

花まつ物語 2

(1) 生い立ち

松村吉章は昭和四十四年の一月一日元旦に父、松村正夫、母、きみ子の五人兄弟の次男坊として生まれた。実家は明治7年創業の商家として、高岡地方卸市場の青果物の中卸業とともに生花の卸業も営んでいた。子どもの頃から家を手伝い、母に連れられて花の市場に繰り返し足を運んだことが、いまの仕事の原点といえる。

吉章は小さい時から元旦生まれのため、めでたいやつだと言われてきた。母のきみ子は、小さな時から元旦に男の子を産むというのが夢で、その夢が叶い、めでたい日に生まれたのが吉章である。

母は商売を営みながら、大きな愛情とともに、大変期待して吉章を育ててくれた。吉章自身も、小さな時から運がいい、ツイている、ラッキーであることを意識し、自覚をし、そんな自分の生まれつきのツキをととても気に入っていった。

吉章が小学校三年生の時、先生から名の由来を聞いてくるという宿題をだされた。その宿題のために吉章は自分の名の由来を知ることとなる。吉章という名前の由来だが吉は、歴史上の人物、豊臣秀吉の一字を取り名付けられている。豊臣秀吉の生まれは正月元旦とされ、それにちなんで幼少の名が日吉丸とついたらとされている。吉章はその一字を取り、天下人日本一という縁起をかついで、吉とつけられた。章は日章旗の章。日の丸を意味する。日の丸をかつぐ日本一、日本国という国家観をもつ子に育ってもらいたいという期待から命名されたのが吉章という名だ。名の由来や志の高さに責任の重さと使命感を意識し始めたのはこの頃だった。

中学校、高校時代、吉章はクラスの委員長を務め、部活動でもテニス部のキャプテンとして活躍した。吉章の通っていた高校は、テニスにおいては県下の強豪校であり、吉章は二年連続で県チャンピオンになりインターハイへの出場を果たしている。

吉章が少年時代に培った、一つのことにかける情熱、達成感、仲間と味わった練習の厳しさや勝利の喜びの感激の涙、敗北の悔しさ、仲間とのチームワーク、使命感と責任感を果たすリーダーシップといった純粋な経験値が、今の経営感覚のベースとなっている。

(2) 大阪の叔父と母きみ子

吉章は高校卒業後、四年間、大阪の京阪沿線の香里園で、青果の小売業を営む叔父のもとに就職した。就職とはいっても、昔型の住み込みで働く丁稚奉公のスタイルだった。

叔父の店は淀屋青果店といい、京阪線一番の超繁盛店だった。

お世話になった叔父は、吉章の母、きみ子の弟で、隆盛したバナナ問屋の跡取長男として生まれた人である。家業のバナナ問屋は、きみ子が高校生、叔父が中学生の頃に戦争によってバナナが輸入できなくなり急速に傾いた。

叔父は銭湯にいった時のエピソードを吉章に話してくれている。「銭湯の閉店時間に合わせて行き、銭湯の電気が消えるころに銭湯のおじさんに頼んでいれてもらっていた。銭湯のおじさんは、電気を消して僕を銭湯にいらてくれてくれる。なんでかわかるか？今まで家の商売は、人のうらやむような立派な成功をとげてきた。その商売が傾き、蔵の道具を売り、地面を切り売りし、庭の灯籠や石までも売りさばき、落ちぶれていく姿を人は手のひらを返すように後ろ指を指した。だから営業時間内に銭湯に行くことは出来なかったんだよ。」と叔父は話してくれた。

母、きみ子も吉章に同じような話をしたことがある。

吉章がまだ小学生の頃、母は涙声でこう話した。

「明日食べるお米がない時に、家の向かいの酒屋の娘、幼馴染のゆうちゃんが、私にカレーライスを持ってきてくれた。そのカレーはとてもおいしかったけど、とてもしょっぱい味がした。ゆうちゃんの優しさと、お家が傾いていく辛さの涙にあふれて食べたからなんだよ。」

バナナの涙・・・のエピソード。

きみ子はよく、八百屋さんへの配達や集金に吉章たちを車に乗せて連れて行った。母は決まって黒いバナナ、(売れ残りそうになっている)を必ず買った。

「どうしてお母さんは新しいバナナを買わないの？」

と聞くと、

「今にも捨てられそうになっているバナナを見るとかわいそうになって、買うんだよ。あなたたちが生まれるまではバナナを見るだけでも辛くなって、喉も通らなかった。お家はバナナで隆盛もしたけれど、輸入できなくなって廃れたから・・・。」

と涙ながらに話した。きみ子は黒いバナナを、ジュースなどにして吉章たち5人兄弟によく食べさせてくれた。

きみ子の誇りのひとつは、隆盛した家系に生まれ、小さい時から愛情深く、教養も身につけてくれた、祖父母だった。きみ子はよく、祖父母の話をしてくれた。

「子は宝と育ててくれた。だからあなたたちは宝なのよ。」

と話し、きみ子は、吉章たち5人の子供を愛情いっぱい育ててくれた。

いま花の事業をしている吉章は、もしも花事業を失うと、花も見れなくなるかと思うと・・・母の無念さを感じ、自らを奮い立たせるのである。

(3) かけがえのない絆

母きみ子は、父と高校を卒業するなりすぐに結婚し、なんとか看板だけ残った家業を引き継ぎ商売をつないだ。きみ子はとても正直な商売をした。

原価の高い商品を安く売ってあげるとお客さまは喜ぶ、そしたらお客さまのお店もお店のものを買ってくれる人が増え喜ぶ、そしてまた買いにきてくれる。仕入れて頂いた花が全部売れ、また戻ってきてくださるようにと帰り行くお客さまの後姿が見えなくなるまで手を合わせて祈った。

商いを正直に続けたきみ子の花部門の卸は薄利であったが、次第に繁盛をし、家計を支えた。五人兄弟祖父母九人の大家族の家計には充分ではなかったが、愛情にあふれる絆、結束力の強い家族であった。5人兄弟もみんな好んで家族を手伝った。こんなありがたいことはなかった。この三方良しという考え方が大切である。

きみ子も叔父も、お嬢さま、おぼっちゃまとして生まれ育ち何不自由のない幼少期を過ごしたが、多感な思春期のころお家存続の危機に貧し貴重な経験をした。

吉章はその経験を自分は経験していないが、涙ながらに話すきみ子の姿を見て、大きくなったら必ず母を盛り立て商売を繁盛させるという気持ち、それから絶対に商売をつぶさないように商家としての歴史を引き継いで行きたいという思いが込み上げてきた。5人兄弟全員が今でも同じ価値観を持っている。

吉章と、弟の光祥とのこんなエピソードがある。吉章が3歳になりたての頃、朝、仕入れに来ていた八百屋さんのトラックの下に吉章はもぐりこみ、ひかれてしまったのだ。きみ子が、吉章たちを幼稚園に出すために支度をしていた束の間の出来事である。吉章は3日間、意識不明、脳波ゼロ、お医者様にも見離される重体がつづいた。きみ子は三日三晩付き添い、祈った。

般若心経を唱え、神仏に祈った。お医者様のアドバイスは少しでも水分でも受け付けてくれれば・・・と。水やお茶はもとより、果汁やヤクルトなど試すが受け付けられない・・・きみ子は、ふとある行動に本能的に動いた。1歳半年下の光祥の為の母乳であった。吉章も本能的に反応し、母乳を口にしてから、少しずつ意識が戻り、血色が戻り、脳波が戻ったのである。

主治医の脳外科の先生は

「仏様が手を当ててくださったとはこのことだ。医学的には脳死状態にあり、もし生存できてもハンディキャップが残るであろう。」

ときみ子に告げられていたのは事実である。もし弟の光祥が生まれて

なければ、吉章の命はなかっただろう。

奇跡的に助かり、九死に一生を得たのである。吉章の死生観は命を授けて下さった、この世にまだ生きることを許されている、求めてくださるんだという感謝の心である。助けていただいた命に感謝して人のために役立つ人生でありたい、多くの人を幸せにしたいと考えるようになったのである。弟、光祥との絆は深く固く信頼関係は強固である。

(4) 大阪での修行時代

大阪での修行時代、叔父は大変厳しく、吉章は毎朝5時に起きて市場に仕入れに行った。そして仕入れが終わり店に戻り開店準備、お昼はご飯を食べるだけの休憩だった。移動はトイレに行くのも駆け足で、閉店の7時まで、立ちっぱなしだった。

仕事といえば季節の旬に合わせた、イチゴ、みかん、メロン、バナナ、スイカなどを対面販売し、大声で呼び込みをする売り子だった。

夕方には足が棒のようになり、慣れない仕事にとまどいながらも4年間の丁稚奉公生活を過ごした。

この丁稚奉公で得た教訓のエピソードがある。

それは初めての給料をもらった時のことである。叔父は初めてのお給料を給料袋ではなく、松村吉章名義の20万円の数字が印字してある通帳を渡してくれた。

初めていただいた20万円のお給料の額は、高校を卒業したての吉章にとって、とても大きなものに感じた。

さらに、家賃・食事は叔父の家に住み込むことでかからなかった。

叔父は通帳を渡すと同時に

「よっちゃん目標は、1,000万円の貯金をするこことや」

と付け加えた。吉章は、1,000万円という額と手元にある20万円とのギャップに困惑しつつも、一つの現実気付く。

「ハンコがない・・・」

その通帳は、給料天引きの通帳だったのだ。

住み込み、三食食事付き、寝ることに不自由のない休みなしので生活であったのでお金はいらなかったが、たまに田舎にける電話代や本を買いたい、散髪したいという小遣い銭は必要であった。

吉章と高校時代テニスのペアを組んでいた同級生が、大阪の大学にスポーツ推薦で入学し、好きなテニスをし、自由に生活をしている姿がとても羨ましく思えた。

叔父はそんな吉章に対して

「よっちゃんいい仕事あるで。定休日の木曜日にやってみるか？」

ともちかけた。叔父がワンルームマンションを経営しており、そのマンションの掃除の仕事だった。ワンルームマンションは回転が速いため、引越しが頻繁に行われる。

トイレつきのユニットバスをはじめ、一室の掃除をすると 5,000 円のアルバイト代がもらえた。

叔父のコレクションは、引越し者の残していった单身者用の小さな冷蔵庫、まだ着れる衣料をもったいないと自分の倉庫に積み上げていた。叔父は、まだ使えるのと言って吉章に引越し者の残していったジャンパーを洗濯してくれた。

「よっちゃんこれきいや」

と渡してくれたジャンパーはオレンジ色のジャイアンツのジャンパーだった。吉章は阪神ファンのあふれる大阪で4年間、一人ジャイアンツのジャンパーを着ることとなる。

田舎者の少年は、ジャイアンツジャンパーのおかげか、逆にとってもかわいがられた。

吉章はこの掃除のアルバイトで散髪代や本が買え、さらに着るものまでついてきた。

またおじのユニークなコレクションのひとつに黄色いバケツがあった。守口市にある松下電器本社に果物を配達に出かけて帰りにバケツを持って帰ってきたのである。配達が終わる、車を止めていた、廃棄物のところから黄色のバケツを持ち帰り、黒マジックで始末と勤勉と書

き手持ち金庫に使っていたのである。

松下幸之助はすごい人だと尊敬し、あやかると、売上金をバケツにいれ自宅に持ち帰った。バケツにお金を入れてるとは誰もおもわんわな。と・・・ダム式経営ならずも、バケツ式経営である。

バケツを持ち帰るのは吉章の仕事であった。その中から、翌日の仕入れのための現金を渡されるのであった。黄色いバケツから、仕入れてから売るのでなく、売れるから仕入れることができるといった現金商売の強みを教わった。

吉章の寝泊りしていた部屋の壁には、カレンダーの裏に叔父の人生哲学が書かれてあった。

「始末と勤勉」

と叔父のマジック書きの直筆で書かれていた。

「よっちゃん、よお商売人見ときいや。」

「大阪の人間は、商売稼ぐのも上手やけども、見栄をはってお金を全部使ってしまうのも上手や。大事なことは、勤勉によく働いて、始末することや。」

始末とは、無駄遣いをしないことであるの意味が込められている。つまりよく働いていれば遊ぶヒマもなく無駄遣いをしない。お客さまの役に立ちつづける。無駄なことには投資をしない。現代風に言うと、ローコストオペレーションの原型である。

勤勉さこそが商人としての一番大切にすべき基本である。

18 歳の吉章にはその言葉の意味の深さに気付くことは難しかった。

吉章は、二十歳の誕生日、成人式も仕事をして過ごした。テレビで成人式のニュースが流れると自然に涙が込み上げてきた。叔父はまた休みの日にもうひとつの提案をしてきた。

「よっちゃん、またいい仕事あるで。」

ともちかけた。お店の定休日は木曜日。木曜日の 13 時に寝屋川市と

四条畷市の間にある打上団地に行って、鐘と果物を持って行き、団地の梶島さんを訪ねて、鐘を鳴らしながら果物を売って歩けという行商の仕事だった。

定休日前日、売れ残りの果物たちを軽トラいっぱい果物を積んで、叔父の言うまま出かけて行った。団地につき、鐘を鳴らした途端、団地の奥様が現れ、果物はすぐに完売となった。売上は8万円だった。不安を抱えながら行った半面、言う通りにして完売できたので上機嫌で帰ったところ、叔父はアルバイト代に1万円を現金でくれた。嬉しかった。

掃除の仕事よりも割がいいと吉章は思った。

吉章は、調子に乗って、毎週それを続けていた。ある日、吉章は、隣の団地も行ってみることにした。張り切って多目に仕入れをし、軽トラを二台に乗りかえて出掛けた。もっとたくさん売ると、もっとアルバイト代がはいると皮算用して出掛けた。

ところが、隣の団地では同じように鐘を鳴らすものの誰一人お客さまが下りて来ることはなかった。売れ残っても仕方がないので、一軒ずつインターホンを押してまわったが居留守を使われるか、断られるかのどちらかだった。

結局、売り残して帰ることになった。その日のアルバイト代は5,000円だった。売れ残ってしまったので仕方がないと吉章は反省した。翌週、同じようにトラックに荷物をつけて出掛けた。梶島さんに先週あったことを相談すると、
「あちらの団地いくんだったら〇号棟の牛道さんを訪ねなさい。」とアドバイスしてくれた。
「電話しといてあげるからね。」

と。その通り行ってみると、どれだけでも駄目だった団地の人も果物を買いに下りてきてくれた。おかげでその週は完売できた。叔父ははじめてアルバイト代を15,000円にあげてくれた。過去最高のアル

バイト代だった。

叔父は吉章のバイトのことについては多くを語らなかったが、後に梶島さんからそのいきさつを知ることとなる。

梶島さんは前、叔父の店の近くに住んでいた。梶島さんは団地ができて引っ越していかれた叔父の常連客でいらっしゃったこと、家が遠くなり買いにいけなくなったので叔父に果物を売りにきてほしいと前から頼んであったんだと。

吉章が軽トラで初めて行ったときも叔父が梶島さんに電話して、「おいしくて安い果物屋さんがあるから。」と近所の団地の奥様たちに口コミしてくれていたのだ。その話を聞いて、商人としての信用・信頼・看板の重さを痛感することになった。

吉章は、休みの日もがんばっているから売れたのだと過信していた自分に恥ずかしさを覚えた。叔父が長年積み重ねてきた信用と信頼がお客さまを呼んだのである。とても貴重な経験だった。

そのころ青果の商売が年々難しくなっていくなかで、隣にあったお花屋さんに何となく将来性が感じられたことも、花の商売に興味を持つ一端となった。

(5) 新しい出発

22歳になり、丁稚奉公の就業を始めて四年経った頃、富山に新しいショッピングセンターがオープンすることになった。

その出店を予定していたお花屋さんが事情があって辞退をされたと聞き、吉章は花の商売をしたいと考えた。吉章はとりあえず故郷に帰ることにした。

叔父は、通帳に月々20万円ずつ刻印された1,000万円の通帳をハンコつきで手渡してくれた。100万円たまった時、叔父は、「100万円たったら貯めた分の物の分別、分度がつくんやで。」

500万円たまった時には、

「よっちゃんの友達は車買ってる友達もおるやろうな。けどな、500万円分も物の分別、分度がつくんやで」
と励ましてくれた。1,000万円たまった時には、
「よっちゃんの友達は、みんな大学行って、授業料や仕送りをいれと1,000万円、親のすねをかじったことになる。
よっちゃんは、早く社会にでて早くスタートをきったのだから大学をでた友達よりも行って帰ってくるほど実力が上やで。」
と励ましてくれた。そして、

「この1,000万円は、ワシにどなられて叱られて、休みも休まず辛抱してがんばった1,000万円だから決して無駄遣いはできないわなあ」と付け加えた。4年間の辛抱と成し遂げた感激がこみあげた。

田舎のお母さん、お父さんを手助けしてこの1,000万円を元手に盛りたててやれと僕を送り出してくれた。
叔父が言った通り、1,000万円のお金は手をつけることができなかった。

故郷に帰り、新しいショッピングセンターで与えられた売り場は、間口二メートルほどの小さなスペースだった。スーパーの契約では、委託された花部門の商品を、ただそこに置いておくだけで良かったのだが、吉章にとってはそこが舞台であり、何とか自分自身の給料分くらいは稼ぎたいという思いがあった。

そこで吉章は、青果の対面販売の経験を生かして、お客さまに積極的に声をかけるようにし対面販売を行った。

「いらっしゃい。いらっしゃい。きょうはチューリップが安いですよ。」
「バラとカスミソウが300円ですよ。」

と声を張り上げた。

呼び込みは4年間の経験が役立ちすぐに花売り場は注目を浴びた。するとそれまで素通りしていたお客さまが、うれしそうな顔をして集まってくるようになった。

また、茎の短い花は、市場では安値で取引されていることを知り、大量に仕入れて低価格で提供したところ、さらに気軽に求めただけ

るようになった。

売上は順調に伸び、おかげさまで創業から12年たった現在では、17億円を計上。富山県下を中心に石川、福井、北陸三県に75店舗を擁するまでになった。

しかし、それまでの道のりは決して平坦ではなかった。中でも忘れることができない貴重な思い出がある。

(6) 花が教えてくれたこと

商売を始めて三年目のことだった。創業時にスカウトし、頼みにしていた社員やパートの人たちが、次々と会社を去っていった。

わけを聞いてみたところ、私が彼らに対して、「誰のおかげで仕事ができているんだ。」と言ったというのだ。

後に受講した経営セミナーによれば、それは経営者が絶対に口にしてはならない言葉の一つだということだった。

吉章はショックだった。一言もそのような言葉を口にすることがなかったからだ。しかし、冷静に自分を振り返ってみると、何となく思い当たるふしもあった。

そのころは、店舗が増えていくのに思うように社員が集まらず、一人でたくさんの仕事を抱えて、朝から晩まで息せき切って働いていた。精神的にも余裕がなくなり、吉章はいつしか、社員を商売の道具のようにしか見られなくなっていた。

たとえ辞めた社員がというような台詞を口にしていなかったとしても、言葉の節々や態度に、そのような気持ちが表れ、皆の心証を害していたのかもしれない。そんな心の荒みを気付かせてくれたのが、花だった。

ある日、仕事を終えて帰宅してみると、玄関や食卓にさりげなく飾ってある花に目が留まった。店で余った花を、妻が持ち帰って飾ってくれたのだ。花は仕事で嫌というほど見ていたが、そのときの吉章の目には、何かまったく違うもののように映った。

心のゆとり、安らぎ、潤いなど、人間が忘れてはならない大切なことを語りかけてくれているような気がして、ハッとしたのだった。

その頃の吉章は、いつも目をギラつかせ、花を見れば「これならきっと売れる。」
花の美しさの前に、
「原価がいくらで手に入る。」
といったことばかり考えていた。

荒んだ吉章の心は、花の本来の美しさや、初めて花を売ったときのお客さまの笑顔を忘れてしまっていたのだ。

これでは、社員を失っても仕方がなかった。吉章はもう一度原点に振り返り、何のために花を売っているのかを考えた。

頭に浮かぶのは、たくさんの家庭で花が飾られ花の周りで家族が楽しく食事をしたり、語り合ったりする風景だった。花を買っていただく中で、お客さまの心に安らぎや温かさ、幸せを提供したい。花を通じて人に幸せを提供したい。それが自分の願いだと気付いたのだった。

その想いから花生活提案企業のコンセプトが生まれたのだ。後に花生活創造企業の企業理念へと進化した。そして経営について何にも知らない自分の無知さを知り、商業界などの経営書を片っ端から読みあさった。

経営に対する勉強への渴望感が芽生え、地元の商工会議所や商業界セミナーなどにも積極的に参加するようになった。

商業界の北陸ゼミナールに参加した折、芝寿司の梶谷会長の講演を聞いた。それがきっかけとなり芝寿司さんの店長会議などを見学させてもらうことができた。

理念に基づいた運営に感動した。自分の悩んでいることが理想形、あるべき姿となって運営されていたのである。異業種から学びを得ること。先進企業から学ぶことの大切さを知ることができた。好奇心と探究心が次から次が湧いて出た。というより必要に迫られていた。

(7) 花生活創造企業へ

ワラをもつかむ思いでいた。業界内では当時注目を浴びているお店、会社は片っ端から見て回り、かならず社長に成功のポイントを聞いてまわった。北陸一の花屋の松本さんに指導を仰いだ。
創業期の原動力となった。日本一の花屋さんの河合社長には、しつこいので居留守を使われ会ってくれない場面もあったが、どうしても話を聞きたかったので終電が終わっても会社の前でまち続け、持ち前の粘り強さで、話を聞くことができた。

やはり繁盛店には秘訣と哲学があった。良いところを見習い運営に役立てた。国内を一巡して世界一はどこか気になった。1-800 flowers が世界一であることを知り、持ち前の好奇心から、出かけることにした。本社はニューヨーク、花屋らしからぬ本社ビルには、コールセンターがあり、テレマーケティング技術とインターネットを融合した新しいビジネスモデルで成功をおさめていた。
世界一の花会社もマーケティング技術はもちろんのこと社員をアソシエイト（パートナーシップを持ち合う仲間）と呼ぶ社員満足度が高い会社であった。

ビジョン、ミッションが明確な会社であった。ジム・マッキンはデルコンピューターの社外取締役も務めるなど、活躍していた。帰りにももらった自伝の本を読み進めるうちに、理念経営を実践している会社であることがわかった。本は英文だったが素人翻訳ではあったが外語大卒のスタッフ（本江さん、上市さん）に訳してもらい読みすめた。後に「インターネットで花束を」というタイトルでダイヤモンド社から出版されることとなった。この本は、今も社員のバイブルとなって

いる。革新的マーケティング技術や、戦術、戦略論ではなく、人と人のコミュニケーション、アメリカンチックな資本主義ではなく、まさに人本主義、ハートフルなビジョンミッションマネージメントが行われていた。

花の販売手法の変化は、今後イノベーションが起こりえるので、ベンチマークし、常にベストプラクティスを求めるように情報収集に努める必要がある。

フランス、パリに本社があるモンソーフルールが世界一の花の会社になろうとしている。またアクアレルが無店舗販売、インターネットによる販売に成功し、大ブレイクしている。

世界水準を常に意識し、ローカルではあるがグローバルな変化をいち早く読み取り新しい販売モデル、業態作りが経営課題である。

その頃、先輩経営者から薦められ、勉強の場として京セラ創設者の稲盛和夫さんの主催される盛和塾に入塾した。ここが経営を勉強するにあたっての一番の勉強の場となった。そして、京セラフィロソフィーの経営十二か条を知るにあたり、事業の大義名分、理念の大切さを知り、理念経営を目指すよい転機となった。

不思議なことに、吉章がそのことを自覚し、会社の経営理念を明文化し掲げるようになってから、困っていた人集めがスムーズにいくようになった。

吉章の考えに共鳴し、いい人がどんどん集まってくれるようになったのだった。そのときから吉章は、彼らを社員ではなくアソシエイト（仲間）と呼ぶことにした。同じ価値観を共有して共に歩んでいきたい。

その考えを表現したいと考えたのだった。花屋は労働集約の典型的な業種で長時間労働、低賃金が当たり前だった。

週一回の休みをつき6回の休みに増やすことから手始めに、順次、労働環境を整えていった。労働環境の条件の整備はもちろんだが、働くの事の意義、成長し合える場であり、仲間とともに人間的成長を実感

し合えることが大切、つまり生きがいを感じることができることが何より大切だと考えるようになった。定着率は改善され、モチベーションの高いスタッフが集まるようになった。

そして、吉章は、ピータードラッカーのいう「利益は、永續の為に必要なコストである」という考え方にとても共感をし、深い考えと受け止めている。たゆまぬ成長、急ぎすぎない経営、永續こそが企業の大切なところだ。永續することにより、お客さまの役に立ち続け、社員さんの生活を守り続けるという価値観は叔父や母のエピソードから形成された価値観にもつながる。

130年以上の商家としての継続は誇りであり、継承していくことへの責任でもある。家系存続のためのピンチを叔父や母による兄弟愛によって乗り越えたのである。

一番辛かった時代に中学生だった叔父は、朝は新聞配達や納豆売りをして家計を支え、夜は少し前まで家宝が蓄えられていた今は空っぽの蔵に、みかん箱をひっくり返した机で勉強に励んだのである。必ず家の復興を誓って。叔父は学年でも、5本の指に入る優等生であった。しかし、進学はせずに京都へ丁稚奉公にでたのであった。

叔父が姉の息子である吉章に商売の原点基礎を仕込んでくれたのは、自分が直系の長男であったが跡取が出来なかった無念さを甥っ子に託した熱い気持ちであった。このことを受け止めながら商売を発展させることが叔父に対しての恩返しと考えている。

振り返ってみると実力以上にお給料をくださった。戴いた1,000万円はまだ手をつけずにそのまま大切においてある。「利益のある中から次のことをせよ。手持ちの資金の中から次のことを考えよ。銀行借入れをしない。人様のハンコをおさない。」などは130年有余に渡って継続している商家としての家訓である。

よって、吉章の経営感覚は今でいうキャッシュフロー経営であり、無借金経営である。テクニックとしてのローコストオペレーションではなく始末と勤勉という名の経営哲学を今も守っている。

(8) 花まつビジネスモデル

従来の花業界の売上構成比は、冠婚葬祭を中心とした業務用、それからギフトに使われる贈答用、生け花に使われるお稽古花と呼ばれる教室用、そして仏壇、お墓、神棚に供えられる菊、榊であった。家庭用にホームユースとして売られる花はごくわずかであった。

花屋経営は一仕事の単価の高い業務用、客単価の高い贈答用を中心に発展してきたため、一般用というマーケットはごくごく小さいマーケットであった。

業界構造の小規模な生産者から小規模な花店への流通モデルのため小ロット多品種の流通モデルとして組まれたために、大量販売するところにおいての調達順におけるスケールメリットはでない。むしろスケールデメリットがでる流通構造である。

よって生鮮第四品目としてマーケットの拡大が期待されるもJAによる共選共販、市場流通構造がボトルネックとなり、マーケットは97年をピークに縮小傾向にある。最後の流通暗黒大陸と言われている。

花屋と腫れ物とはでかくなるとつぶれると業界通説がある。実際に業種店として唯一、新規開店数が廃店数を上回る業種である。小資本で開店できるため参入障壁も低い。

チェーン展開に向かない業種と長年されてきた。そんな中で、旧来スーパーマーケットが全盛の前には八百屋さんの片隅で花が売られていた。そこへ吉章の母が卸売りをしていた。

1990年に大店舗法が規制緩和によりスーパーマーケットの売り場面積が拡大していった。町の八百屋さんは淘汰をよぎなくされた。母の販路も縮小傾向にあった。

スーパーマーケットへの納品業務は完全委託販売による契約が主であった為、大変リスクをとまった。

仕入れ、納品、陳列、値づけ、販売、売れ残り品のロスの管理はすべて納品業種のリスクで行われる。スーパーマーケットは売上歩合制の15パーセントを徴収するシステムが主流となった。よって機動力がなかった母は、新規花納入業者に販路を奪われつつあった。

吉章が大阪から戻り委託販売スタイルでの納入を行ったのは、(小売をはじめたのは)スーパーマーケットの新規開店がきっかけとなった。

委託販売の場合は納品するだけで、あとは置いておくだけの売りのため、セルフ販売と呼ばれ業界では置き薬ならぬ置き花と呼ばれている。吉章は対面販売により通常置いておくだけなら10,000円から20,000円の売上が倍増し四万、五万と売り上げた。

土日は祭事スペースを借りシクラメンやシンピジウムといった鉢物の販売を行った。100,000円以上の売上をすることができた。すぐにお客様には評判となり人気の花売り場コーナーが出来た。

スーパーの店長、商品部の方も認めてくださり、委託販売先が次々と増え、10件ほどの納入先を一年後にはもつことになった。

(9) 花まつ第一号店誕生

3年目には大型店の開発があり、そこに五坪の専門店テナントとして入店することが許された。花まつ第一号店であった。店名の由来は、学生時代のニックネームをそのまま自店の店名とした。

親しみやすいイメージをコンセプトとして、ニコニコマークの花たちが人と人を結びつけ、かかわるすべての方が幸せになるイメージとした。

1日の売上が10万円をくだらなかった。委託販売の手数料を納めるよりもテナント方式は固定家賃のためやりがいがにつながった。委託販売の場合スーパーの全体の売上に占める割合(構成比)は0.7から1%に対してテナントの場合は2%を得ることが出来た。

一号店は繁盛店となり構成比が4%を超えるまでになった。5坪で年商5000万を売る店となった。花の対面販売という新しい業態がスタートした。すべての花をパッケージ化しお客様に選んでもらいやすいようにした。

すべての花を同一プライスにした。1パック380円3束1,000円は安心価格の値ごろ感として定着した。週一回の特売日は全品1束200

円均一のセールを行い需要を開拓した。

通常の3、4倍と売れた。他業種では当たり前におこなわれていることだった。値段を明確に表記するということは、あまりにも当たり前の原則であるが花屋業界では時価として値段の表記がないお店も多かった。

お寿司屋さんで時価と書かれているお寿司を食べるようなものである。回転寿司がヒットした理由に値段が明確で取りやすい好きな分だけを食べられると言うメリットがある。

また手に取りやすいということもポイントで通常花屋さんではガラスケースに花が閉じ込められ勝手に花を取ることは許されない。

花まつでは自由に手にとって自分で選びコーディネートすることができる。値段がわかる、手に取りやすい、花まつも単純にその原理原則を行ったわけである。

流通構造上業務用ギフトに使われる草丈の長い2LLサイズ80～90センチの花が売品とされ高値で取引されていた。それに対して草丈の短いMSサイズ（60～40センチ）の花は安値取引される。相場の上下は常にあるものの2Lサイズのバラが卸価格100円に対してSサイズは50円という半値で取引される。

一般花店では販売に対しての歩留まり（三分の一）と言われるロスの数を見込み原価に対して三倍の値入が行われる。

つまり100円原価のバラは300円の値がつけられるのが一般的である。三分の一捨てても原価の倍が残るという計算である。贈答用の場合いつ来るかわからないお客様の為に品揃えをし、在庫をもつリスクがあるため、そして客数が少ないために原価、ロス率積み上げ方式の売価設定が行われることとなる。

それを維持するためのフラワーキーパーと呼ばれる冷蔵庫がおかれている。付加価値をあげようとする側面と販売機会の最長化をするための冷蔵庫といってよい。

ガラス型のショーウィンドウである。設備投資はもちろん電気代の維持費がかかる。当然これも原価におりこまれる。

それに対して花まつでは冷蔵ケースを置かない。イニシャルコストを低減しランニングコストである電気代を回避するためである。鮮度がよければ温度を下げて管理し販売機会を延ばすよりも回転率を高めた方がよいと考えたからである。

何よりも冷蔵ケースそのものが咲こうとする花を騙し延命効果をねらった箱である。

その箱に入れられた花たちは購買する時は美しくても長く寿命をながらえた花たちであるので、お客様の手にいってからあまり長持ちしないというデメリットがある。人にあげる一瞬の見せかけでよかったわけである。

理屈はそうだが実際にはいかに初期コストを下げるか（お金をかけないか）というよりも、お金がなかったのでフラワーキーパーを買えなかったのである。実際に二号店までは中古のフラワーキーパーが入っていた。

花まつではギフトではなく家庭の中で飾られるホームユースの花に特化したのである。MSサイズのバラを3本パッケージして300円で販売した。

お客様は家の食卓に飾るには十分と多くの方が喜んで買い上げてくれた。実際に八割のお客様は花を買うときに長さは50センチあれば満足する調査結果も出ている。ロスもでなかった。

1本300円のバラと1パック3本300円の花の差の舞台裏である。粗利率は同じであるがお客様の満足度は高く、リピーターへとつながった。

（10）富山の花の消費額

一店舗あたりの投資額も最小化され投資回収期間も一年半以内のモデルとなった。多店舗化が可能となった。

まだ数件の納入しかなかった時、ホテルへの納入や葬儀社への納入、

業務需要をもっている花屋さんを羨ましくおもったが、思い返せばなかったことが家庭内消費という分野に活路を求めた結果となった。

富山県の一世帯あたりの花消費額は1990年は世帯あたり8,000円（全国39位）であった。

近年においては16,000円まで消費が伸び、全国ランキング第四位まで伸張した。ちなみに全国平均は1997年13,000円をピークとし、直近では11,000円とマーケットは縮小傾向にある。花まつは最初から多店舗化を志したわけではなく規制緩和とともに急速なスーパーマーケットの新店開発への対応に迫られて店舗が広がっていった。人口110万人の富山県内に50店舗は人口約22,000人に一人の割合になる。

花まつ年間客数は130万に及ぶ。

小商圏に対応した損益分岐点の低いモデルが花まつモデルである。需要創造型であると言える。

購買動機の一つは家の近くにある、ついでに買えるといったシンプルなものである。

毎日のお買い物の通りすがりに花屋があり、ついで買いをして頂く、おかずの一品としてつり銭で買えるお花を提供したのが花まつである。

飽食の時代といわれ胃袋のキャパは増えないが、心の豊かさを求める時代背景でもある。花一輪がもたらす幸せを気軽に提供するのである。初めて対面販売をし「今日は奥さんバラがお買い得ですよ」と1束300円のバラを嬉しそうに買ってくださった初めてのお客様の笑顔は花まつの初心であり経営理念の原点である。

（11）富山市への出店

高岡地区から富山市へ初出店した時の第一号案件は、近隣購買型ショッピングセンターで大変立地がよくテナントの募集説明会にはたくさんの業者が列をなした。実際花屋のスペースには13件の申し込みがあった。

競争率が高かった。15坪のスペースに対し出店費は坪あたり90万円の保証金が必要だった。花まつにとって県庁所在地である富山市にお店をだすことは夢であり都にも上るような気持ちであった。家賃は坪あたり25,000円であった。

振り返ってこそわかるのだが、とても高い条件だった。理屈は考えず（理屈はわからなかった）とにかく出店したいという情熱だけだった。

ディベロッパーには何回も足を運び情熱を伝えた。社長への面談が許された。競合して申し込んだ先も多かったが、花まつが選ばれた。オープン当日の感激は今も忘れない。

オープン3日間で400万円を売り上げた。

レジにお客さんが途切れることはなかった。全品1束200円均一の販売であった。あとにも先にもない最高売上であり、オープンのキャッチフレーズは「すごい花屋がやってきた」をコピーにした。

本当にすごかった。

200円の花束を20,000束販売したことになる。画期的だったことは花屋が八百屋風に大声をだして呼び込んでいること、センターでパッケージされた花がバケツごと配送する仕組みによりバックヤードを持たずすぐ売れる形にしたことだ。

お客さんは大喜びで列をなしたが周りのテナントさんやデベロッパーは驚いて、賞賛とお叱りを同時にいただいた。共有通路をふさいでしまうためにご迷惑がかかったからだ。

このお店は花まつ創業期におけるフラッグシップとなり初年度売上8,000万円を記録した。このことが地域の評判となり出店のオファーを次々といただくよいきっかけとなった。

（12）ローコストオペレーション

しかし、確かに良く売れたが出店コスト家賃が高いために利益はでなかった。のちに据え置き保証金の返還交渉をした。10年据え置き10年均等返還の契約だったが、1,350万円の保証金を原価値に置き換え半額で割り引いてキャッシュフローと換えた。

隣の美容室から増床したいとの申し入れがあり坪数を15坪から8坪に変更した。それにより利益がでる店舗ヘリニューアルすることができた。

この教訓はその後の出店政策にとても有効な教訓となった。

出店をお願いすると高いコストとなり出店をお願いされると安いコストとなること、借りる面積を最小化すること（5坪～7坪）保証金を納めずに敷金として納める。退店時に敷金の返還を求めないことによりその額を半額にしてもらうこと。

なによりもその地域の人に花を通じて喜んでいただくという理念を実現するために高コストの腰高の出店は許されなかった。またキャッシュフローのあるなかでしか次の出店をしない工夫でもあった。よって花まつは今でもローコスト出店ローコストオペレーションを貫いている。実際に大手ナショナルチェーンの家賃の高いところは居抜き案件以外は出店していない。条件が高すぎて花を安く売れないからである。出たい案件も立地もあったが深追いはしなかった。

（13）バックシステムの構築

多店舗化を支えたのは販売面の工夫だけではなくバックシステムの構築がポイントであった。店舗では最小面積で展開するために（不動産費の最小化）店舗は基本的に一人で運営できるように、バックヤード機能をすべてセンターに置いた。

この方式はオランダ方式といわれウォーターバケットシステムと呼ばれている。手間ひまのかかる水上げ作業仕分け作業などを集中化し作業の効率化をはかった。バケツのまま配送された花束たちは店頭にすぐ並べられる状態で配送されるため店頭では接客販売といった付加価値を生む時間を最大化できるメリットがある。

外食産業のセントラルキッチンシステムに似ている。

花のセントラルパッケージシステムである。このセンターは屋台方式、

看板方式といった少量多品種多頻度配送に対応したジャストインタイムの概念を持ち込み、日々効率をアップするため改善活動を行っている花工場といえる。

本格的なロジスティック思想を持ち配送センターを備え温度管理品質管理を行い、環境基準であるISO14001を、センターを始め全店の取得は業界初である。

センターから二時間圏を想定しており、その範囲内でのドミナント率を高め効率を上げることにより花需要創造に貢献できるものとしている。花まつしの強みの一つである。

（14）富山の県民性

富山の県民性について日本一の指数が数多くある。持ち家率、一世帯あたりの敷地面積、部屋数、庭の広さ、たたみ枚数が一位。

それから車の保有台数3.7台。軽四普及率、共稼ぎ率、女性の就労率、兼業農家率、高校進学率、貯蓄率、冠婚葬祭費これらも一位である。

それから食生活においてはお魚の消費額全国一位、特に鰯とイカがアイテム別ではダントツの一位、コロッケ、パナナ、インスタントラーメンが一位である。

持ち家に住みお父さんお母さんも働き、土日は田んぼをし、教育費をかけ、食生活は質素で貯蓄を好む。質実剛健な県民性である。食生活においては、自然のいけすと呼ばれる富山湾でとれる豊富で良質な鰯やイカがお刺身となってパックでスーパーに並び。

コロッケやパナナは栄養価が高く、簡便性があり、仕事を持っている主婦にとって、賢くて堅い富山県女性にとって見逃せないアイテムである。カップラーメンもしかり。

そんな環境に対して花の消費額はご想像のとおり全国最下位グループであった。

富山の大自然立山連峰の雄大さをはじめ、野山には緑や花が咲き乱れ

花はわざわざ買わなくとも自然が楽しませてくれていた。花は買うものではなく野に咲いているものである。あるいは人からもらうものである。これが富山の県民性である。

吉章のご先祖には台湾パナナを北陸の地に初めて輸入をし、いちはやくパナナの普及に努めた歴史がある。パナナや卵は物価の優等生とされ今ではスーパーの特価品となることが多い。当時は病気になるまいと食べられない高級品であったそうだ。

それがサプライチェーンが進み、安く提供できるようになり誰もが食べられるようなものに変化し、普及を促めたのである。パナナの消費額日本一というのも吉章は誇らしげに感じている。

なぜならご先祖がはじめて北陸の地にパナナを紹介した人であったからだ。祖先のルーツであるDNAがそうさせてくれると思うと血が騒ぐのである。

花の流通も現状はまだ進化しておらず改善点は数多くある。他業種のサプライチェーンを勉強することにより見習える点は多い。

(15) サプライチェーンの改革

吉章はサプライチェーンを改革することにより、店頭価格をよりリーズナブルにしたい。そして需要を創造し、花による調和美のとれた幸せのユートピアの実現を夢見ている。

花普及率として購買率を上げ、年間消費額があと1,000円増えることにより日本一の花消費額を実現することができる。

あと一回来店頻度が増すか新規顧客の開拓が出来るかにより実現可能である。需要の創造が地域にこだわった展開は業界シェアを食い合うのではなく潜在需要を高めることにこそ、価値が創造できると確信する。

業界では花を安く売るとはタブー視され、業界の異端児扱いされ、

ねたみや誹謗中傷によるプロパガンダの対象とされることもある。がしかし、花文化創造企業としての使命を果たすためにも、消費者志向、お客様志向を実現するためにも垂直方向の商品調達力の強化、商品開発力の強化が急務である。

中国雲南省昆明における花生産は世界基準に達しており今後の調達先として欠かせなくなることが予想される。多店舗展開はエリア外はしない。かえってリスクを増大させて考えている。

販売チャネルのイノベーション、販売手法のイノベーション、一週間の鮮度保障、業務需要への対応、冠婚葬祭にも対応するか否か？もテーマとなっている。

ロス率の低減に貢献するからだ。ガーデニング業態の再構築も課題である。お花畑構想、フラワーアミューズメントパーク構想などは流通物販業からのイノベーションでもある。

花のあるライフスタイルの提案による花のライフタイムバリューの最大化、生涯シェアを高める提案力、創造力を発揮したい。

富山県における、農地に占める稲作率は全国一位であり、兼業農家率一位と裏付けのデータとひもづく。休耕田や転作の問題解決として、花の生産の拡大を次なる戦略としている。

農業への参入である。地産地消により品質の向上と物流の最適化、プロダクトアウトからマーケットインへの変換をはかることにより、製造型小売業を目指す。

支持して下さるお客さまの声援を力に変え消費者志向の実現こそが使命と感じている。イノベーションを草の根的に起こせばと考えている。

花の流通においては富山県が需要と供給のミスマッチが最も起きている県といえる。

花まつは現在、東京大阪の大型市場からの仕入れが主であり、高い調達物流費をかけており、環境にも悪い。地産地消を勧めることにより鯛やイカの消費が日本一であるように良質な花が地元で生産され消費

される。新しい流通モデルの構築開発に着手している。

現在は花の生産作付け面積は出荷額ともに全国最下位である。それだけ富山平野は肥沃でお米の生産に向いている恵まれた、良質な農地であることを意味する。近い将来、センターを中心として100ヘクタール30万坪の花畑が広がることを思い描いている。

花のロスを活用した有機肥料の販売による環境事業や花の品質基準を明確にする技術を活用し検査機関を作る研究開発にも参加している。

なすべき次なるビジョンの選択肢は無限に広がろうとはしているが、優先順位は、経営資源の蓄積であり、そのまた優先順位はなんと言っても人財開発に尽きます。

最大のテーマであり、最大の役割でもある。

(16) コミュニケーション

社風向上のための活動として、花まつではコミュニケーションプログラムがある。モーニング・ランチフォーラムである。これは、一ヶ月に8クールを用意しており、全店長を対象としている。

食事をしながらそれぞれの一ヶ月に嬉しかったこと感動したこと、自己採点、一ヶ月の具体的目標を発表し、共有する場となっている。また花まつでは一ヶ月に一冊以上の本を読むことを勧めているため、読んだ本の感想やお勧めをする場ともなっている。

先月は松下幸之助さんの社員心得帳をテーマとした。今後、「理念と経営」をテキストにしながら自主的に読み合わせ討論会が開催される仕組みをつくりはじめている。その他にも本社で行われる月一回の店長会議、各エリアごとに毎週行われている店長会議がある。

そしてアソシエイト全員参加のキャンペーンが年に数回行われる。母の日や、シクラメンを長持ちさせるための肥料キュートの販売、切花長持ち液の販売、おもしろPOPコンテストなどアソシエイト全員参加で販売キャンペーンが行われる。

昨年行われたキュート、切花長持ち液キャンペーンの成績上位者は、

パリの研修旅行が景品としてプレゼントされた。また、2005年には、オランダ・ロンドンの研修旅行、2004年にはアメリカの流通視察など海外への視察も毎年行われている。

世界一花いっぱい富山・北陸を目指す花まつは、家庭に花をお届けするために花のインフラを増やすプロモーションも行っている。

富山県の一世帯あたり所有する花瓶の数は、平均3本。花先進国オランダでの一世帯あたり所有数は30本。まったく及ばない数である。そこで吉章は、まず家庭に花を飾るための花瓶を増やさなければと思った。

そこで、各店で花をお買い上げいただいたお客さまに花瓶をプレゼントするというプロモーションを行った。その数富山県の世帯数と同数の34万個である。家庭内インフラを整える。

先行投資が文化を育て広げるかもしれない。小中学生にクラスに一人、花委員を任命し教室に花を飾るプロジェクトも準備中である。

マス広告、テレビ、新聞を使うよりも、店頭媒体。一週間に3万人の集客を活用してプロモーションの活性化をしている。花自体がコミュニケーション媒体である。

また、フラワースクール事業も同時に行っている。フラワースクールにはマスターコースをはじめ7コースが用意されている。気軽に参加していただくためにエンジョイコースの体験レッスンを安価で提供している。

なかでもマスターコースは、教育訓練給付金制度労働大臣指定講座として業界初の認定校で、実践的なインストラクターとしての指導力や、フラワー装飾業としての「雇用に結びつくアドバイザー能力」を身につけていくことを目的としている。フラワースクールの生徒数は現在1,000人。

スクールの生徒さんは花カルチャーの浸透にかかせない存在となっている。また、年に3回、富山県にてフラワーショーを開催している。

昨年度には假屋崎省吾氏のフラワーデモンストレーションを開催した、テレビタレントとしても人気の同氏によるフラワーデモンストレー

また、ワールドチャンピオンやヨーロッパスタイルを日本にはじめたオランダ、レン・オークメイド氏とジャズピアニスト板垣氏によるコラボレーションフラワーショーも行われている。

花文化創造に不可欠なことは、業界発展のための人材育成であり、そのことが業界の地位向上に結びつき、花まつの理念、ビジョンの実現につながるのである。

吉章は、次のようなビジョンを描いた。

会社は花文化創造企業としての発展、繁栄をしている。花消費額日本一（25,000 円 / 世帯年間）を実現し幸せを創造している。

花まつブランドのコア事業は店舗別売上高、時間効率を上げている。新商品開発力、調達力、接客サービス力の向上を、量、質とも上げることに成功している。アッパーモデルも展開し、すべてのマーケットゾーンにおいてシェア No. 1 とともに需要創造型として全国からの注目もされている。

品質2倍、コスト1/2により、世界最高水準となって、世界一を視野に入れている。コア事業の成熟とともにカルチャーの深耕をするために、フラワーパークの運営に成功している。

尊敬され必要とされる企業に成長が続いている。アソシエイト 1,500 人となっている。

(A) 既存事業領域の変化 流通業

(B) 新規の事業領域

新販売チャネルの確立をしている。マーケットは全国、ローカルを成功させる。 テレフォン、インターネット、通販、クイックデリバリーによる販売手法、男性客の取り込み、30、40代の女性客の新規開拓、物販をベースにサービス業へ転換、新規参入、時間消費型ビジネスモデル、フラワーアミューズメントパーク、フラワーミュージアム、フラワーテーマパーク、生産直売、観光農園、莓狩りや梨木のオーナーシップ制、100haの花畑構想を実現する。幸せの象徴としての花による大空間をダイナミックに創造する。

街並みを花文化とする。花の品質認定審査機関をつくり、品質の安心を与え、花に対する価値を拡大させ需要を創造する。

有機農法普及における肥料事業、環境事業を目指す。

(C) IPO の誘惑

松 村

のもとには、IPO（株式公開）しないかという誘いや、資本提携の話が次から次にやってくる。しかし、外部資本が入ると、自分の理想の経営ができなくなる。外部資本が入ることで倒産の憂き目にあった会社も知っている。「商売はつぶしてはならない」と言う価値観を守り、同じ北陸にある「芝寿司」のように何代も続く企業にしていかなければ拡大の意味もない。発展を急ぐことは衰退を急ぐことにつながる。将来の IPO も視野としては入れているが急ぐ必要もない。大阪の和食店の株式会社音羽や、東京のマッサージ店の株式会社ベアハグが人材育成のための学校をつくったように、花ビジネスを志望する人材を育てるための「花大学（花生活創造塾）」を社内に開講する。IPO という誘惑を断ち切り、事業を継続させる戦略を現在模索している。