

高品質・安価な花の提供で 人々を幸福にしたい

株式会社 ジャパン・フラワー・コーポレーション

富山県射水市流通センター水戸田2-3-1

従業員数320人／店舗数90

スーパーの店先でバケツに花を入れて置くことから始まった小さな花屋が、20年余りで業界3位グループのリーディングカンパニーになった。社長の松村吉彰さんは43歳。花によってもたらされる幸福を人々に伝えていきたいという情熱と使命感、花業界のあるべき将来を見通す着眼の確かさと視野の広さには、敬服するしかなかった。

■名門花事業部を買収した無名の会社

3年前の2010年1月、阪急阪神ホールディングスは、赤字の続いていた傘下の「クリエイティブ阪急」の花事業部を富山の花の会社、「ジャパン・フラワー・コーポレーション（＝JFC）」に売却することを決めた。小林一三翁時代の宝塚植物園の流れを汲む、西日本一の園芸会社の花部門

が、資本金もネームバリューもある競合他社を抑えて、北陸の田舎の花屋に売却が決まったことに、業界は驚きを持って注目した。

この買収によってJFCグループの事業規模は2倍の35億円になり、全国第3位グループに入る^{かき}花卉販売会社に躍進した。

赤字続きの名門花屋を買った、無名の花屋の社長とはどういう人なのか。この人はどのようにしてこの会社を建て直そうとしているのか。JFCの傘下に入り「クリエイティブ・フラワー・コーポレーション」と名前を変えた新会社の従業員は、戦々恐々の思いで松村吉彰社長を迎えた。

「花は生活必需品ではありません。しかし、人の心を優しく、豊かに、幸せにしてくれる。そのことをできるだけ多くの人々に伝え、花文化を創造することが私の使命



松村吉彰社長

だと思っています。ぜひ一緒に花文化を創造していきましょう」

1969年生まれ。当時41歳の若い社長は、新しく自分の部下となった社員たちにそう訴えかけた。社員たちはやがて、松村社長が掲げる花文化創造の理念が通り一遍のものでなく、この人の生き方そのものに由来していることに気づかされる。

2年半を経て、その理念に共感できない社員は徐々に去り、共感できる社員だけが残った。バラバラだった社内の協力体制が再構築され、「クリエイティブ・フラワー・コーポレーション」は赤字を脱却した。

「松村社長の思い描いておられたスタート地点に、いまようやく立てたのかなと思っています」。ショップチームの阪神エリアマネージャーで、川西阪急店店長を兼任する飯田佳奈江さんがそう語ってくれた。

■使命感は何からきているのか

JFC社長の松村吉彰さんは、ものすごく多忙な人である。その隙間を縫い、大阪に出張された折に1時間だけならという約束で、JR駅前の小さな喫茶店でお目にかかった。昼食代わりのコーヒーとケーキに時折手を伸ばしながら、松村さんは穏やかな口調で、流れるように話しはじめた。

「私の命は、神様から与えられたものなのです」。話は3歳のときの交通事故体験からはじまった。医者が見放すほどの重体だったという。食べ物はおろか、水一滴も



阪神エリアマネージャー・飯田佳奈江さん

受け付けなかった。そのとき1歳半下の乳飲み子の弟がいて、母が張っていた乳を松村さんに含ませると、はじめてゴクンと飲んだ。それが奇跡をもたらし、命を長らえたのである。そのとき弟が生まれていなかったら、そして母が乳を含ませてくれなかったら、自分は生きてはいなかった。母の愛、弟との絆を強く思った。死んでいてもおかしくなかったこの命を何に使うべきか。自分の使命ということをも、まだ少年の頃から考えるようになったという。

母の実家は明治のはじめから続いた青果物の仲卸業で、当時高級品だったバナナの富山県下への一手販売権を持ち、少女時代の母は人も羨む裕福な生活を送っていた。しかし、戦中から戦後にかけてバナナが輸入できなくなると、事業は大幅な縮小を余儀なくされ、傾いた家業を再び建て直したいというのが、母と母の弟である叔父の悲願となった。その思いを母や叔父から繰り返し聞かされながら、松村さんは育った。

■丁稚奉公の体験

松村さんが商業高校を卒業したとき、叔父は大阪京阪沿線の香里園で一番の青果商を営んでいた。そこで住み込みの丁稚奉公をすることになった。甥の松村さんを鍛えながら、叔父は家業の再建を託そうとした。朝から晩まで働きづめに働いて「始末と勤勉」を叩き込まれた。そして、商売が信用によって成り立っていること、商売が結びつける人と人との信頼の絆が社会をつくっていることを学んだ。

叔父は月給20万円を奮発してくれた。松村さん名義の通帳には、毎月20万円づつ印字されていったが、それを引き出すためのハンコは渡してくれなかった。

4年が経過した。この頃、富山にオープンした新しいスーパーの店頭で花の委託販売の仕事があり、当初出店を予定していた花屋が辞退して、スーパーが代替りの販売者を探しているという情報が入ってきた。松村さんは、その仕事をするために帰郷することになった。

丁稚奉公に別れを告げたとき、1000万円たまった預金通帳のハンコを渡ししながら、叔父はこう言った。「100万円貯めたら100万円分の、1000万円貯めたら1000万円分の分別がつく。この4年間、大学に通っていたよっちゃんの友達、授業料や仕送りで1000万円分くらい親の脛をかじっていたやろう。よっちゃんはそれだけ早く社会に出

てスタートを切ったのやから、親の脛をかじっていた友達より、行って帰ってくるほど実力は上や。ワシに怒鳴られたり叱られたりしながら頑張っ手にした1000万円、無駄にはできんわな」。その言葉のとおり、松村さんはいまだにこの1000万円に手を付けずに持っている。

■「花まつ」のビジネスモデル

スーパーの店頭での花の委託販売というのは、間口1間のスペースに、仕入れた花をバケツに入れて並べておくだけのものだった。お客さんはセルフサービスでそれをレジに持っていくから、ずっといて対面販売する必要はない。しかし、松村さんはそれまでのミカンやバナナやイチゴを売ると同じやり方で、手を叩きながら「はい、いらっしゃい、いらっしゃい、今日はバラが安いよ!」と通りがかりの奥さんたちに声をかけた。売場に一気に活気が生まれ、人が集まった。

花の需要は、一般的には業務用や冠婚葬祭用が大半を占め、そこでは丈の長い花が重用される。家で飾るには丈の短い花で十分だったから、丈の短い花を中心に安く仕入れた。夕方には花が売り切れ、あそこは早く行かないと花がなくなるという評判が生まれた。

通常1日1～2万円のところ4～5万円を売り上げて、スーパー側から評価され、1年後には同じような委託販売の店を10カ



「花まつ」の店舗



所引き受けるまでになった。

3年後、高岡市内のスーパーのリニューアルオープンに際して、その一角に、松村さんははじめて5坪の自分の店を持った。店の名を「花まつ」とつけた。子供のころからのあだ名だった。青果店の傍らで花を商っていた母が、「これ、教室に飾りなさい」と、売れ残った花をいつも持たせてくれた。それを受け取った先生が「今日は松村君がお花を持ってきました。みんなでお礼を言いましょう」と言ってくれたことから、松村さんは「花まっちゃん」とか「花まつ」とかのニックネームで呼ばれていたのである。

「花まつ」の1号店では、それまでと同様、高額な冠婚葬祭用より、家の中で楽しむための安価なホームユース用に重点を置いた。ホテルや葬儀社などの業務用の得意先を持っていなかったし、花を日常生活の中で楽しむという新たな需要を開拓したほうが、マーケットのすそ野ははるかに大きな広がりがあると考えたからである。すべ

での花をパッケージ化し、価格を明示し、同一プライスにした。1パック380円、3束1000円とし、週1回の特売日には1束200円均一セールを行って需要の喚起に努めた。回転率を高め、鮮度の良いうちに売り切ることでガラスの冷蔵ケースを置かないことにして、イニシャルコストを下げ、電気代を節減した。

スーパーの多店舗化とともに、「花まつ」は店舗数を増やした。1店舗は1人で運営できる広さに抑え、水上げや仕分けなどのバックヤード機能はセンターに集中。バケツのまま配送された花束はすぐ店頭に並べられ、店員がたっぷり接客対応に時間をかけられるようにした。1店舗で年商数千万円を売り上げ、出店のオファーが次々来たが、松村さんは徹底したローコスト戦略をとり、身の丈経営に徹してキャッシュフローのある中でしか次の出店をしなかった。

■花文化創造の理念の誕生

「商売が順調に軌道に乗りはじめた頃で

した。せっかく雇い入れた従業員が、次々辞めていった時期がありました」。順風満帆のサクセスストーリーに一区切りつけ、松村さんは「そのときの自分を振り返ると、いまでも恥ずかしく、猛省するのです」と言った。

順風満帆の成功を自分が引き寄せているという自負があり、従業員を「手段」と見なす気持ちがどこかにあった。それで従業員が次々辞めていった。

大きく膨らんでいた自信が一気にしぼみ、身も心も疲れ果てて家に帰ったとき、店で折れたり売れ残ったりした花を、奥さんが家の中に飾ってくれていた。それを見てほっと癒されるのを感じた。花の商売をしていながら、花を商品としてしか、お金儲けの道具としてしか見ていなかったことに気づかされた。花は喋らないけれど、私たちに何かを伝えようとしている。花を見ると誰でも心が癒され、幸せになれる。自分の仕事はこれをもっと多くの人に広げることなのではないかと気がついた。

こうして、花文化創造企業を目指すというJFCの企業理念がこのとき生まれた。そして自分が目指すべき方向を確かめるために、国内で注目を浴びている花屋の社長に片っ端から面会を求めて、成功の秘訣を聞いた。海外にも渡り、アメリカでは世界一の花屋「1-800フラワーズ（ワン・エイトハンドレッド・フラワーズ）」の社長、フランスでは「モンソーフルール」の社長に



ベトナムの花生産基地

会い、世界のベストプラクティスを学んだ。

■永遠の事業体を目指す

花文化のお手本は、18年前に訪れたオランダにあると、松村さんはいう。オランダでは花の流通が発達しており、品質の高い花が日本の3分の1の価格で手に入る。たとえば、安くて品質の良い花がオランダ国内だけでなく、アフリカのケニアやエチオピア、中米のエクアドルなどから飛行機で輸入されている。その結果、人々の生活の隅々まで花が入り込み、花のコモディティ化、民主化がすすんでいる。

それに比べると、日本の花流通はかなり遅れている。先進国の中で価格は最も高い。花の価格のかなりの部分は、花市場のセリで決まり、安定していない。人々の生活の奥深くにまで花を浸透させようとするれば、安定した供給先を自分で確保しなければならず、究極的には生産から販売まで自社で行える垂直統合モデルをつくり上げる必要がある。

このためにJFCは、国内ではニチレイ

フラワーを買収して日本一の胡蝶蘭の温室の生産拠点をグループ化し、海外のベトナムにも花の生産基地を持った。自社内調達率は現在10%程度。これをもっと高めていきたいという。

同時に、花の需要先の開拓のためにフラワースクールを開講している。花をおしゃれに飾る腕前を高め、花の楽しみ方を一層広げるためである。

「花文化創造に向かって、私たちは一丸となって取り組んでいます。野心というのではない。公の心、志といってもいい。自社の最適化だけでなく、業界を最適化して、もっと大きな喜びをお客様に提供していきたい。そう思ってすすむと、その情熱に人が集まり、協力したいという人が次々



社員研修風景

現れてくるのです。私が生きている間だけでなく、この志を社員や子孫が受け継いでいってくれる事業体にしていきたいと思っています」

ここまで話を聞いて、ちょうど約束の1時間がきた。阪急阪神ホールディングスがJFCを選んだ理由が、ようやくわかったような気がした。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中