

# 企業的農業経営の発展過程と存立基盤

— 花き園芸経営体の事例 —

## Growth Process and Existence Base of Enterprise Farming:

Focusing on Floricultural Farmers

両角政彦

MOROZUMI Masahiko

### 摘要

日本農業は国内産業の一部門として競争力の強化を求められており、家族経営から企業的経営への発展過程と地域内外での新たな事業展開、地域や産地との関係性の変化が注目される。企業的花き園芸経営体には共通の地域的な存立基盤と固有の存立基盤があり、前者には行政や産地組織との連携が、後者には①効率的生産体制・高付加価値化、②地域間分業・低コスト量産化、③経営多角化・地域貢献などがみられ、各々複合的である。各経営体は、販売量と売上が突出しているだけでなく、業務分担の明確化と労務管理の向上など、従来の家族経営とは異なり、他産業に類似した企業的経営を実現している。地域との関係では、周年的な業務管理によって正規従業員や常時雇用を採用し安定的な就業先を創出している。一方、生産規模と販売規模の拡大にともない資材購入と製品販売の交渉力が増し、産地組織との取引が相対的に低下している。生産過程と販売過程の課題を克服できず、多額の負債を抱えて事業から撤退する例もみられる。企業的経営の発展・成長は、他方で離農による遊休生産施設や耕作放棄地が地域内に存在する限り、経営規模を拡大したり新事業を展開したりすることで可能になる。企業的農業経営において地域や産地との関わりを柔軟に選択できる場合に経営を発展・成長に結びつけられる可能性が示された。

### 1. はじめに

グローバル経済の進展にともなう国内産業の競争力強化の一環として、農業経営は企業的経営への転換を迫られている。企業的農業経営は、従来の一般的な家族農業経営とは異なり、国民・消費者が求める需要に対し、合理化や多角化等を通じてより質の高い財やサービスを生産し供給することが期待される新たな経営形態である(高柳ほか、2005)。これらは、国際的な価格競争や国内の家族農業経営の淘汰も背景に、株式会社や農事組合法人などの法人形態をとり、他産業と類似した組織・事業・経営へ向かっている。

企業的農業経営に関し、2005年度経済地理学会大会ラウンドテーブルでは、「日本における企業的農業の展開と空間構造の再編」がテーマとなり、その実態や成長条件と発展の

メカニズム等が議論された。また、2015年度日本農業経営学会研究大会シンポジウムでは、「農業におけるアントレプレナーシップと人材育成」がテーマとなり、事業の創造やイノベーションの原動力である企業家精神とこれを生み出す仕組み等が議論されるなど、企業的農業経営のもつ可能性に関心が集まっている。

企業的農業経営に関する研究には、家族農業経営の発展と企業の農業参入の2つの側面がある。前者は、農業経営学の中心命題の一つであり、これまでに膨大な研究が蓄積されてきた。後者は、2000年代の農地法改正以降に一層注目され、その状況を把握する必要性が指摘されている(後藤、2015)。本稿で着目する前者の家族農業経営から企業的農業経営への発展に関する研究では、まず、Penrose (1959) の企業成長論を農業経営発展の分析に適用する可能性を論じた研究(稲本、1972)と、企業成長論を援用し連続的革新行動をとる企業的農業経営の発展メカニズムを分析し、それらが情報資源の蓄積と未利用資源の利用にあることを明らかにした研究(浅見、1989)が挙げられる。

また、企業的農業経営体の実態と展開方向(酒井、1979; 庄子ほか、1995)や、企業的施設花き園芸経営の経営者能力を構成する諸要素とその形成要因(高橋・萩原、1997)、企業的農業経営の経営者意識・経営者行動と起業・成長・発展要因(後藤、2001)のほか、企業農業の実態と経営者の価値観(新開、2008)や企業者活動(高橋、2014)などが注目されている。とくに経営者能力が企業的経営の発展の鍵になっており、アントレプレナーシップ研究を展望し人材育成の重要性を示した研究(木南・森嶋、2016)や、企業的経営へと発展する過程におけるアントレプレナーシップが経営者能力、組織能力、外部主体連携、制度・文化・環境に起因することを明らかにした研究(川崎、2016)がおこなわれている。さらに、企業的経営による生産・流通・管理の各側面における革新方法(新田、2008)や、多様な農業経営体の出現メカニズムと企業的農業経営体の戦略的課題(小田ほか、2013)、農業法人経営の可能性(細野、2015)など、今後の発展方向も議論されている。

その一方で、企業的家族経営体そのものの捉え方も見直され、企業的家族経営の概念や企業的経営と企業経営との差異、企業的経営の再定義などの必要性が指摘されている(盛田・内山、2013)。また、各国の経営的特徴の差異(内山、2014)や、女性の経営参画とその役割(岩本、2013)のほか、農業経営の企業形態に関する経営管理(木南、2014)などが注目されている。農業経営は世界的にみても家族経営が主流とされ、企業的農業経営を推進する意味も再検討されている(盛田、2014)。これらは、企業的農業経営が果たすCSR(企業の社会的責任)の重要性(後藤、2001; 新開、2008)や、地域に果たす役割に関する研究(小田ほか、2013; 川崎、2016)と関連する。企業的経営体の出現の過程と地域との関係性に関し、先行研究では主に土地利用型農業が取り上げられてきたが、施設型農業においても同様に分析する必要がある。これは、施設型農業の地域的組織化の概念と展開論理が自明ではない(新山、1998)とされているからでもある。

以上のように、企業的農業経営に関する先行研究は多岐にわたるが、そこでは家族経営を主体にしてきた経営体・経営者が地域や産地との関わりの中でどのような過程を経て企業的経営を実現し、その後に地域や産地との関わりをいかにして変容させてきたのかを解明する必要性が示唆された。また、企業的経営が耕種部門の中では比較的早い時期から出現してきた花き園芸経営では、高度経済成長期以降に経営行動がドラスティックに変化し

(浅見、1989)、1970年代には企業的経営が出現し(鈴木、1974)、基幹男子農業専従者を保有し雇用を導入する企業的家族経営が成立している(宮部、1994)。製品を生産し卸売市場へ出荷する従来型の経営を革新し、流通業や観光業に事業を拡大したり加工業や小売業へ進出したりして多角的な経営に乗り出している事例もみられる(矢口、1992)。花き園芸経営は、施設型農業の中でも畜産部門と類似した「インテグレーション型」や「個別完結型」という組織化形態に分類することができ(新山、1998)、企業的経営の発展過程とその展開論理が注目される。

本稿では、施設型農業においても土地利用型農業と同様に地域や産地との関わりが企業的経営の発展・成長の鍵になるという仮定に基づき、家族農業経営から企業的農業経営へと脱した花き園芸経営体の発展過程を捉え、企業的経営を成立させてきた存立基盤を明らかにする。これは、食品加工企業をはじめとする他部門や他産業からの農業への新規参入とは異なり、各地域で家族農業経営が企業的農業経営へと発展してきた要因とその後の事業展開の実態を把握することによって、今後、国内農業の地域ごとの維持に重要な示唆を得られると考えたことによる。したがって、これらの経営体が地域内外でどのような主体間の関係や地域的な連携を構築し事業を展開してきたのか、地域や産地との関係性の変化について考察する。

以下2節では、日本における企業的農業経営体の成立状況と花き園芸経営体の特徴を統計・資料の分析によって把握する。続く3節では、企業的花き園芸経営体の発展過程、事業展開、経営状況について、3つの法人経営を事例に明らかにする。最後に4節では、企業的花き園芸経営体の存立基盤と地域との関係性についてまとめる。

企業的花き園芸経営体の実態把握にあたり、現地で経営者等に聞き取り調査を実施した。各経営体の実態は、農事組合法人F(埼玉県深谷市、ラン生産)が1999年、有限会社T(新潟県魚沼市、ユリ生産)が2003年、有限会社N(長野県坂城町、バラ生産)が2000年のそれぞれの時点のデータを主に使用した<sup>1)</sup>。併せて、2014年に現地等で補充調査をおこない、各経営体のその後の動向を把握した。

## 2. 企業的農業経営体の動向と花き園芸経営体の特徴

### 2-1 企業的農業経営体の成立状況

日本における企業的農業経営体の成立状況を農林水産省『農林業センサス』に掲載されている法人経営体をもとに把握する。同統計による法人経営体は、農事組合法人、株式会社<sup>2)</sup>、有限会社、合名・合資会社、合同会社などを指すが、これらには1戸1法人のように実質的には家族経営体となっているものも含まれる<sup>3)</sup>。そのため、法人経営体が即、企業的農業経営体を表すわけではないが、この中には農産物販売金額が1億円を超える例も多数あり、従来の一般的な農家や家族経営体とは性格を異にする経営体が存在する<sup>4)</sup>。

表1は、組織形態別の農業経営体数の変化を表している。2000年と2005年以降とは調査体系と調査対象の概念・定義等が変更されたため、同年次間での統計値の比較には注意を要するが、農業経営体の会社(株式会社、有限会社、合名・合資会社、合同会社)は、2000年以降、着実に増加する傾向を読み取れる。会社数は2000年の9,853社から2015年の

表1 組織形態別の農業経営体数の変化

	2000年	2005年	2010年	2015年
農事組合法人	3,897	2,610	4,049	6,199
株式会社	1,211	1,344	12,743	16,094
有限会社	8,211	9,559	※	※
合名会社・合資会社	106	79	127	150
会社	325	—	—	—
合同会社	—	—	114	329
小計	13,750	13,592	17,033	22,772
法人化各種団体（農協等）	7,279	5,053	4,069	3,438
その他の法人	539	491	525	891
地方公共団体・財産区	1,069	505	337	228
非法人（任意組合等）	15,537	13,723	13,602	9,973
家族経営体（個人経営体等）	2,328,995	1,976,016	1,643,518	1,339,964
合計	2,367,169	2,009,380	1,679,084	1,377,266

注1) 2000年は「販売農家」「農家以外の農業事業体」「農業サービス事業体」の合計。

2) 2000年の「会社」は農業サービス事業体の株式、有限、合名、合資の各会社合計。一は該当なし。

3) 2000年の「地方公共団体・財産区」には「国」を含む。

4) 2010年と2015年の有限会社は株式会社に含む。

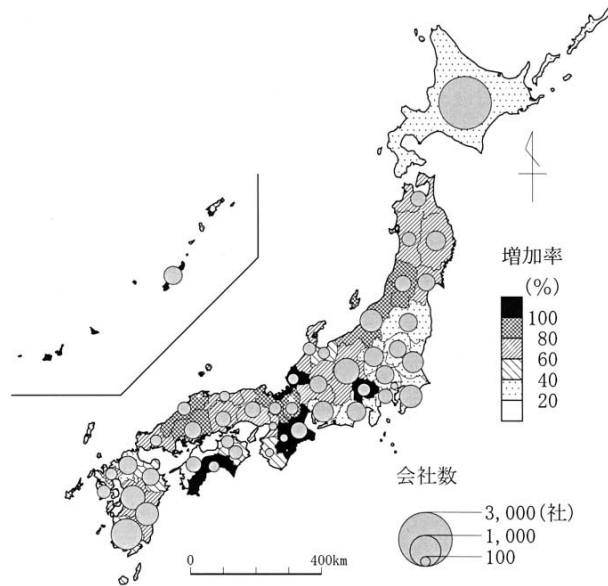
資料) 農林水産省『(世界) 農林業センサス』(各年次) より作成。

16,573社へとおよそ1.7倍に増加し、年平均では448社増加している。特筆されるのは、会社数の増加率が2000年から2005年にかけて15.3%であったものが、2005年から2010年には18.2%へ、さらに2010年から2015年には27.6%へと上昇する傾向にある点である。これは、近年、農業経営体が会社化を選択するようになってきていることと、他産業からの企業の新規参入が活発化している状況などを反映していると考えられる。

また、農業生産の協業化と共同利益の増進を目的として3戸以上の農家で設立される農事組合法人についてみると、2000年から2005年にかけて一端は減少しているが、2005年の2,610法人から2015年の6,199法人へとおよそ2.4倍に増加し、年平均では359法人増加している。農事組合法人の増加率は、2005年から2010年にかけて55.1%であり、2010年から2015年にかけても53.1%と高い水準になっている。農事組合法人の急増は、会社化による企業の経営の必要性ばかりではなく、協業化による地域農業や個別経営の維持の必要性も同時に高まっていることを示している。

農業経営体の組織化が急速に進む一方で、家族経営体は2000年の233万経営体から2015年の134万経営体へと6割弱に急減し、年平均では約6.6万経営体が販売目的の農業から撤退している。家族経営体の減少率は、2000年から2005年にかけて15.2%であったが、2005年から2010年には16.8%へ、さらに2010年から2015年には18.5%へと上昇する傾向にある。これらは、近年、家族経営体の撤退が徐々に加速してきていることを表している。

このように家族経営体が急減しながら、同時に農業経営体の会社化と協業化という性格を異にする法人経営体が増加する傾向にあり、農業の新たな担い手が出現しつつある。政府・農林水産省は、2015年度の「担い手経営発展支援事業」として前年度補正予算を合わせて7.6億円を計上するなど、2023年までに法人経営体数を現在の2倍以上にあたる5万法人に増加させる目標を立てている<sup>5)</sup>。政策的な支援対象としても2つの方向性をもった



注) 会社は株式、有限、合名、合資、合同の各会社計を表す。  
 増加率＝(2015年会社数－2005年会社数)÷2005年会社数×100  
 資料) 農林水産省『農林業センサス』(各年次)より作成。

図1 都道府県別の農業経営体の会社数(2015年)と増加率

法人経営体が期待を寄せられる存在となっている。

図1には、都道府県別における2015年の農業経営体のうちの会社数と2005年から2015年にかけての会社数の増加率を示している。16,573社がある中で、大規模な農業が展開する北海道が突出しており、2,886社あり、全体の17.4%を占めている。以下、鹿児島県992社(6.0%)、長野県678社(4.1%)、熊本県622社(3.8%)が続いている。全体に東日本の中で関東地方とその周辺諸県や九州地方の諸県で会社数が多くなっている。

会社数の増加率が100%を超えたのは6県(奈良179%、福井137%、沖縄134%、山梨122%、高知114%、三重111%)であった。これらはいずれも会社数が多いとはいえない県であり、会社化がこれまで進んでいなかった県で近年おこなわれるようになっていくとみなすことができる。一方、増加率がマイナスに転じたのは、神奈川県(-18.1%)のみであったが、企業的経営の不安定さも示唆している。また、北海道や鹿児島県のように、2005年までに会社化がある程度進行していた都道府県では、増加率が相対的に低くなっていると考えられる。企業的農業経営体の成立状況には各地の地域性を反映し、全国的にみて相当の地域差が認められる。

## 2-2 花き園芸経営体の組織の特徴

表2には、組織形態別における農産物販売金額1位部門の経営体数の変化を示している。同表を分析する際に、複合経営体では作目ごとの売上高の増減で1位部門が変わる可能性がある点に注意を要する。まず、作目別にみると、2000年における法人数は200法人台から900法人台であり、農業経営体数全体に比べると差が小さい。そのため、既に農業

表2 組織形態別における農産物販売金額1位部門の経営体数の変化

年	組織形態	耕 種				畜 産				その他	総計
		稲作	野菜	果樹	花き	酪農	肉用牛	養豚	養鶏		
2000	農事組合法人	266	140	138	67	114	136	102	130	230	1,323
	株式会社	2	29	16	97	14	40	155	319	131	803
	有限会社	260	206	102	274	163	256	319	531	455	2,566
	合名・合資会社	1	1	3	1	1	4	2	15	6	34
	計	529	376	259	439	292	436	578	995	822	4,726
2000	農業経営体	1,358,745	265,133	213,782	54,364	31,055	53,500	7,798	6,994	170,979	2,162,350
	法人化率(%)	0.04	0.14	0.12	0.81	0.94	0.81	7.41	14.23	0.48	0.22
2010	農事組合法人	1,727	229	132	67	96	87	79	73	526	3,016
	株式会社	1,385	1,404	416	902	421	484	806	869	1,377	8,064
	合名・合資会社	12	7	4	4	2	2	4	7	10	52
	合同会社	25	21	4	0	5	3	2	0	14	74
	計	3,149	1,661	556	973	524	576	891	949	1,927	11,206
2010	農業経営体	889,387	229,303	173,465	40,072	20,164	41,077	4,504	4,775	103,829	1,506,576
	法人化率(%)	0.35	0.72	0.32	2.43	2.60	1.40	19.78	19.87	1.86	0.74

注1) 法人に1戸1法人を含まない。2010年の株式会社には有限会社を含む。

2) 2000年の農業経営体は「販売農家」「農家以外の農業事業体」の合計。

3) 法人化率＝法人経営体計÷農業経営体計×100

資料) 農林水産省『世界農林業センサス』(各年次)より作成。

経営体数が少なくなっている畜産部門の方が耕種部門よりも法人化率は高く、とくに養鶏経営体の法人化率は2000年に14.23%であり、2010年には19.87%に達している。また、経営体の淘汰が最も進んだ養豚経営体では、農業経営体数がおおよそ4割減少する一方で、法人化率は7.41%から19.78%へと上昇している。

一方、耕種部門で法人数と法人化率の上げ幅がとりわけ大きかったのが稲作経営体である。稲作経営体数は、2000年に529法人であったが、2010年には3,149法人へとおよそ6倍に増加している。稲作経営体は農業経営体数が多く、法人化率自体は高くないが、それでもこの10年間に0.04%から0.35%へと上昇している。稲作経営体の法人化で注目されるのは農事組合法人の急増であり、他の作目とは大きく異なっている。表1で示した農事組合法人の増加傾向は、主として稲作経営体によるものであるといえる。

耕種部門の中でとくに法人化率が高いのが、花き園芸経営体である。花き園芸経営体数は他の作目と比べると多いとはいえないが、法人化の割合で比較すると、2000年に稲作経営体のおおよそ20倍、野菜作経営体や果樹作経営体の6倍前後であり、2010年でも稲作経営体の7倍、野菜作経営体の3倍、果樹作経営体の8倍となっている。花き園芸経営体の特徴は、法人化の中でも会社化が相対的に進んでいる点にある。花き園芸経営体の法人のうち会社の占める割合は、2000年に84.7%であり、2010年には93.1%まで上昇している。表2が1戸1法人を含まない法人経営体数を表していることを考慮すると、花き園芸経営体は法人化の中でも会社化さらには企業化が相対的にみて高い割合でおこなわれており、この点では畜産部門に類似した側面をもつ耕種部門であるといえる<sup>6)</sup>。

これら法人経営体の販売金額について、表3の2000年における販売金額規模別の事業体数(農家以外の農業事業体)をみると、総計では「5億円以上」が415事業体あり、全体の9.1%を占めた。最高販売金額は不明であるが、従来の一般的な農家とは売上高が大きく異なる事業体が各作目で存在している。事業体数構成比が高かったのが、「1億～5億円」と「1,000万～5,000万円」であり、前者が畜産部門の、後者が耕種部門のそれぞれ作

目ごとの最も多い事業体数構成比に対応している。耕種部門においては、花き園芸経営体が販売金額規模の高い方に事業体数構成比が多く、「5,000万～1億円」以上に44.5%が該当している。これらは表2でみた法人化率の高さに応じた販売金額の高さを表している。表3は販売金額のみを示しており、所得額や純利益等は不明であるが、販売金額では他産業の中小企業と類似した売上げをもつ事業体が多数出現している。

併せて全ての農業経営体の販売金額を把握するために、表4に2010年の販売金額規模別の農業経営体数を示した。総計をみると、「100万円未満」が全体の6割を占め、「100万～1,000万円」を加えると全体の8割強に達し、小規模経営が多数を占めていることを表している。耕種部門と畜産部門を比較すると、法人経営体のみの場合と同様に、畜産部門の方が耕種部門よりも販売金額が大きい経営体が多くなっている。しかし、肉用牛経営体では「100万～1,000万円」以下に75.9%が該当するなど、作目ごとに差がみられる。耕種部門では稲作経営体の「100万円未満」の75.1%が突出しており、総計の割合が高い理由にもなっている。耕種部門の中で経営体数構成比が販売金額規模の高い方に多いのが花き園芸経営体であり、「1,000万～5,000万円」以上に30.6%、「5,000万～1億円」以上でも3.2%となっている。法人経営体のみの場合よりも構成比は下がるが、耕種部門の中では販売金

表3 農産物販売金額1位部門の販売金額規模別の事業体数

		100万円未満	100万～ 1,000万円	1,000万～ 5,000万円	5,000万～ 1億円	1億～5億円	5億円以上	計
耕種	稲作	19 (4.9)	111 (28.4)	203 (51.9)	46 (11.8)	12 (3.1)	0 (0.0)	391 (100.0)
	野菜	15 (5.3)	62 (22.0)	100 (35.5)	60 (21.3)	42 (14.9)	3 (1.1)	282 (100.0)
	果樹	26 (10.7)	84 (34.4)	85 (34.8)	32 (13.1)	16 (6.6)	1 (0.4)	244 (100.0)
	花き	22 (5.4)	68 (16.6)	137 (33.5)	78 (19.1)	98 (24.0)	6 (1.5)	409 (100.0)
畜産	酪農	2 (0.7)	11 (4.1)	81 (29.9)	83 (30.6)	89 (32.8)	5 (1.8)	271 (100.0)
	肉用牛	5 (0.9)	45 (7.9)	161 (28.2)	132 (23.2)	179 (31.4)	48 (8.4)	570 (100.0)
	養豚	1 (0.2)	16 (2.7)	83 (14.0)	108 (18.3)	295 (49.9)	88 (14.9)	591 (100.0)
	養鶏	4 (0.4)	28 (2.8)	122 (12.3)	143 (14.4)	466 (47.0)	228 (23.0)	991 (100.0)
その他		48 (5.8)	160 (19.5)	277 (33.7)	134 (16.3)	167 (20.3)	36 (4.4)	822 (100.0)
総計		142 (3.1)	585 (12.8)	1,249 (27.3)	816 (17.9)	1,364 (29.8)	415 (9.1)	4,571 (100.0)

注1) 事業体は「農家以外の農業事業体」で農産物販売金額1位部門の販売金額が総販売金額の8割以上を占める単一経営経営体を指す。

2) ( ) は各農産物の販売金額規模別の事業体数構成比(%)を表す。

資料) 農林水産省「世界農林業センサス」(2000年)より作成。

表4 農産物販売金額主位部門の販売金額規模別の農業経営体数

		100万円未満	100万～ 1,000万円	1,000万～ 5,000万円	5,000万～ 1億円	1億～5億円	5億円以上	計
耕種	稲作	580,144 (75.1)	182,422 (23.6)	9,748 (1.3)	419 (0.1)	109 (0.0)	11 (0.0)	772,853 (100.0)
	野菜	32,480 (25.4)	67,778 (52.9)	26,719 (20.9)	802 (0.6)	272 (0.2)	38 (0.0)	128,089 (100.0)
	果樹	56,690 (41.7)	71,866 (52.9)	7,250 (5.3)	76 (0.1)	36 (0.0)	10 (0.0)	135,928 (100.0)
	花き	6,000 (21.0)	13,851 (48.4)	7,860 (27.5)	632 (2.2)	256 (0.9)	16 (0.1)	28,615 (100.0)
畜産	酪農	205 (1.2)	2,254 (13.2)	11,236 (65.7)	2,597 (15.2)	793 (4.6)	21 (0.1)	17,106 (100.0)
	肉用牛	6,061 (23.5)	13,475 (52.3)	4,092 (15.9)	1,085 (4.2)	927 (3.6)	115 (0.4)	25,755 (100.0)
	養豚	60 (1.6)	603 (15.9)	1,473 (38.8)	754 (19.8)	772 (20.3)	138 (3.6)	3,800 (100.0)
	養鶏	169 (4.1)	924 (22.6)	1,249 (30.6)	733 (18.0)	765 (18.7)	242 (5.9)	4,082 (100.0)
その他		27,298 (42.5)	28,707 (44.7)	7,204 (11.2)	578 (0.9)	415 (0.6)	66 (0.1)	64,268 (100.0)
総計		709,107 (60.1)	381,880 (32.3)	76,831 (6.5)	7,676 (0.7)	4,345 (0.4)	657 (0.1)	1,180,496 (100.0)

注1) 農業経営体は農産物販売金額主位部門の販売金額が総販売金額の8割以上を占める単一経営経営体を指す。

2) ( ) は各農産物の販売金額規模別の農業経営体数構成比(%)を表す。

資料) 農林水産省「世界農林業センサス」(2010年)より作成。

表5 農業生産法人化の状況別の事業体数割合

		対外的な信用 向上	農地の容易な 取得	労働条件の 明確化	税制の優遇 措置	補助事業の 導入	制度資金の 確保	人材の確保
耕 種	稲作	42.7	22.9	51.6	22.8	22.2	18.4	15.5
	露地野菜	46.1	17.0	45.0	19.0	26.8	32.2	29.6
	施設野菜	59.0	10.6	37.3	23.1	31.3	27.0	22.3
	果樹	61.4	19.8	31.4	24.3	32.0	24.0	22.6
	花き	53.4	15.2	48.6	28.6	38.7	41.3	24.7
畜 産	酪農	51.3	17.5	45.4	26.0	35.6	37.1	24.5
	肉用牛	49.1	18.6	45.0	20.1	23.4	30.7	28.7
	養豚	54.7	6.1	41.5	20.9	34.9	29.4	20.8
	養鶏	53.3	17.2	48.0	28.2	36.5	43.5	23.2
平均		49.4	16.8	43.8	25.0	31.5	33.7	22.8

注1) 単位：％、複数回答。

2) 調査対象は『世界農林業センサス』(2000年)で調査された農業生産法人および協業経営体のうち、任意抽出した2,890事業体(回収率64.8%)である。

3) 事業体は農産物販売金額1位部門の販売金額が総販売金額の8割以上を占める単一経営経営体の場合を指す。

資料) 農林水産省『農業構造動態調査』(2002年)より作成。

額の高い経営体が花き園芸経営体には相対的に多くみられる。このように高い販売金額を実現する経営体がある一方で、稲作経営体に象徴されるように、依然として小規模経営も多数存在し農業が維持されている状況にある。

### 2-3 花き園芸経営体の事業の特徴

農業経営体が法人化したメリットについて、表5の調査例をもとに捉えると、全体の平均では「対外的な信用の向上」が最も高く、およそ半数の経営体が挙げている。これは稲作経営体以外の経営体が7つの項目の中で最も多く挙げ、法人化による社会的信用の向上が農業経営体にとっていかに重要であるのかが明確に表れたものである。以下、全体平均の高い方から順に、「労働条件の明確化」、「制度資金の確保」、「補助事業の導入」などとなっている。ただし、耕種部門と畜産部門との差はいずれの項目においても明瞭ではない。法人化は畜産部門で進んできたが、すでに法人化した経営体にとってのメリットが、これらの項目において部門間で一概に差を見出せない点は注目に値する。さらに、表5は法人化そのものにメリットがない場合もあることを表しており、企業の経営が追求する大規模効率的経営の実現には作目ごとに特有の課題があると考えられる。

表5の各項目で割合が最も高かった作目をみると、稲作経営体が「農地の容易な取得」、露地野菜作経営体が「人材の確保」、果樹作経営体が「対外的な信用向上」、養鶏経営体が「制度資金の確保」となっており、作目ごとの営農上の特性が反映されていると考えられる。この中で花き園芸経営体は、「農地の容易な取得」以外の項目が平均以上であり、「制度資金の確保」、「補助事業の導入」、「税制の優遇措置」が高く、とりわけ後2者は他の作目と比べて最も高くなっている。これは、法人化した花き園芸経営体が設備投資等に多額の資金を必要とし、政策的な支援をより強く求めていることを端的に表している。表5に挙げた法人経営のメリットに加えて、農林水産省は「経営管理能力の向上」、「経営発展の可能性の拡大」、「経営継承の円滑化」、「新規就農の受け皿」などソフト面のメリットを挙げている<sup>7)</sup>。上記の点を踏まえると、法人経営には作目ごとに相応のメリットと課



表6 農産物販売以外の事業種類別の事業体数割合

		農産物の加工食品	工芸品の製造	観光農園・交流事業	飲食事業	農作業の請負
耕 種	稲作	19.0	—	4.0	0.9	92.7
	露地野菜	70.7	—	14.9	18.1	23.2
	施設野菜	61.5	4.0	43.3	11.3	13.7
	果樹	29.9	—	78.9	5.4	11.9
	花き	21.4	5.3	59.4	6.0	21.9
畜 産	酪農	83.8	2.9	16.1	16.1	11.8
	肉用牛	63.4	—	13.8	12.8	37.9
	養豚	92.2	—	—	7.4	8.9
	養鶏	85.0	1.7	6.5	1.8	12.4
平均		37.2	0.9	15.4	4.0	57.6

注) 表5に同じ。

資料) 農林水産省『農業構造動態調査』(2002年)より作成。

題があると推察される。

また、法人経営体がおこなう農産物販売以外の事業展開に関して、表6の調査例をもとに把握すると、全体の平均では「農作業の請負」が最も高く5割を超え、以下、「農産物の加工食品」、「観光農園・交流事業」などとなっている。作目ごとにみると、稲作経営体では「農作業の請負」が9割を超えており、先にみた農事組合法人の事業展開や集落営農の特徴を表している。野菜作経営体や畜産経営体では「農産物の加工食品」の割合が高く、六次産業化や農商工連携等による事業拡大との関連をうかがわせる。果樹作経営体は「観光農園・交流事業」が8割弱に及んでおり、フルーツ狩りや体験農園等の観光事業への展開を表しているとみられる。花き園芸経営体は「観光農園・交流事業」が6割弱に達しており、観光花園の運営や連携をおこなっていると考えられる。また、「工芸品の製造」の事業体数割合はいずれも1割以下であるが、花き園芸経営体は他よりも高く、フラワーアレンジメントやドライフラワーなどの加工事業への展開による経営多角化も見出している。法人経営体には作目ごとに有力な事業展開の方向があり、花き園芸経営体にはその特徴を活かした商品開発や観光事業への展開を期待できる。

以上のように、企業的農業経営における花き園芸経営体は、会社化や企業化が進み、多様な事業展開の可能性がある一方で、設備投資に資金や支援を必要としており、耕種部門の先鞭としてもその実態が注目される。以下で取り上げる3つの企業的花き園芸経営体が立地する地域は、いずれも著名な花き産地であったが、1990年代後半以降における当該品目の輸入増加や国内市場での供給過剰傾向を背景に変革を迫られている。

### 3. 企業的花き園芸経営体の発展過程と事業展開

#### 3-1 農事組合法人F(埼玉県深谷市)

##### (1) 発展過程

農事組合法人F(以下、法人F)の設立は、1997年度に深谷市がウルグアイ・ラウンド(UR)農業合意関連対策の一環として「地域農業基盤確立農業構造改善事業」<sup>8)</sup>で建設した園芸施設の賃貸借契約を契機にしている(表7)。事業主体である深谷市は、単独で用

表7 農事組合法人Fの発展過程

年	組織・事業・経営の状況
1988	理事1名が深谷市で農地取得、ラン鉢物生産を開始
1989	代表理事1名と理事1名がラン鉢物生産を開始
1992	代表理事1名と理事2名を含む生産者7戸が生産者組織を結成し、ランのリレー栽培を開始
1993	ランの生産者組織が共同の管理棟を建設
1997	理事3名が農事組合法人Fを設立、ウルグアイ・ラウンド対策の補助事業で深谷市が生産施設70aを建設
1998	深谷市と生産施設の賃貸借契約締結、生産施設の一部稼働開始
1999	構成員が理事3名、常時雇用2名、臨時雇用12名
2000	生産施設の全面稼働、臨時雇用を2倍に増員、昇給・労災を導入、売上高2億円
2006	生産施設等の賃借料の未納が発生
2012	農事組合法人Fが生産施設の使用中止、深谷市との賃貸借契約解除
2013	株式会社Sが深谷市と生産施設の賃貸借契約を新たに締結、野菜生産を開始

資料) 聞き取り調査による。

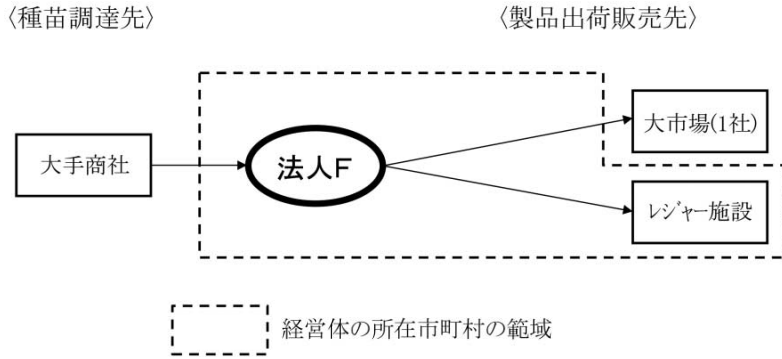
地111aを取得し、園芸施設の建設にあたり国と県から半額の補助金を受け、総額で4億3,990万円を投じた。同市は、農業生産の改善、省エネ・未利用資源の活用、都市住民の健康増進も目的とし、1996年に開園した「深谷グリーンパーク」に温水プールとレストランを設置して、花きや野菜の直売所を併設し、地域農業基盤の確立を図る構想であった。同施設に隣接して建設された園芸施設には、市の農業と花き産業のモデルケースとして、花きの展示と廃棄物焼却場の廃熱利用による省資源化が期待された。

園芸施設を利用する法人Fの代表理事K氏は、農業専門学校を卒業後に米国での1年間の農業研修を経て、1989年にランの鉢物生産を開始した。理事S氏は1988年に深谷市内で農地を取得し、理事N氏は1989年からランの鉢物生産を開始した。3名は1992年にランの生産者4戸とともにファレノブシス(胡蝶蘭)の生産者組織を結成し、リレー栽培をおこなってきた。リレー栽培では、育苗に12ヵ月、小苗栽培に14ヵ月、中苗栽培の高温処理に8ヵ月、開花までの花芽処理に6ヵ月をそれぞれ要し、全4工程で合計約3年4ヵ月を必要とする。これらの工程を各生産者が分業化し効率的に生産してきた。

しかし、小苗栽培からは1回のリレー栽培で1鉢当たり約500円のコストが掛かり、合計2回のリレーともに最終工程の開花・出荷段階を受け持つ生産者が負担してきた。リレー栽培に掛かるコストは、全体のおよそ7割に達していたことから、生産者組織の中で開花・出荷段階を受け持ってきたK氏とN氏は、これら中間マージンの削減と省力化を模索していた。法人Fの基本構想は、生産者組織全体の生産規模と家族経営を維持しつつ、雇用労働力の確保による施設内での一貫生産体制の確立と大規模効率的生産の実現にあった。生産施設面積は70aであり、これは理事3名の家族経営体の花き施設面積の合計76aとほぼ同規模であった。理事3名は法人設立時にいずれも30歳代であり、S氏とN氏はこの取組みによって家族経営からの独立も可能になった。

## (2) 事業展開

法人Fの事業展開の特徴は、高度な施設設備の運用と取引先の絞込みによる製品の高付加価値化にある。大型の生産施設は3室に分かれ、製品の生育状況に応じて各部屋を移動させることで、それまでのリレー栽培で生じていた移送の非効率性と品質低下を解消し



注1) 種苗調達と製品出荷販売の主な取引先を簡略図示。

2) 種苗調達先は法人内の開発と生産の図示省略。

資料) 聞き取り調査による。

図2 農事組合法人Fの取引に関わる主体間関係と地域連携

た。空調を完備し、コンピュータ制御によって温度・湿度・日射を調整し、端末機で遠隔操作も可能になっている。これまでに蓄積してきた技術力をもとに、都内の大手卸売業者1社と直接契約を結び、高品質製品の周年安定供給を目指してきた(図2)。

法人Fが行政から当初期待されていた地域的な連携を確認すると、生産資材の取引先は大手商社のみである。これは、深谷市がユリ切花や鉢物と苗物の主要な産地であるが、地域内にファレノプシスの生産者が少なく、農協等も専用の資材を低価格で取り扱っていないためである。生産資材のうち堆肥の場合、ファレノプシスの生産には使用しないため、地域内の畜産経営体との耕畜連携もみられない。また、生産品目が高額製品であることから、大規模卸売市場への出荷を中心にしており、「深谷グリーンパーク」で計画されていた直売によって売上げを伸ばすのも容易ではない。展示温室としても生産技術や経営状況の秘密保護の上で適切に機能できるとはいえない。

その一方で、省エネ温室としての廃熱利用については、法人Fの全消費熱量の約10%を賄うことができ、年間255万円の節減効果を得ることができている。また、法人Fの労働力は常時雇用(フルタイム)2名と臨時雇用(パート)12名であり、2000年には臨時雇用をおよそ2倍に増員した。給与は全面稼働までの準備期間は、域内の他の企業的花き園芸経営体と比べて、1割程度低い設定にしていたが、求人広告を新聞紙上に3回掲載した際に希望者が採用数を大幅に上回った。これは最新の設備の下での就業に対する期待であり、法人Fは地域労働市場へ新たな就業先を提供してきた。

### (3) 経営状況

法人Fは、2000年に生産施設を全面稼働し、1999年に試行的におこなった一般の卸売市場への出荷でも品質評価が高く、卸売市場平均単価のおよそ1.5倍の価格を実現した。2000年には年間2.2万鉢を出荷し、約2億円を売上げた。全面稼働後の出荷目標は年間7.2万鉢としていたが、育苗の際の病害等でロスが発生し<sup>9)</sup>、これまでの最多出荷量は6.7万鉢であった<sup>10)</sup>。また、全面稼働から10年余りが経過して、平均売上単価は市場の変化も影響し、当初よりおよそ4割下落した。これらの影響を受けて、法人Fは2006年以降に賃借料の一部未納が発生してきた。

その後、法人 F は2012年に園芸施設の使用を中止し、深谷市との賃貸契約を解除した。2013年には別の株式会社 S が同市と生産施設の賃貸借契約を締結し、リーフレタスの生産を開始している。法人 F の撤退要因は、同施設を全面稼働して以降、出荷ロス解消に向けた技術革新が進まず、販売価格の下落にも対処できなかったことから、十分な収益の確保が困難になった点にある。結果として高度な施設設備の運用によって発生するランニングコストを負担できなくなり、2012年までに賃借料の未納金と違約金の合計が約1億円に達し、事業から撤退することになった。

### 3-2 有限会社 T (新潟県魚沼市)

#### (1) 発展過程

有限会社 T (以下、T 社) は、現経営者 H 氏によって1989年に株式会社として魚沼市(旧堀之内町)で設立された(表 8)。H 氏の先代は1950年前後から花き生産を開始し、1976年にユリの品種登録もおこなった。同年にユリ球根の冷蔵施設を建設し、球根の生産・販売事業を拡大してきた。1980年には、ユリ球根の販売先であった埼玉県深谷市の切花生産者の紹介で同市に農地を購入し、深谷農場としてユリ切花生産を開始した。現経営者 H 氏は、1987年にユリの品種登録を開始し、2000年までに共同育成を含めて16品種を登録し、T 社全体では18品種を登録した。2002年に深谷農場を同社の支店として登記し、この時期から深谷支店の生産施設面積を拡大してきた。1990年のユリ球根の輸入緩和措置以降は、球根冷蔵施設や切花予冷施設等の増築や改築を段階的に進めてきた。2012年には深谷支店を株式会社として分社化し、新たな組織体制に入っている。

#### (2) 事業展開

T 社の事業展開の特徴は、夏季出荷地域の魚沼市(旧堀之内町)と周年出荷地域の深谷市とにおいて企業内で地域間分業を試みてきた点にある。当初は、冬季に降雪に見舞われ

表 8 有限会社 T の発展過程

年	組織・事業・経営の状況
1976	ユリの品種登録を開始、ユリ球根冷蔵施設を自己資金で建設、翌年に旧堀之内町農協が球根冷蔵施設を建設
1980	球根販売先の深谷市で農地取得、同市でもユリ切花生産を開始
1987	旧堀之内町農協の農業近代化資金で生産施設60 a を深谷市に建設、翌年に球根冷蔵庫を深谷市で建設
1989	株式会社 T を設立
1990	輸入ユリ球根の調達本格化、旧堀之内町花き園芸組合を脱退、翌年に同組合が球根冷蔵施設を建設
1992	球根冷蔵施設、切花予冷施設、作業所を建設
1995	株式会社 T を有限会社 T へ改組
2002	生産施設200aへ拡大(深谷市)、深谷農場を深谷支店として登記、同時期に産地直売開始
2003	本社の構成員が家族4名、正規従業員3名、臨時雇用10名、売上高4億円 支店の構成員が家族2名、正規従業員4名、臨時雇用15名、売上高6億円 生産施設250 a へ拡大(深谷市)、ユリ18品種の品種登録育成者権消滅
2005	生産施設320 a へ拡大(深谷市)、球根冷蔵施設を建設(深谷市)
2007	切花出荷用冷蔵施設、出荷作業所を改築
2012	深谷支店を株式会社 Y として分社化、インターネット通販開始

注) 深谷市以外は魚沼市(2004年11月までは市町村合併前の堀之内町)の状況を表す。

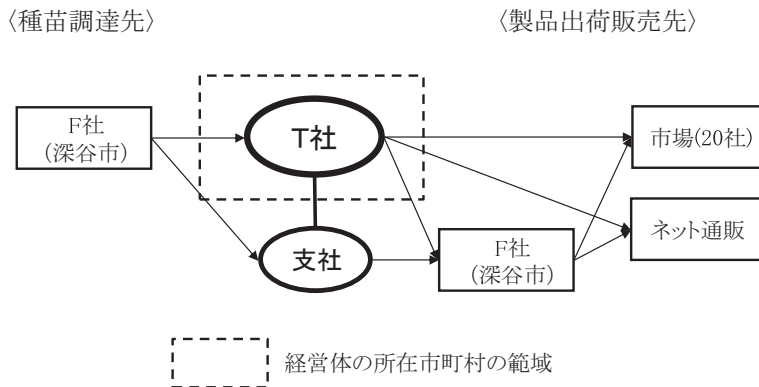
資料) 聞き取り調査および T 社 web サイトによる。

る魚沼市の営農条件の軽減と周年的な安定就業を目指し、主に魚沼農場でユリ球根を生産し冷蔵管理後に深谷農場へ供給しユリ切花を生産する計画であった。この取組みが、1970年代後半という国内のユリ市場が成熟していなかった時期に計画された点が特筆される。計画当初は、経営者と従業員による季節移動や通勤農業なども予定していたが、生産管理や移動コストを考慮して、1986年から深谷農場ではH氏の親族が経営の中心を担うようになっていく。輸入ユリ球根の調達本格化する1990年代以降は、支店の深谷農場でユリ切花を周年的に生産・出荷し、高温のため出荷量が減少する夏季に本社の魚沼農場のユリ切花の生産・出荷で補完する体制となっている。本社・支店体制による地域間分業の位置づけを変更しつつ、本社と支店で統一した銘柄で市場出荷をおこなっている。

T社の事業展開の強みは、徹底したコスト削減による量産体制とこれを可能にする技術力にある。本社農場では、遮光用のネットを備える生産施設を保有しているが、実質的には主に露地栽培である。これは、産地内の他の大規模ユリ園芸経営体が、加温型の大型園芸施設を保有し高品質化と出荷の長期化を図っているのとは対照的である。産地内にはユリを高級商材と捉え、ブランド戦略を展開する組織もあるが、T社の本社農場では1990年代の市場価格の低迷以降、低コスト化による低価格製品の生産へシフトしてきた。

同社は、投下労働と設備投資を抑え、市場販売で利益が出る限界のところで製品を生産・出荷する高度な技術を保有している。魚沼市内のユリ球根流通業者Y社が、「ぎりぎりのところで切って売る技術」と表現するように、T社は長年にわたって培ってきた新品種開発技術に基づく生育特性の熟知と球根・切花生産の豊富な経験を有している。同社は1970年代以降、一貫してユリ切花の生産に事業を集中し、価格低迷下においても利益を確保する薄利多売を実現してきた。1990年代以降、オランダのユリ球根流通資本がグローバルに事業を展開してきた際には、同社はそれまでに蓄積してきた新品種開発技術の革新には向かわず、切花の量産化に経営資源を集中し、品種登録の育成者権も2003年までにすべて手放す判断をおこなってきた。

T社の基本的な事業方針は、地域との連携の仕方に明確に表れている。球根をはじめ資材の調達先と製品の出荷・販売先は特定の組織もしくは直接取引に絞り込まれており、本



注) 図2に同じ。  
資料) 聞き取り調査による。

図3 有限会社Tの取引に関わる主体間関係と地域連携

社のある魚沼市内の諸組織とは主要な取引がおこなわれていない(図3)。とくにユリ切花生産に不可欠の球根調達に関連する球根冷蔵施設の建設について、1977年に旧堀之内町農協が、また1990年には旧堀之内町花き園芸組合がそれぞれおこなったが、T社は独自でこれらをおこなってきた。また、本社農場では、夏季に産地内で出荷が集中し市場で競合する可能性が高いため、産地内の組織や他の生産者と出荷先市場を調整することも考慮されるが、これらの取組みにT社は参加していない。同社は1990年に花き園芸組合から脱退し、独自の経営路線を選択してきた。2012年からユリの需要や消費形態に合わせて、インターネット通信販売も開始しているが、これらも自社でおこなっている。

### (3) 経営状況

農業経営の規模拡大を図る手段として一般に補助事業の導入が考慮されるが、T社は産地内の組織や他の経営体との連携が必要になる事業には参加せず、自己資金や融資事業を利用して生産施設や冷蔵施設を建設し経営規模を拡大してきた。農地についても自社所有率が高く、本社農場で約9割、支店農場で約7割である。その一方で、T社は1996年に深谷市で設立されたユリの生産者組織である球根輸入業者の有限会社F(以下、F社)に所属し球根の取引をおこなっている(図3)。T社はF社と切花の市場販売でも連携しており、T社の経営にF社は不可欠の存在となっている。

T社の構成員は、本社では親族4名、正規従業員3名、臨時雇用10名であり、支店では親族2名、正規従業員4名、臨時雇用15名である。本社と支店ともに親族以外の正規雇用をおこなっており、1戸1法人の家族経営を脱した企業的経営に至っている。

2003年のユリの出荷本数は、本社で約200万本、支店で約300万本であったが、2005年には、本社で約110万本、支店で約350万本となり、本社と支店の経営規模の差が広がってきた。T社は、支店で2005年にユリ球根冷蔵施設を新たに建設し、2007年にはユリ切花出荷用の冷蔵施設と出荷作業所を改築するなど、新たに設備投資をおこなった。本社の経営面積は2003年に7haであったが、2014年までに8haへ拡大している。一方、支店の施設面積は2003年の2.5haから2005年の3.2haへ拡大し現在に至っている。T社は、2012年に深谷支店を株式会社化し、2003年の時点で就農未定であった第3世代にあたる親族後継者3名がその後就農を選択するなど、企業的経営体として大きな転機を迎えている。

## 3-3 有限会社N(長野県坂城町)

### (1) 発展過程

有限会社N(以下、N社)は、農業資材や玩具等を販売する会社として現経営者T氏の先代によって1966年に坂城町で設立された(表9)。1950年代にバラ生産が開始され、1960年には施設栽培も始められた。1973, 74年と1978, 79年に坂城町内の2つの花き施設組合が補助事業で生産施設(ガラスハウス等)を建設し、N社もこれを機に経営規模を拡大した。1990年代に入り、花き施設組合員がバラ生産から撤退していく過程で、同社は遊休生産施設を借り受けたり買い取ったりして、経営規模をおよそ3倍に拡大してきた。ガラスハウスの新設には、設備一式で1棟10a当たり3千万円以上の投資が必要になるが、これを10分の1以下に抑えて利用することができた。

N社は、1997年に共同出資者と株式会社Sを設立し観光農園を運営したり、1998年に産地内のバラ生産者3戸と出荷組合Yを立ち上げ、バラ切花のブランド化を試みたりして

表9 有限会社Nの発展過程

年	組織・事業・経営の状況
1950	前経営者が露地でバラ栽培を開始
1960	前経営者がビニルハウスでバラ栽培を開始
1966	前経営者が農業資材、玩具等を販売する有限会社Nを設立
1973.74	花き施設組合Aが補助事業で生産施設を建設
1978.79	花き施設組合Bが補助事業で生産施設を建設、N社利用開始
1990	花き施設組合Aの脱退者の遊休生産施設をN社利用開始
1997	共同出資者と株式会社S(観光農園)を設立
1998	生産者4戸で任意組合Yを設立、バラ切花のブランド化を開始
2000	構成員が家族2名、正規従業員2名、常時雇用8名、臨時雇用4名、売上高7千万円株式会社Sから脱退、バラ販売店舗を独自で運営、インターネットにバラ専門店のwebサイト開設・通販開始
2004	任意組合Yを実質解散、ブランド化を独自で展開
2007	ネットショップ内で過去4年間で3回の優良評価を受賞
2009	売上高1.7億円
2010	バラ販売店舗を拡充し、バラ鉢物を通年的に販売、数年後の売上目標をおよそ2倍に設定

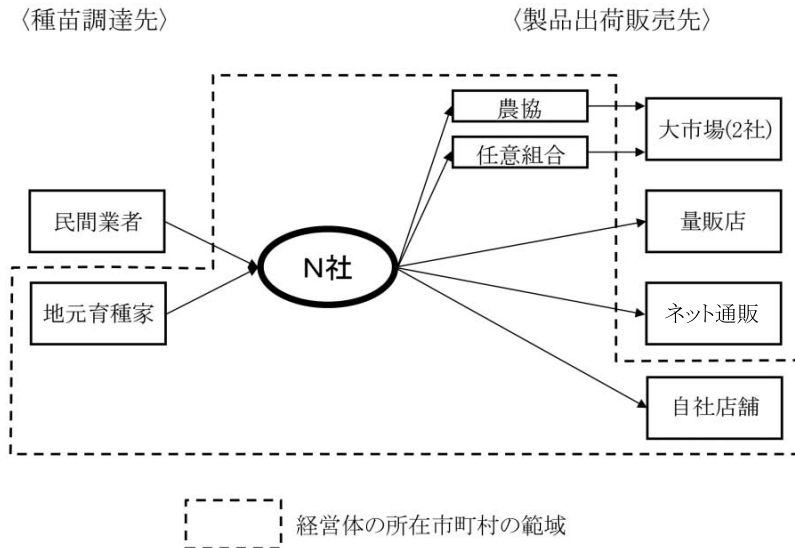
資料) 聞き取り調査およびN社webサイトによる。

きた。2000年にはバラ販売店舗の運営を独自で始め、インターネットの通販サイトにバラ専門店を開設し通信販売も開始した。2004年以降、同サイトで優良評価を3回受けるなどの実績を積み上げてきた。また、2010年にはバラ販売店舗の機能を拡充し、バラ鉢物の通年的な販売にも乗り出している。その一方で、株式会社Sの共同経営は出資者との理念の相違から2000年に撤退し、2004年には出荷組合Yを解散して独自でブランド化を展開するなど、事業の再編を矢継ぎ早に進めてきた。2015年にはバラ販売店舗にドッグランを併設し集客力を高める計画を立てるなど、継続的な成長を目指している<sup>11)</sup>。

## (2) 事業展開

N社は、上記のように事業を柔軟に選択しながら多角化を図っている。事業展開の基本方針は、市場や一般消費者に求められるバラを受け入れられやすい価格で生産し販売することにある。そのために常識にはとらわれない取組みをおこなってきた。たとえば、バラ生産で使用するロックウールの廃棄処理に対処するため、1998年以降、やしを原料とする「ココブロック」を培地に導入し環境への配慮も意識している。また、市場出荷では箱出荷が一般的であったが、2000年以降、バケツ輸送を導入し高い鮮度を保持して製品差別化も図っている。このバケツは町内にある食品会社の廃棄物を低額で引き取り、出荷単位当たりのコストも削減している。経営者T氏のコスト削減に対する意識は高く、重油価格の高騰時には暖房をあえておこなわず、出荷を調整する対応もとってきた。さらに、2000年に開始したインターネット通販では、50年余りにわたるバラの栽培技術力を経営資源として、バラ販売店舗との相乗効果を狙って販売を促進している。N社の販売店舗は県道沿いに立地しており、これら有利な条件が柔軟な事業展開を可能にしている。

バラ生産では主力の製品をバラ切花からバラ鉢物やバラ苗物へと移しながら製品を多様化している。これは、切花が短期的な販売で一過性の消費形態であるのに対し、鉢物や苗物は中長期的に販売可能でアフターサービスによって消費者との緩やかな関係を維持し、組織全体の付加価値を高めることができるからである。インターネット通販や販売店舗で



注) 図2に同じ。  
資料) 聞き取り調査による。

図4 有限会社Nの取引に関わる主体間関係と地域連携

は、購入者や訪問客からのメール等による質問にも丁寧に回答し高評価を得ている。バラの製品販売に加えて、バラの園芸に関わる資材や加工品等も販売したり、業界では初となるバラ苗物の品質保証をおこなったりしている。これらは、バラに関わる多様な製品とサービスを総合的に提供する多角的な経営であり、従来の生産に特化した農業の枠に留まらない6次産業化へ向けた独自の取組みとなっている。

これらを可能にしているのが、バラへの一貫したこだわりである。同社の経営理念には、バラを通じた「社会・生活・文化への貢献」が明確に謳われている。バラは趣味の世界が広いと、商材の可能性が追求されている。市場価格の低迷による経営悪化を改善する手段としては、品目転換や作目転換による対応も考えることができる。しかし、花き園芸経営においては高度な技術と経験を常に求められ、一から競争優位を築いていくことは容易ではないため、N社は自社の強みを認識しこれを活かす経営判断をしてきた。

N社の地域との連携は、多様な取引先の開拓によって地域内外に及んでいる(図4)。種苗の調達先では民間業者のほかに域内では貴重な存在となっている育種家と連携し、製品の出荷・販売過程でも農協と連携するなど、その存在の重要性を認識している。同社は、地域内の出荷組合Yの中心的メンバーとなってバラ切花の高付加価値化を試みた経験もあり、「伝統産地」の価値も重視してきた。さらに、坂城町の「さかき千曲川バラ公園」で2005年から毎年開催されている「ばら祭り」に参加し、ローズガーデンを設置したり、バラ切花やバラ苗物を販売したりして、地域の活性化に貢献しようとしている。

### (3) 経営状況

こうした革新的な事業展開と地域との連携が継続的に可能になっている背景には、T氏が積み上げてきた経験とこれに裏打ちされた経営者能力に負うところが大きい。N社には、1990年代初頭までのバラ切花生産の隆盛とその後の衰退との落差に感わされないT



氏の意識改革があった。これは、1970年代に補助事業によって建設された生産施設に対する考え方の違いに端的に表れている。高齢化や経営難等の理由でバラ生産から撤退した産地内の生産者は、生産施設の軒が低く老朽化し高品質生産が困難になっている点を問題として挙げている。しかし、T氏は生産施設の軒の低さや老朽化は大きな問題ではなく、高額な追加投資をしなくても現状に合わせて生産方法等を変えていけば生産施設を十分活用できると考えている。

N社の構成員は、親族2名、正規従業員2名、常時雇用8名、臨時雇用4名であり、親族以外の正規雇用をおこなっており、家族経営を脱している。経営者は経営全体と生産部門を主に統括し、経営者の配偶者が通信販売等の流通部門を運営するなど、業務分担を明確化している。

経営面積は2000年に1.6 haであり、このうちおよそ6割が借地であった。年売上高は2000年に7千万円であったが、2009年には1億7千万円まで上昇した<sup>12)</sup>。このうちのおよそ9割はインターネット通販の売上げであった。N社は、1990年代まではバラ切花の生産・出荷とそのブランド化に軸足があったが、インターネット通販の実績が伸びるのにしたがって、徐々にバラ切花の生産・出荷を縮小し、バラ鉢物の生産と通信販売や販売店舗の運営へと転換してきた。2015年現在、インターネット通販では本店と支店を合わせて4つのサイトで販売事業を展開し経営の拡大を図っている。

N社は、1990年代まではバラ切花を卸売市場へ出荷する花き生産者であったが、2000年代に入り、「伝統産地」の地域資源を活かしつつ、特定品目のバラにこだわりながら多様な製品とサービスを生み出し、複数の販売チャネルでこれらを提供する企業的花き園芸経営体へと発展を遂げてきた。

#### 4. おわりに

2000年以降における日本農業は、家族経営体の撤退が加速する一方で、経営体の会社化と協業化が進行している。その中でも耕種部門における施設型農業の典型として発展してきた花き園芸経営体は、法人化・会社化・企業化の割合が相対的に高く、販売金額の高い経営体が多く出現している。とはいえ、花き園芸経営体においても企業的経営へと発展し成長を維持することは容易ではない。本稿では、グローバル経済の進展の下で迫られる国内産業の競争力強化の一側面として、花き園芸経営体が家族農業経営を企業的農業経営へ発展させる過程と、地域内外での事業展開と経営状況を明らかにし、地域や産地との関係性について考察することを目的とした。

事例の企業的花き園芸経営体に共通する地域的な存立基盤は、大規模な生産施設の利活用に至る行政や他の経営体との相互関係と、産地組織等による補助事業や個別の融資事業の導入にある。これらは必ずしも産地内という範囲に限定されておらず、取引先等の主体間関係の下で形成された地域的な連携によって実行されている。一般に法人化した花き園芸経営体は、多額の資金を必要とし政策的支援を求めているが(表5)、事例の経営体は必ずしもこれらの支援に期待せず、自己資金で賄ったり(T社)、多額の設備投資を回避し事業を展開したりしてきた(N社)。企業的花き園芸経営体ごとの固有の存立基盤は、

一貫生産体制の確立を基盤とした経営規模の拡大（法人F）や、品種開発技術を基盤とした地域間分業による周年販売と自社製品の確立（T社）と、産地内の固定資本の吸収を基盤とした多様な取引先の開拓と自社店舗の開設（N社）などにある。

さらに、事例の経営体では、いずれも生産品目を限定する専門特化によって、高付加価値化（法人F）、低コスト・量産化（T社）、経営の多角化（N社）の3つの方向への事業展開がみられた。高付加価値化では、全国的にも数少ない高度な施設設備を運用し、取引先を特定の大規模卸売市場に絞り込み有利販売を試みてきた。低コスト・量産化では、高品質化やブランド化に注目が集まる状況下で、市場動向を見極め、一般的な製品需要も継続していると判断し、高品質化の技術を保有しているにもかかわらず、経営規模の拡大を目指し、技術力を活かした経営戦略を選択してきた。経営の多角化では、一般に法人化した花き園芸経営体が「観光農園・交流事業」への展開を見出しているように（表6）、花き園芸に携わっているからこそ可能になる顧客向けの店舗や地元住民向けの公園への製品供給等で新たな意味と価値を創造している。ここには企業的花き園芸経営体に求められるCSR（企業の社会的責任）として、他の経営体や他の産業には容易に模倣し得ない独自性のある「地域づくり」や「まちづくり」に貢献できる可能性がある<sup>13)</sup>。

これら企業的花き園芸経営体は、産地内の他の経営体と比較し、販売量と売上が突出しているだけでなく、業務分担の明確化と労務管理の向上などの点で、従来の家族農業経営とは異なり、他産業に類似した企業的農業経営を実現している。地域との関係においては、周年的な業務管理によって、家族労働力と臨時雇用に加え、常時雇用や正規従業員を採用し安定的な就業先を創出している。一方、生産規模と販売規模の拡大にともない資材購入と製品販売の交渉力が増し、産地組織との取引が相対的に低下している例もある。さらに、生産過程と販売過程の課題を克服できず、売上が想定通りに伸びない場合には、多額の負債を抱え、事業から撤退する例もみられる。企業的農業経営が行政支援を受けた場合に施設を運用し続ける経営者能力と、農産物価格の下落時に迅速に対処できる複数の戦略を見出し行動に移す能力を求められている。これらの点は他産業と同様であり、従来の家族農業経営とは異なる状況も表れている。

企業的農業経営の発展・成長は、他方で離農によって地域内に生み出された遊休生産施設や耕作放棄地が存在する限り、経営規模を拡大したり新たな事業を展開したりすることで可能になる。それは、生産環境の類似する地域内における経営体の淘汰を背景とする産地全体のリストラクチャリングを意味している。企業的農業経営の事業展開において地域や産地との関わりを柔軟に選択できる場合に、経営を発展・成長に結びつけることができる可能性が示された。

なお、企業的農業経営におけるアントレプレナーシップの世代間の継承と企業経営の成長との関係や、花き園芸経営の特性として女性による新規事業への関与と地域との関わりは看過できない今後の研究課題となる<sup>14)</sup>。

本研究を進めるにあたり、各法人の経営者および構成員の方々に多大なるご協力をいただきました。末筆ながら厚く御礼を申し上げます。なお、本稿は、2006年度経済地理学会大会フロンティアセッション（於、東北学院大学）で発表した内容に、その後の補充調査結果を反映してまとめたものである。

注

- 1) 本稿で事例とした各経営体が立地する花き産地の実態については、両角 (2000, 2001, 2013) を参照。
- 2) 株式会社とは、「会社法 (平成17年法律第86号) に基づき、株式会社の組織形態をとっているもの」を指す。なお、「会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律 (平成17年法律第87号) に定める特例有限会社の組織形態をとっているもの」を含む (農林水産省『2010年世界農林業センサス』による)。
- 3) 農林水産省『2005年農林業センサス』によると、農協・公益法人等を除いた農業法人は12,939法人あり、このうち販売目的の事業体の法人は7,679法人、1戸1法人は5,260法人 (40.7%) であった。
- 4) 農業に関わる経営体は、個人や組織の多様化に加え、経営形態や事業展開も多様化しており、全体像の把握が困難である。農林水産省では、「農業経営体」について「家族・組織区分」と「個人・法人区分」をもとに類型化している (農林水産省『2010年世界農林業センサス』による)。
- 5) 農林水産省経営局 web サイト (<http://www.maff.go.jp/j/keiei/index.html>、2013年11月7日付) による。
- 6) 花き園芸経営と畜産部門の類似性に関連して、新山 (1998) は農業の組織化形態と経営形態をマトリックスで整理し、施設花き (洋ラン、鉢物) を畜産部門と同様のインテグレーション型—施設利用型第一形態と、個別完結型—施設利用型第一形態とに分類している。
- 7) 注5) に同じ。
- 8) 「地域農業基盤確立農業構造改善事業」の目的は、「経営感覚に優れた効率的かつ安定的な経営体が地域農業の大宗を占める農業構造を早期に実現し、我が国農業の体質強化」を、「地域内農業者等の内発的取組みによる地域連携のための協定の締結と実践を通じ」遂行することであった (農林水産省「—UR 対策—事業・制度のねらいとしくみ」(1995年) による)。なお、UR 農業合意関連対策の検証については、農林水産省「ウルグアイ・ラウンド (UR) 関連対策の検証」(2009年) があるが、「UR 関連対策の効果とそれ以外の影響を分離することが困難」としている。
- 9) 農事組合法人 F の代表理事 K 氏によると、月に3万苗を導入しても各工程を経るとおおよそ半数が製品化できない状態になるという。
- 10) 農事組合法人 F の web サイトによる。
- 11) 有限会社 N の web サイトによる。
- 12) 『信濃毎日新聞』2010年5月20日付による。
- 13) たとえば、ユリの球根産地、切花産地、観光花園が連携しており、これらによる地域づくりが期待できる (両角、2009)。
- 14) 家族農業経営における変化の内部要因として、女性が農業経営へ主体的に参加し、起業や多角的活動などがみられる点が指摘されている (岩本、2013)。本研究の例では、有限会社 N のインターネット通販や販売店舗で女性就業者の活躍が際立っていた。

## 文献

- 浅見淳之 (1989)：『農業経営・産地発展論』大明堂。
- 稲本志良 (1972)：「農業経営発展に関する研究方法について—企業成長論的アプローチの試み—」『農業計算学研究』6、85-97。
- 岩本 泉 (2013)：「現代農業における家族経営の論理」『農業経営研究』50(4)、9-19。
- 内山智裕 (2014)：「家族経営研究の国際的展開」、日本農業経営学会編『農業経営の規模と企業形態—農業経営における基本問題—』農林統計出版、157-166。
- 小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭・長谷 祐 (2013)：「次世代を担う農企業戦略論研究の課題と展望」『生物資源経済研究』18、4-60。
- 川崎訓昭 (2016)：「農業経営の発展とアントレプレナーシップ」『農業経営研究』54(1)、13-24。
- 木南 章 (2014)：「家族経営の企業形態と経営管理論的研究の課題」、日本農業経営学会編『農業経営の規模と企業形態—農業経営における基本問題—』農林統計出版、243-250。
- 木南 章・森嶋輝也 (2016)：「農業におけるアントレプレナーシップと人材育成」『農業経営研究』54(1)、3-12。
- 後藤一寿 (2001)：「企業の農業経営における経済成長・発展要因に関する一考察—経営者意識に関するアンケート調査」の分析—」『農業経営研究』39(2)、31-34。
- 後藤拓也 (2015)：「企業による農業参入の展開とその地域的影響—大分県を事例に—」『経済地理学年報』61(1)、51-70。
- 酒井惇一 (1979)：「企業経営」、吉田寛一編『農業の企業形態』地球社、103-136。
- 庄子友夫・長田幸浩・曾根善哉 (1995)：「宮城県における企業的施設園芸農家の発展過程」『東北農業研究』48、313-314。
- 新開章司 (2008)：「企業の農業経営評価における農業経営学理論の再構築にむけて」『農業経営研究』45(4)、12-21。
- 鈴木久栄 (1974)：「施設花き作経営の発展過程に関する研究—洋ランによる企業的経営の形成過程—」『中国農業試験場報告C』20、31-50。
- 高橋伸幸・萩原 隆 (1997)：「企業的施設花き園芸経営の経営管理方式と経営者能力の分析」『群馬県農業試験場研究報告』3、1-6。
- 高橋正郎 (2014)：『日本農業における企業者活動—東畑・金沢理論をふまえた農業経営学の展開—』農林統計出版。
- 高柳長直・荒木一視・伊藤貴啓・後藤拓也・倉内宗一 (2005)：「日本における企業的農業の展開と空間構造の再編」『経済地理学年報』51(4)、122-124。
- 新山陽子 (1998)：「施設型農業の展開と地域的組織化の構造」、藤谷築次『日本農業の現代的課題』家の光協会、206-222。
- 新田義修 (2008)：「「ビジネス経営体」の経営革新に関する一考察—静岡県鉢物（花卉）生産農家を対象に—」『農林業問題研究』44(1)、216-220。
- 細野賢治 (2015)：「縮小再編段階のわが国農業における農業法人の可能性—家族経営中心

- から経営の多様化へ』『経営教育研究』18(2)、19-30。
- 宮部和幸 (1994)：「企業家族的な花き作経営の発展・合理化と外部支援に関する一考察」『農林業問題研究』30、5-8。
- 盛田清秀・内山智裕 (2013)：「農業経営と経営管理の企業形態論的検討」『農業経営研究』50(4)、4-8。
- 盛田清秀 (2014)：「農業経営学における企業形態論の展開」、日本農業経営学会編『農業経営の規模と企業形態—農業経営における基本問題—』農林統計出版、143-155。
- 両角政彦 (2000)：「埼玉県深谷市における鉢物生産法人の存立形態」『地理誌叢』41(1・2)、44-59。
- 両角政彦 (2001)：「花き市場変動下における産地の再編成—長野県坂城町のバラ生産を事例に—」『人文地理』53(5)、407-429。
- 両角政彦 (2009)：「花生産地の特性を知り、地域づくりに活かす」、東京農業大学造園科学科編『「造園力」で地球を庭に』東京農業大学出版会、64-65。
- 両角政彦 (2013)：「新潟県魚沼市におけるユリ切花のブランド化」『地理学評論』86(4)、354-376。
- 矢口芳生 (1992)：『フラワービジネス』農林統計協会。
- Penrose, E.T., 1995, *The Theory of Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press [原著初版1959年発行]。(日高千景訳 (2010)：『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社)。

Received : May, 11, 2016

Accepted : June, 15, 2016