

花卉園芸ビジネス 3 社の経営展開メカニズムと顧客ニーズ把握のためのアンケート調査

1160400 小田 美紀
高知工科大学 マネジメント学部

1 概要

農業のビジネス化、特に第一次産業が主力産業である地方における農業のビジネス化は、日本の喫緊の課題である。本稿では、高知市に本社を持つ花卉園芸ビジネス 3 社を対象とした事例研究を行った。特に、起業から事業化に至る経緯を丹念に調査し定性分析を行うことで、3 社が現在直面している経営課題を抽出した。また、ここから得られた知見から、3 社が特に注力している個人観賞用花卉の販路拡大を意図した若年層のニーズ把握のためのアンケート調査を行った。

2 背景

高知県は、第一次産業である農林水産業が主力産業の地域である。農林水産省および政府は、平成 22 年 12 月 3 日に「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（六次産業化法）を制定し、「農林水産物等及び農山漁村に存在する土地・水その他の資源を有効に活用した農林漁業者等による事業の多角化及び高度化（農林漁業者による加工・販売への進出等の 6 次産業化）に関する施策」を推進している。また安倍晋三内閣は、農業・農村全体の所得を倍増させる戦略に注力している。

こうした 6 次産業化などの動きも重要であると考えているが、同時に、第一次産業の農林水産業自身が、自らが経営的に自立し、顧客ニーズを把握しながらビジネスチャンスをとらえて、特徴あるビジネスを推進すること、あるいはこうした自立を促す政策も重要であると考えられる。

3 目的

本研究の目的は、高知に本社を有する花卉園芸ビジネス 3

社について事例研究を行い、起業から事業化に至る経営展開メカニズムを分析することである。また、現在直面する経営課題を抽出し、課題解決のためのアンケート調査を行うことである。なお、本調査は、桂研 4 年の尾野田紗季と 2 年間共同で実施しているものである。調査研究の前半部分である定性分析とアンケート調査設計および集計を小田が担当し、その後の定量分析を尾野田が担当していることを記しておく。

4 研究方法

本稿では、近年、一定レベルで好業績を維持している高知市に本社を持つ花卉園芸ビジネス 3 社の事例研究を行う。研究方法は、個別事例の課題把握のために有用な定性的研究方法である。特に、参与観察法によって継続的経過観察を行い、公表資料や経営者へのインタビューにより情報を得た。調査の過程で、これら対象企業 3 社がともに抱える経営課題が抽出された。これらの解決を意図した調査研究には、アンケート調査法と定量分析を用いた。なお、本稿では、経営課題の把握とアンケート設計および集計までを小田が担当し、調査後半部分の定量分析は、尾野田紗季が担当しているため、詳細は尾野田の報文に記述した。

5 事例研究

5.1 地方から欧米に販路を拡大するオリジナル花卉ベンチャー企業

高知市春野に本社を持つ見元園芸は、ピオラ、パンジー、クローバーなどのオリジナル花卉を生産販売するベンチャー企業である。現在年商は約 2 億円で、春野地域の近隣では最大規模の農家である。もともとは野菜を生産する農家であった

が、現社長が大学の農学部で花卉園芸の基礎を学び、社長就任とともに花卉生産分野に事業進出した。当初、宮崎の農家から交配技術を学びながらも、品種開発がうまくいかない、市場に出しても評価されないなど、先の見えない試行錯誤の日々が5年間続いた。そのときに通販会社から声がかかり、当社の商品を全国に売り出すきっかけとなった。現在でも野菜は生姜を中心に生産販売しており、加工品も製造しながら高知県内の食品メーカーと協力して新商品開発を手掛けている。花卉は、品種改良により、1万種類以上を商品化しており、例えば、七つ葉のクローバーなど、ビオラの育種経験を活かし、独自の育種技術を確立することで、花卉を何十枚も作る技術を有している。



写真1：うさぎ型ビオラ（同社提供写真）

国内販路は、国内大手のホームセンターJ社が主力の販売先で、ほかにも横浜の園芸店や東京本社の花卉小売店、県内のスーパーチェーンSなどに販売している。主要客層は90%以上が30～50歳の女性となっている。

これまでの社長の調査と経験則から、日本を含めた欧米などの先進国の顧客は、花卉に対して豪華さよりも「可愛らしさ」を求める傾向があるといい、8年ほど前からヨーロッパの大手メーカーから注文の依頼があるという。こうした反応から、市場を世界に求めて成果が上がるかもしれないという手ごたえを感じており、オランダやフランスなどの欧米諸国に販路開拓を始めた。特にオランダは農業先進国であり、先進的な花卉園芸用のハウスも多く、農業用機械などの周辺産業も発展している。オランダ人の顧客から「この商品は珍しいね」「この花を作らせてもらえませんか」などといった注文が多く入ったため、農場の視察を行いながら販売先を決めていった。品質重視の販売方針を貫きながら、売り先を探すエ

ージェントや貿易をサポートしてくれる業者の助けを借りて、海外販路を徐々に増やした。欧州の生産者はセンスが良く、販売力もある。スイスやノルウェーなどのヨーロッパ各地でも販売展開するに至っている。商品に関しては、日本とは思考が異なるため、例えば野生のカンガルーをイメージした「ワイルドラビッツ」という具合にブランドを作りながら売り出している。かわいい思考ではなく、カッコいい売り方が重要だと実感している。現在では、国内両藩向けの花卉に加えて、海外販路も伸びており、さらには国内外で、個人観賞用の花卉類の売り上げ向上を意識した経営戦略を打ち立てようとしている。

5.2 業務用球根を基軸とした花卉ベンチャー企業

高知市長浜に本社を有す中村農園は、年商約20億円の業務用球根を基軸とした花卉ベンチャー企業である。同社の創立者は、現社長の父であるが、高校教員だった。花作りに憧れがあり生徒たちと花を作ったりして勉強していた。高校を退職すると、本格的に切り花生産者となる。「自分たちが使うユリの球根は自分たちで仕入れる」という方針で、自分たちの使用する球根を長崎から仕入れた。最初は花づくりだけだったが、年を経るごとに球根主体の取り扱いとなる。国内産の球根を国内産地から仕入れて全国に販売した。大きな転機は1990年。オランダ産球根の隔離免除球根を国内で初めて輸入し、オランダ産球根の取り扱いが急増する。

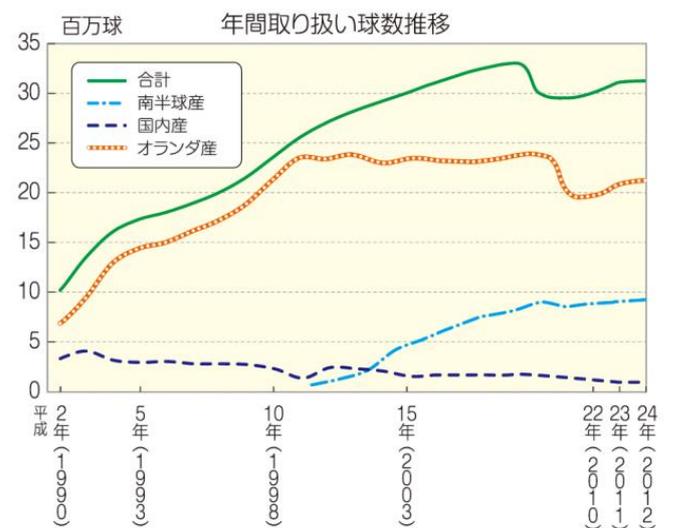


図1 取り扱い球数推移（同社提供資料による）

昭和62年には球根の冷蔵貯蔵庫の建設、平成元年にはオラ

ンダ研修による技術交流と、球根の輸入業にも注力する。続いて、平成2年には株式会社として法人化を行い、平成4年には試験栽培用温室や球根浸透処理施設を建設するなどして、球根輸入や生花栽培に関する技術的な力を蓄積していった。そして、平成11年には、栽培期間を長くするために季節が逆になる南半球のチリやニュージーランド産の球根を取扱い始める。これにより、それまで球根の準備や生花栽培が困難であり、非常に小規模であった日本の冬場の花市場を席卷するようになる。単に球根を輸入して販売するのではなく、球根に工夫を加え完成度を高める、いわば「モノづくり」の考え方で事業を進めている。

同社の事業内容は、主に花卉球根の輸入、生産、販売、また園芸に関する研究開発である。現在、球根は主にオランダ・ニュージーランド・チリで生産されているため、担当者が海外に行き、自分たちの目と足でチェックをし、品質をはかり仕入れている。現地の品質管理と同様に、国内に輸入されてきた後の品質確認が大事である。オランダからの輸送時は、球根は冷凍の温度で保管はされているが、球根自体は凍っていない、冬眠状態で保管されている。長時間の輸送などで品質が時間と共に変わることもあるため、入荷時の検品は重要である。その後、保管期間のばらつきはあるが、数ヶ月以上保管する品種もあるため、温度変化の少ない、球根用の冷蔵庫で安定して保管をしている。



写真2：中村農園冷蔵庫内（同社提供写真）

同社の現在の花卉の需要は、結婚式や葬儀、ホテルの大きなアレンジメント等、業務筋が多く、売上の約半分を占めている。今後、それに加えて一般家庭や個人需要の拡大をはかり、試験ハウスを活用してイベントを実施するなど、プロモ

ーション活動にも注力している。また、試験ハウスを使った品種の展示紹介を行っている。品種は新しいテスト段階の花も含めると年間で470品種にのぼる。それぞれの品種に特徴があるため、それらが日本の気候に合うか、日本のマーケットに好まれるかどうかを確認する意味で、試験ハウスで年に3回程度試験を行い、評価をしている。最近では、真夏の暑い時期にいい品種の花を出荷する方法、技術を開発してきた。例として、高知は真夏になると最低気温が25度以上、最高気温は39度のなるところもあり、湿度も高い。これはもともと山の涼しいところに生息していた花にとっては非常に過酷な環境で、うまく成長できず、出荷する切り花としては品質が落ちる時期である。そのため、基本的には高知の生産者は秋冬～春にかけて出荷する。しかし、市場、生産者両者からしても、もう少し長く出荷したいため、夏により製品が良くなるような植え付け前の準備や、冷房を使って、夜間にハウスの中を冷やして調整している。

また、「全国のお客様へ最高の品質を届けます。」ということで、特に大事にしているのは営業活動で、当社としては全国北海道から各県ほとんどに生産者、生産地があり、原則少なくともそれぞれに年1回は訪問するようにしている。田舎の山奥にも足を運んで顔と顔を見て一緒になって次年度の作付け計画を立てる。出荷や納品については原則当社の施設から全国へ出荷している。ほかの地域（東日本）に施設を作るというのも常に考えてはいるが、今のところ本社から出荷という形で経営している。また、当社では太陽光発電システムを取り入れている。環境にやさしい取り組みをしたいと考え、中でも冷凍施設との相性がいい太陽光発電を採用した。発電のピークと、施設が冷凍を使うピークの波が似ていて、太陽光パネルを屋根に設置することで、施設に直接太陽光が当たらなくなり、倉庫自体を熱くしないようにも出来るためメリットが大きい。このことから発生する、電気代や運営コストの削減分を消費者への料金の値引きという形で還元している。

5.3 ハーブを専門に扱う花卉企業

高知市福井町に本社を有するまるふく農園は、ハーブ専門農家でハーブの生産・加工・販売を行っており、現在は年間1千万円程度売り上げている。

1985年からハーブの栽培を開始し、当時少量出荷で農薬が使えないこともあり、無農薬でいかに元気なハーブを育てる

かということで、自然農法を開始し、肥料も水も農薬も使わない、炭素循環農法にたどり着いた。土と水分量、日照、風通し、水はけのいい場所と悪い場所など様々な条件から、ハーブそれぞれに適した環境を理解し、自然に逆らわない植え方を模索中である。

現在、食用・観賞用ハーブ合わせて年間 300 品種のハーブを生産している。ターゲットは幅広く、主に女性。広告手段は SNS を活用している。また、取引先は県内の飲食店や園芸店、ホームセンターに加え、高知で定期的に行われている日曜市への出店も行っている。

近年は、ハーブだけでなく、見て、触れて、食して楽しめる、様々な生花や西洋野菜、アジア野菜などの苗をともに育てている。切花は、オーダーのイメージに合わせた形で流通していないものなども取扱しており、オリジナルのハーブブーケは自宅用だけでなくブライダルや贈り物に最適である。近年、アロマの人気も高く、美容院などでも多肉植物やハーブを置く店舗も増えていることから、これからの需要も確保できると筆者は考えている。

今後、四国だけでなく、中国地方にも販売を拡大したいと経営者は考えている。



写真 3：当社視察の様子（筆者撮影）

6 考察と分析

3 社の事例研究から、以下が明らかになった。

- ①起業から事業化に至るプロセスには紆余曲折があり、3 社とも必ずしも当初から順風満帆に事業展開しているわけではない。中核技術やノウハウの確立とともに、顧客のニーズを把握しながらファンやお得意先の販路を粘り強く獲得する必要がある。
- ②3 社ともに、若年層、特に 30 代までの購買意欲が低下して

いることが明らかになった。従来より、男性は花卉の購買意欲が高いとは言えないが、女性の購買意欲が低下していることは大きな経営課題であり、今後の企業経営にも大きな影響を与えると考える。

③3 社とも業務用花卉により安定収益を得ている特徴を持っているが、少子高齢化により、国内市場は衰退する可能性が高い。今後は業務用を維持しながら、個人観賞用花卉の販路拡大を意図せざるを得ない。②に関連して、購買意欲が低下している若年層のニーズを把握するための何らかの方策が必要である。

7. 経営課題の確認とアンケート設計

事例研究の対象 3 社の経営課題の解決を意図して、個人観賞用花卉の販路拡大を意図した若年層のニーズ把握のためのアンケート調査を設計した。今回は、先行研究として「アンケート調査および SD 法によるバラの花型および花色のイメージ分類（福井博一・荏原温子・小笠原利恵）」を参考文献として、形容詞対の設定や、感性情報を定量化するための心理的計測法の一つである SD（Semantic Differential）法の採用を念頭に置きながら、花の印象と嗜好の関係を見るための質問項目を追加してアンケートを設計した。被験者は、高知工科大学の学生とした。

アンケート 平成 27 年 月 日

1. ご自身について記入ください。

住所	性別
	男性 女性

2. 気に入った花の番号を 5 桁までとその理由を記入してください。

1 位 () 理由: _____

2 位 () 理由: _____

3 位 () 理由: _____

3. 貴ではまるるものに○をつけてください。

種別の特徴

	非常に	やや	どちらでもない	やや	非常に
低くない	<input type="checkbox"/>				
高い	<input type="checkbox"/>				

色の緑

	非常に	やや	どちらでもない	やや	非常に
暗い	<input type="checkbox"/>				
明るい	<input type="checkbox"/>				

花の香りの特徴

	非常に	やや	どちらでもない	やや	非常に
強い	<input type="checkbox"/>				
弱い	<input type="checkbox"/>				

4. 提示されたそれぞれの花に対して、あなたが開いた香りや見た目のイメージを、それぞれの項目に対して適宜とされる欄に○をつけてください。

花のイメージ

	非常に	やや	どちらでもない	やや	非常に
知的	<input type="checkbox"/>				
感情的	<input type="checkbox"/>				
男性的	<input type="checkbox"/>				
女性的	<input type="checkbox"/>				
知的	<input type="checkbox"/>				
強い	<input type="checkbox"/>				
大人っぽい	<input type="checkbox"/>				
派手な	<input type="checkbox"/>				
寂しい	<input type="checkbox"/>				
新鮮な	<input type="checkbox"/>				
普通な	<input type="checkbox"/>				
面白い	<input type="checkbox"/>				
曇りな	<input type="checkbox"/>				
ソフトな	<input type="checkbox"/>				
ソフトな	<input type="checkbox"/>				
クラシックな	<input type="checkbox"/>				

図 2 アンケート用紙（筆者ら作成）

アンケートの実施に際しては、対象企業 3 社の花をそれぞれ 5~10 種類ずつ用意し、日を変えて 3 回行い、それぞれ 40~60 人の学生から回答を得た。

好きな花の順位づけをしてもらい、1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点として集計し以下のようなグラフを作成すると、実際に現在の顧客層である 30 代以上の人気の花と、今回調べた若

年層 10～20 代の人気の花とのギャップや、男女別で好まれる花の差が見られた。

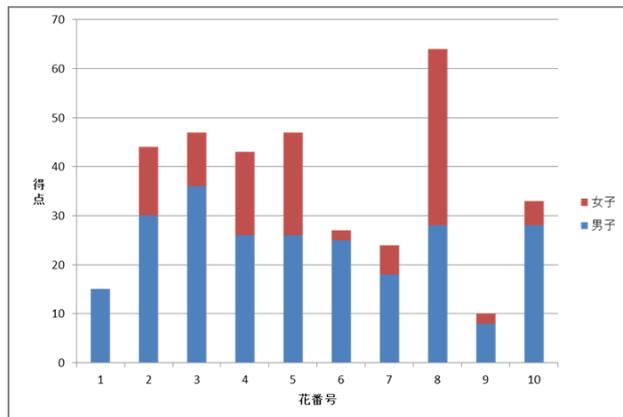


図 3 被験者の購買意欲と得点 (アンケートを基に筆者ら作成)

また、例えばユリの花のように同じような形の花でも、白色のものは平凡で冷たい印象をもたれるが、ピンク色や黄色のものは個性的で温かい印象をもたれるなど、色で印象が大きく変わることが分かった。

7 今後の展開

これらのアンケートについて、集計・平均・分散を見ながら分析したが、次のステップとして、感性情報を定量化するための心理的計測法の一つである SD (Semantic Differential) 法を用いた定量分析を行った。この調査後半部分の経過と結論は、研究分担者である尾野田紗季の報文に記述した。

【引用・参考文献】

- [1]各社の会社案内や公表資料よび提供資料。
- [2]長町三生『感性工学～感性をデザインに活かすテクノロジー～』海文堂出版株式会社 1992 年。
- [3]福田忠彦他『増補版 人間工学ガイド - 感性を科学する方法 - 』サイエンティスト社 2009 年。
- [4]井形元彦、桂信太郎「農業ビジネス活性化に向けた概念データモデリング、戦略マップ、品質機能展開の分析視点援用」『地域活性研究』地域活性学会誌.vol.5.pp.52-62.2014 年。
- [5]桂信太郎、那須清吾、永野正朗「地域ビジネス事業比較による産業クラスターの安定性に関する研究」『地域活性研究』地域活性学会誌.vol.4.pp.1-10.2013 年。
- [6]福井博一、荏原温子、小笠原利恵「アンケート調査および SD 法によるバラの花型および花色のイメージ分類」2013 年。
- [7]小田美紀、尾野田紗季、桂信太郎、井形元彦「花卉ベンチ

ャービジネス経営に資する顧客ニーズ把握と個人消費拡大のための評価手法開発—因子分析による感性評価に基づく顧客ニーズの抽出—」『日本ベンチャー学会全国大会報告要旨集 (於：東京大学工学部 2 号館)』2014 年。