

事業承継と社会貢献

～ジャパン・フラワー・コーポレーションの事例～

藤原 健一

(FBAA フェロー 執行役員)

落合 康裕

(静岡県立大学教授／(一社)100年経営研究機構顧問)

1. 概要

コロナ禍にあっても、むしろ危機をバネにして持続的な社会に向けた取り組みを行う老舗企業がある。株式会社ジャパン・フラワー・コーポレーション（以下、JFC）は、富山県射水市に拠点を構える花卉流通業者である。傘下にグループ企業5社を抱え、石川県・福井県を拠点に関東・関西にも店舗展開する県内トップ、業界上位の業容を誇る。加えて、ベトナムにも現地法人を有し、当地で花卉などの栽培及び販売を行っている。同社の事業は、法人・個人向けの花卉生産卸に加え、フラワースクールの運営・生花装飾にかかるコンサルタント事業まで及び、国内外で花卉にかかるトータル商品・サービスを展開している。

同社の歴史は古く、1874年（明治7年）創業の山文青果市場（青果卸売業）がルーツである。当市場は、戦前に、台湾バナナの輸入を他社に先駆けて手掛けるなど、当時としては画期的な販売を展開、以後も時代の変化に合わせて業態を変化

させてきた歴史をもつ。1990年（平成2年）には、花の小売業に参入、1992年（平成4年）に第1号直営店をオープンさせたのを契機に、直営店を数々オープンさせ、1996年（平成8年）には、当市場から生花部門を独立させてジャパン・フラワー・コーポレーションを設立した。その後も、積極的な店舗展開を行ない、2002年（平成14年）には50店舗の運営を達成した。2009年（平成21年）には、業界で初めて100店舗の運営を達成し、その年に関東地区への進出も果たした。2010年（平成22年）には、株式会社クリエイティブ阪急から、花卉部門の譲渡を受け、クリエイティブ・フラワー・コーポレーション株式会社を設立。この譲渡は業界初のM & Aとして注目を浴びた。

さらに、2018年（平成30年）には伊藤忠商事グループの婦人アパレルメーカーである株式会社レリアンから、高級薔薇専門店「ローズギャラリー」の事業譲渡を受け、株式会社ジャパンフラワーグループを設立、ブランド運営を行っている。設立以来、積極的な拡大戦略により、現在では全国で80店舗・全7ブランドを展開、業界トップ5に入る花卉事業者として躍進しており、最も注目を集める企業の一つである。

このような業容拡大を成し遂げることができたのは、JFCの創業者である松村吉章の手腕によるところが大きい。1991年（平成3年）、松村が

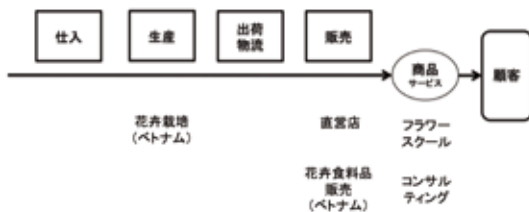


図1 JFCのバリューチェーン

(出所)筆者作成。

21歳の時に、山文青果市場の花卸部門に入社する。当時、同市場の年商は1億円程度であった。しかし、松村がスーパーの一角で花の小売をスタートさせたのを皮切りに、多くのスーパーで花の小売を展開するようになった。松村の入社から4年後の1995年（平成7年）には、同社の年商が8倍となり、直営店20店舗を展開するに至った。その後は、JFCの設立、積極的な店舗展開、M&Aの実施等により、順調に規模を拡大させてきた。設立30年足らずの短期間で、どのような過程を経て、業界を代表する企業に成長させてきたのか。以下、その要因を詳しく見ていくことにしよう。

2. 経営のDNAの継承と実践

同社は、前身の山文青果市場から数えると創業140年超の老舗企業である。現在の社長の松村は、創業者の7代目にあたる。長い歴史の中で、創業以来、松村家に伝わっている家訓がある。それは「常識にとらわれず人のしないことに挑み、俊敏に動く」というものだ。この家訓は、先代世代が活躍したエピソードとともに、今に伝わっている。

山文青果市場の3代目は、大正時代後期に台湾バナナの北陸地方での専売権を取得。当時バナナは高級品だが栄養価の高い健康食品との情報をつかみ、業容拡大の好機と捉えた。そして、台湾バナナを広めるため、広告宣伝に力を入れて、当時の流通に革命を起こし事業の成功を収めた、という。松村は、このエピソードから、松村家のDNAが自分にもしっかりと引き継がれていると感じているようだ。

先見性が重要というのが先祖からの教え。口伝えの家訓を子供のころから刷り込まれてきた。（松村）

同社では、エピソードに載せた先代の経験知が、見えざる資産として現世代に受け継がれているといえよう。

3. フィロソフィの策定

順調に業績を伸ばしているように見える同社であるが、過去に何度も窮地に追い込まれている。例えば、100店舗を達成した2009年（平成21年）には出店コストが高み、業績が悪化している。また、2018年（平成30年）には、社内で発生した問題の処理に追われ、会社、社長ともに非常に厳しい状況に陥った。これらの危機に対しては、経営者仲間の支えやM&Aの成功によって乗り切ることができた。

しかし、過去の窮地の中で最も大きい出来事が起こる。それは、1994年（平成6年）に突然複数の社員が同時に辞める事態が生じたことだ。事業の立上げ時期において、複数の社員が同時にいなくなることの衝撃は計り知れない。社長の姿勢から「誰のおかげで仕事が出来ていると思うんだ」と言われているように感じると社員から声が上がった。寝耳に水であったという。この事態について松村は、自分の振る舞いや言動を深く反省するとともに、次のように語っている。

好調な業績に乗って相次ぐ出店の忙しさの中でゆとりを失い、いつしか社員を商売の道具のように扱っていたのかもしれない。経営者として失格だった。（松村）

一般に、経営者だけが旺盛な事業意欲を持っていたとしても、独断で突き進んでしまうと、社員に大きな不安や不信感を与え、社員のやる気を削いでしまうことがある。その結果、経営者と社員との間に大きなコミュニケーションの壁ができ、組織に大きな歪みをもたらすことが多い。業績や

成績を煽るような経営者のスタイルは、社員が、実績に固執し顧客をないがしろにしてしまいがちになる。その結果、会社とステークホルダーとの関係が悪化してしまい、思うような経営ができなくなってしまう。

従業員の一斉退職が起こった後、松村は組織や社員に対する意識を大きく変えている。松村は、経営を本格的に学び、未整備だった経営理念（フィロソフィ）作りに着手した。社員教育にも力を注いでいく。これらの取り組みを通じて、「私達は花を通じて幸せを創造します」、「私達は仕事を通じて生きがいのある職場を創造します」という約70ページにもわたるフィロソフィが生まれ出された。これを社員と共有し、社員一人ひとりが業務に反映できるよう心がけている。

例えば、毎月の店長ミーティングでは、数字のPDCA検証よりも、価値観の共有に重点を置いた。店頭でのエピソードや嬉しかったこと、感動したことを話し合い、次の一ヶ月の目標を共有する場となっている。この対話を通して、社員は自然に利他の心を養っているという。そして、松村自身も、社員とのやり取りを通じて自分自身を磨き、会社内にコミュニケーションの壁ができないようにしている。

現在では、このフィロソフィに共感して入社した社員が経営幹部となり、社長の松村のチャレンジを支えている。

4. コロナ禍とスマイルフラワープロジェクト

コロナショックは、同社に大きな影響を与えた。この逆境を乗り越えるべく、「常識にとらわれず人のしないことに挑み、俊敏に動く」という先代からの教え通り、松村は数多くの挑戦を行ない、それを社員が支える構図が見られる。

コロナショックによって、イベントや外出の自粛が相次いだ。生花需要は、激減し取引価格の下

表1 JFCのフィロソフィ

私達は花を通じて幸せを創造します
私達は仕事を通じて生きがいのある職場を創造します
私達はお客様の満足を追求し、お役に立ちます
私達は無限の成長、繁栄の永続を目指し、挑戦します
私達は日本一花いっぱい地域社会を目指します

(出所) 同社HPより引用。

落によって経営難に陥る花農家が増加している。花農家の中には育てた花をやむなく廃棄処分する例も生じている。包装代や輸送費を含めると出荷しても採算が合わないためだ。コロナ禍は、フラワーロス（廃棄される花）の問題を顕在化させた。

生花業界は、花農家の生産分を農協や市場が買い取り、卸業者を通して小売業者が消費者に売るというプロダクトアウト型の構造である。松村は、次のように語っている。

プロダクトアウト型から、マーケットイン型へイノベーションしなければならないと考えています。(松村)

つまり、顧客からの受注生産に変え流ことができれば、花農家から少ない工程で消費者に届き、それだけ花の鮮度が保たれ、マージンロスと鮮度ロスを大幅に削減できる。

松村は「フラワーロスをなくし、生産農家を助きたい」との熱い思いがあった。そこで、行き場

表2 フラワーロスの例

- (1) 規格ロス：農協や市場の規格に沿わず出荷できないロス
- (2) 価格ロス：市場価格の下落により、生産流通コストに見合わないために出荷制限されるロス（コロナ禍で増）
- (3) マージンロス：多段階の流通過程を経ることによってマージンが膨らむロス
- (4) 鮮度ロス：需要の不確実性に備え小売業者が在庫を多く準備することによるロス
- (5) 業務ロス：花を大量に使用する業務用注文のキャンセル（コロナ禍で増）
- (6) 装花ロス：イベントの装飾のために使用され数時間～数日のみで廃棄されるロス

(出所) ファミリービジネス白書企画編集委員会編（2022）の図表3-3-3（185頁）より引用。

を失った花の購入を呼びかける「2020 スマイルフラワープロジェクト」を仕掛けた。これは、花を花農家から直接買い取り、当プロジェクトのサイトにて販売する仕組みである。このプロジェクトによって、累計600万本超の花が花農家から家庭に届けられた。

さらに、同社は「フラワーライフ振興協議会」を設立し、農林水産省「公共施設等における花卉の活用拡大支援事業」を受託する。フラワーロスの解決と花の魅力を活かした新たな生活様式（フラワーライフ）を創出することなどを目的に、全国での活動を展開した。また、国宝や世界遺産など主要観光地など全国20ヶ所以上で花の催しを実施している。業界最大手の日比谷花壇と業務提携し、生花のサブスクリプション（定額課金）サービスを本格展開させている。

また、コロナ禍という未曾有の環境変化への対応のみではなく、そこで顕在化したフラワーロスの課題解決に向けた新しい流通構造の提案も行なっている。確かに、一見すると、大変な時により大きな負荷がかかることを行うことは合理性がないように思えるかもしれないが、急激な環境変化は従来の慣行が機能しづらくなり、むしろ新しい改革を行いやすい土壌が形成されるともいえ、ここを好機として俊敏に動いた結果であろう。そして、松村は以下のように語っている。

この危機に際しても、社員達は、会社の利益ではなく生産者やお客様も含めた業界全体の利益を優先して行動してくれます。相手を思いやる『利他の心』で率先して行動してくれたおかげで、今回の危機を脱出することができました。（松村）

松村は、チャレンジを支えた社員に感謝の念を忘れていない。

5. 環境変化適応と社会貢献活動

今回のコロナショックは、多様な業界に影響を与えた。同社の場合、未曾有の環境変化への適応とともに、「スマイルフラワープロジェクト」という社会貢献を実践していることだ。「スマイルフラワープロジェクト」は、SDGsの「目標12 つくる責任 つかう責任」にも関係する取り組みである。同社の取り組みは、収奪的な経営行動ではなく、花卉を媒介にして、生産者と消費者の繋がりを創造する、いわば共存的な経営行動といえよう。

謝 辞

本ケース執筆にあたり、JFCの松村吉章氏には聞き取り調査にご協力、並びに（一社）100年経営研究機構には貴重な研究会アーカイブのご提供を賜るなど、多大なるご支援をいただいたことに厚く感謝を申し上げる。

(参考文献)

- ファミリービジネス白書企画編集委員会編（2022）『ファミリービジネス白書2022年度版：未曾有の環境変化と危機突破力』白桃書房。
- フラワーライフ振興協議会HP（アクセス2021年8月31日）
<https://flower-life.org/>
- 株式会社ジャパン・フラワー・コーポレーション ホームページ（アクセス日：2021年9月18日）
<https://www.hanamatsu.co.jp/>
- サステナブル・ブランド・ジャパンニュース「コロナ禍で浮上した「フラワーロス」の課題、発信と解決へ取り組み続々」2020年12月18日（アクセス日：2021年8月31日）
https://www.sustainablebrands.jp/article/story/detail/1199900_1534.html
- スマイルフラワープロジェクトサイト（アクセス日：2022年3月31日）<https://jfc.thebase.in/>
- Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY*. New York: Macmillan Publishing. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- 松村吉章（2020）「新たな花のプラットフォームを構築し、業界全体でフラワーロス解消へ」100年経営研究機構オンライン研究会資料。
- 松村吉章（2021）「危機をバネにして活路を見出す」月刊ビジネスサミット（2021年2月号）