設定
平成6年度	用地買収着手（平成12年度までに終了）
平成10年度	工事着手
平成11年度	公園の名称を「平成記念公園」に変更
平成12年度	早期完成、事業費の縮減、管理運営費の軽減の観点から整備計画を見直し、株式会社ファームの提案を受け、農業公園の要素を取り入れた計画に変更。
平成13年度	現計画に基づく工事着手（平成13年12月25日） 株式会社ファームと管理運営にかかる基本合意書調印（平成14年3月25日）
平成14年度	施設整備
平成15年度	4月16日、開園。

資料：「日本昭和村」聞き取り調査より作成

〈事業目的〉

- ①今後、岐阜県の人口、特に労働力の減少が懸念され、若年層の職場確保が県政としての狙いである。
- ②美濃地域の交流人口を拡大し、飛騨・美濃がバランスのとれた交流の場とするための「美濃ミュージアム街道」を中心拠点として、平成記念公園「日本昭和村」の整備。
- ③岐阜県が推進する「温故知新」運動の舞台となる。

〈事業経過〉

平成記念公園「日本昭和村」の事業経過を示すと表4-4のとおりである。

〈入園者の推移〉

表4-4は「日本昭和村」の入園者数の推移を示している。開園当初、初年度の来園者目標を90万人と予測していたが、平成15年10月17日に100万人を突破。平成15年度の来園者は、約145万人であった。また、来園者のうち6割強が岐阜県外から訪れた人々であり、その半数以上が愛知県からの来園であった。

4.3 株式会社ファームの総合的な運営形態

(1) 徹底した合理化による人件費の抑制

季節・曜日によって大きく推移する来園者対応のほとんどを、人数調整が容易なパートタイマーに任せ、極力人件費を抑えることが可能である。

また、技師や大工、造園家など専門職を雇用し、

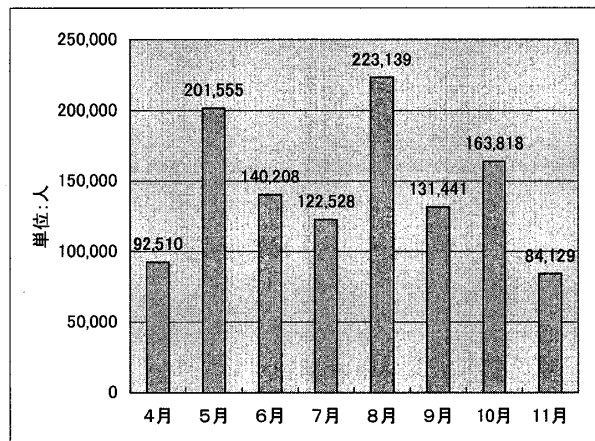


図4-5 平成記念公園「日本昭和村」入園者数推移
資料：表4-4に同じ

保守・点検、清掃、警備等、本来なら専門業者に外部委託すべき業務を自前で処理することが可能である。大道芸・寸劇などの芸達者をスカウトし、イベント会社に頼らない興業・催し物を実施している。さらに、イベントや体験プログラムの指導等に、経験豊かで熱心なボランティアを活用。無報酬ではなく、寸志や食事代、薄謝を供することによって、友好的で継続的な活動となっている。

(2) スピードと機動力を重視した経営

ソフト・ハードの別なく、緩急性が求められる対応は、社長のトップダウンにより即時に関係部署が動き、迅速な対応を開始できる。責任者や予算、工期等はすべて社長が決定するため、タイムラグが生まれない利点がある。

また、業務のほとんどを自前、もしくは周知の業者で行うため、あらゆる面で無理がきき、公営であれば半年から1年かかるものを株式会社ファームでは1、2ヶ月という短期間で完成させることを可能にする。

(3) オールマイティーなノウハウを生かした経営戦略

園内の飲食・物販・体験・遊戯施設の運営には、個々に異なるノウハウがひつようであるが、株式会社ファームはテナントを一切入れず、仕入れ・加工・調理・販売を一環した直営で行い、効率のよい収入を得ている。

また、より多くの集客を図るために、各種媒体を活用した広報宣伝、団体客獲得のための営業活動が必要であるが、株式会社ファームは専従の営業・広報担当者を置き、マスコミや旅行エージェントとの関係をフル活用している。

さらに、株式会社ファームは落下傘企業としての注目や羨望を集めやすいとの自覚と危機意識を持ち、常に積極的に地元と協働し、共存共栄を図ろうという意識で経営に望んでいる。

5 む す び

日本にテーマパークが誕生して約40年と、意外に歴史は浅い。しかし、我々は「テーマパーク」と聞いて理解に苦しむ者はいないと言ってよい。この40年間に多くのテーマパークがオープンするに至った。近年オープンした東京ディズニーシーや大阪のユニバーサル・スタジオ・ジャパンなどがそうである。同時に、多くのテーマパークが休園・閉園に追い込まれたのも事実である。例を挙げると、香川のレオマワールド・宮崎のシーガイア・オーシャンドームなどである。テーマ性であったり、立地条件であったり、その原因は様々である。テーマパークにもっとも必要な要因は、リピーターの確保ではないかと考える。いくら最新の設備を用意したところで、値段が高ければ来園者は足を運ばない。また、値段が安くても設備が前回と同じ内容であれば、来園者に飽きられてしまう。成功しているテーマパークは、これらの条件をクリアーしているからこそ成り立っているのではないだろうか。

しかし、テーマパークの常識を逸脱して成功しているのがファームパークなのである。入場料1,000円に満たない施設で、設備もこれといって様変わり

することもない。しかし、ファームパークに訪れる人は跡を絶たない。その理由は、自然が園内をモデルチェンジしてくれるからだ。四季がある日本では、それぞれの季節で木々・花々の顔を変える。また、牧場では、新しい生命の誕生や失われる生命の動きがある。昨日のファームパークは、今日のファームパークとは違った顔を見せてくれるのだ。

日経産業消費研究所が、平成12年におこなった首都圏、近畿圏を中心としたビジネスマン1,000人に「新しいテーマパークができるとしたら、どんな内容がよいか」(回答率81%)というアンケート調査によると、第1位に『自然をテーマにしたもの』が位置付けられている。僅差で、『科学技術をテーマにしたもの』が2位にあるが、これは21世紀の時代潮流である自然・ハイテクへの強い関心の表れではないかと考える。互いに異なる問題提起をしているが、東京ディズニーランドのようにハイテク技術を駆使したテーマパークが流行れば流行るほど、自然をテーマにしたファームパークが流行っていくのではないだろうか。

株式会社ファームは、いち早く自然をテーマにファームパーク事業を展開してきた結果、今や各地に19の施設を有する国内最大手の会社として成長した。日本の農業・農村が危ないと言われている昨今、ファームパークは明るい起爆剤となるだろう。事実、全国各地から株式会社ファームの運営するファームパークを視察・訪問する数は、跡を絶たない。また、株式会社ファームへ建設依頼する市町村も数多くある。

とりわけ、ノウハウに乏しい自治体が、第3セクター方式や公設民営方式などで、民間企業の力を借りているケースが増えてきているが、本稿はそうした動きに注目して調査をおこなった。民間企業としての株式会社ファームは、営利経営を行わなくては意味がないため、自治体とは違って、極めてシビアな運営に徹している。株式会社ファームは、近くに100万人都市が必要であるとか、元々農業が盛んである北海道や九州には、ファームパークを建設しないなどというファームパーク建設の条件を提示していることは、その厳しさを表している。但し、本論で述べたとおり、赤字経営となっているパークや、一見黒字に見えるが自治体にとっては赤字を強いられているパークも少なくない。このように形式には、見た目ではわからない落とし穴があったことも事実である。

いずれにしても、成熟社会における消費者のニー

ズに応えるレクリエーションの新しい形として、今後ファームパークに注目してみる必要があるだろう。

参 考 文 献

- [1] 久門渡：21世紀の農業を「夢のある産業」に変えたい. 116-126, IN通信社 (1997)
- [2] 鶴蒔靖夫：地域おこしの知恵－久門渡が行動する「ファーム」ビジネス. 33-43, IN通信社 (1995)
- [3] 自由デザイン協会：レジャー白書.各年版.
- [4] 椛島康記：テーマパークの経営動向と岐阜立地の可能性について (2000)
- [5] 鎌田裕子：テーマパークの経営動向と比較. 摂南大学 (2003)
- [6] 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 (1999年版)
- [7] 根元祐二：テーマパーク時代の到来 (1990)
- [8] 伊藤正視：人が集まるテーマパークの秘密 (1994)
- [9] 株式会社ファーム：企業パンフレット (1999)
- [10] 各ファームパーク：園内パンフレット
- [11] 各ファームパーク：ホームページ

An Analysis of Farm-park Management: A Case Study of FARM Co., Ltd.

Takeshi ARAKAWA and Kunihiro AKIYAMA
(*Laboratory of Farm Management*)

Summary

Recently, theme-parks focusing on nature as their theme have been attracting urban area residents. FARM Co., Ltd. is a pioneer company of this kind of business. FARM started its first farm-park 16 years ago in Japan. Now it is operating 19 farm-parks, and 18 of them are in the black.

This paper is a case study on the success story of FARM. Results of our research are as follows:

First, the nature theme helps visitors to feel relaxed.

Second, the location of a park is very important. FARM has constructed parks in mountain areas which are near to big cities with populations of over 1 million. FARM purchased land at low prices. Great scenic locations attract visitors.

Third, by adopting a public-private partnership or KOUSETSU-MINEI (established by public sector, and operated by private sector), it became possible to cut down on initial investment costs sharply

Finally, with the entrance charge set at 1,000 yen or less per head, a family can have a good day out for about 10,000 yen.

These factors are important to the growth of farm-parks.

Key words : farm-park, public establishment and private management system, success factors