



**JFG**

Japan Flower Group  
Flowers to Smile the World

## シンボルマーク



指定色

DIC 222

C 0% + M 100% + Y 85% + K 0%

## コンセプト

花であふれる未来を見つめて、  
花で世界を満たし成長していく。  
当グループの理念を象徴したシンボルマークです。

Flowers to Smile the World

「花はせかいを笑顔にする」

勝敗を決するのは、つまるところ、  
現場における一人ひとりのMVP  
である。

戦争がその典型であるが、どんなに  
ビジョン・戦略がすぐれていても、現  
場の兵隊がその通りに動かない限り、  
戦いに勝つことはできない。

企業経営もまたしかり。社員一人ひとりがトップの考え  
方やビジョンを理解し、かつ瞬間、瞬間、正しい判断→決  
断をして動けるかどうか、企業の盛衰を決める。  
その際の判断や決断、ひいては行動のベースにあるべきも  
の、それがMVPである。

M=Mission=使命、V=Value=価値、P=  
Pride=誇り。

M=Mission=使命、V=Vision=展望、P=  
Promise=約束。

世の中の役に立つという使命感と自らが最終的に形成すべ  
き付加価値を認識しつつ、プロの社会人としての誇りを持っ  
て仕事に当たることができれば、自ずと  
MVP=Most Valueble Playerにな  
れる。

MVPは新入社員も含め、一人一票。しかも同じ重さと影  
響力を待つ。

当然あなたにも入社と同時に先輩社員と同じ一票が与えら  
れる。

自らのMVPについて、今から考えておいてもらいたい。

|                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| MISSION<br>ミッション<br>使命感 | MISSION<br>ミッション<br>使命感 |
| VALUE<br>バリュー<br>価値観    | VISION<br>ビジョン<br>展望    |
| PRIDE<br>プライド<br>自尊心    | PROMISE<br>プロミス<br>約束   |

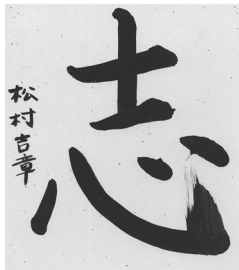
## 創業者からのメッセージ

ジャパンフラワーグループ（以下ＪＦＧ）は、花を通じて幸せを創造する会社です。花文化創造企業として理念実現に向けてＪＦＧが無限の成長と繁栄の永続を実現するための手帳です。アソシエイトの皆さんがより幸せになっていただくための大切な行動指針であり、判断基準が示されています。

この「フィロソフィー手帳」は、グループの未来のありたい姿です。トップとしての『志』そのものです。この手帳に書かれているフィロソフィーを共有することによって、理念共有ができます。

一人一人のアソシエイトが、言葉が変わり、意識が変わり、考え方が変わり、行動が変わり、習慣が変わり、人格が変わり、運命がかわり、会社がより良い方向に変革し成長していきます。一人一人の人間的な成長の掛け算が会社全体の成長となります。

朝礼をはじめ、いろいろな機会にこの手帳を活用し、自ら積極的に学び実践して、よりよい未来を共に築いていきましょう。



松村 吉章

以下の文面は、ＪＦＣ第１０期に初めて経営計画書を発表した際の文面であります。

１ この経営計画書はＪＦＧがこの激動のかつてないデフレ時代を乗り越えて存続し、発展するため、そして全アソシエイトの幸せをはかるために何が何でもやり抜かなければならないお客様に対する姿勢、事業経営の信念と心構えを社長自ら精魂をかたむけて書き上げたものです。

２ この経営計画書の方針は、ＪＦＧの魂であり憲法です。また、全アソシエイトの業務上の判断、日常の行動基準書です。まず実行すること、守ることが大切です。

３ この経営計画書に示された方針は、お客様の要求の変化に対応し、ＪＦＧが生き残り、自己革新をはかり、発展してゆくための最低限必要な内容をまとめたものです。どうしても必ずできるまでやり遂げます。

４ ＪＦＧの業績に対する全責任は、すべて経営計画をたてた社長にあります。この経営計画の方針を実施する実施責任は、それぞれ担当するアソシエイトの皆様にあります。

５ ここに書かれた経営計画の成否は、目標と実績との差によって読むことができます。まず、全方針が実施されなければ何もありません。従って方針違反や方針不実施の責任は、徹底的に追求します。

６ 私は社長として、厳しい状況の中で、全アソシエイトとその家族が明るく豊かな生活を営むためにひたすら精進し、戦略を練り、工夫し、お客様

第一主義を貫き、私心を捨て、あらゆる困難に立ち向かい、「不撓不屈の精神」と決意で情熱溢れる経営を推進することを、天から課せられた天職だと考えてこの道以外に歩かないことを誓います。

私たちは、エクセレント・カンパニーだという評判を一番大切にす花業界日本トップクラスの企業をつくりあげたい。われわれのすることが日本で歓迎されるようにしたい。社員が意欲をもち、情熱をもって実力主義の組織に加わり自分と家族の生活を豊かにしていくと同時にJFGという最先端の企業に参加することで成長していけるようにしたい。そして、アソシエイト全員が経営を担い、事業に参加することで、尊敬をあつめることのできる、フラワー・エクセレント・カンパニーをアソシエイト全員でつくりあげたい。

代表取締役 松村 吉彰

#### **使用上の注意（まずはじめにご確認ください）**

1. 本手帳には、会社の仕組みやそれに関連する重要な内容が記述されています。そのため会社の許可なく本手帳の複製（コピー）、第三者への閲覧・譲渡・処分は固く禁止いたします。
2. 本手帳は、継続して使用いたします。本手帳への書込み（マーカーや鉛筆なども含む）はご遠慮ください。また、紛失や破損のないよう丁寧に扱ってください。

## 目 次

|                            |    |
|----------------------------|----|
| シンボルマーク                    | 2  |
| MVP                        | 3  |
| 創業者からのメッセージ                | 4  |
| 目 次                        | 8  |
| 経営理念                       | 10 |
| 経営 12 カ条                   | 11 |
| スローガン・社訓                   | 12 |
| 3つの健康                      | 13 |
| コミュニケーション                  | 14 |
| 能力＝才能×経験×意欲×考え方            | 15 |
| 本気                         | 15 |
| 山本五十六                      | 16 |
| 夢                          | 16 |
| 創造的問題解決の方法                 | 17 |
| アソシエイト心得                   | 19 |
| サム・ウォルトンの事業を成功させるための 10 か条 | 20 |
| チャレンジ 2020                 | 21 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 報徳訓・我らの誓い                  | 23  |
| 良い習慣をつくる「13 の徳目」           | 24  |
| 仕事中的エチケット 10 カ条            | 25  |
| 素晴らしいリーダーとなるための指針          | 26  |
| 「ジャック・ウェルチ」「ピーター・ドラッカー」の言葉 | 29  |
| 基本方針                       | 30  |
| 個別方針                       | 36  |
| 目標管理の大切さ                   | 63  |
| 経営理念から経営計画までの流れ            | 65  |
| J F G フィロソフィ               | 66  |
| J F G の判断基準 11 カ条          | 93  |
| 花まつ物語                      | 99  |
| 花まつ物語 2                    | 107 |

## 経営理念

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の地域社会を目指します

《JFGフィロソフィー》3つの喜び

お役に立つ喜び    成長する喜び    生かされる喜び  
＜喜びの創造＞    ＜幸福の共有＞    ＜繁栄の循環＞

《JFGミッション》

- ①花業界のリーダーとなり、業界全体をレベルアップさせる。
- ②フラワーロジスティック・レヴォリューション（花物流の革命）アジアのハブ機能を目指す。
- ③オランダモデルをケーススタディ（見習い）としグローバルスタンダード（世界基準）レベルのデファクトスタンダードを創る。

《JFGスピリッツ》

いかなる困難、障害に対しても不撓不屈の精神で立ち向かいサービスの向上に挑戦し続ける。

## 経営 12 カ条

- 第 1 条 事業の目的、意義を明確にする  
公明正大な大義名分の高い目的を立てる
- 第 2 条 具体的な目標を立てる  
立てた目標は常に社員と共有する
- 第 3 条 強烈な願望を心に抱く  
目標の達成のためには潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望をもつこと
- 第 4 条 だれにも負けない努力をする  
地道な仕事を一步一步、堅実にたゆまぬ努力を
- 第 5 条 売り上げを最大に、経費は最小に
- 第 6 条 値決めは経営  
値決めはトップの仕事。お客様も喜び、自分も儲かるポイントは一点である
- 第 7 条 経営は強い意志で決まる  
経営には岩を穿つ強い意志が必要
- 第 8 条 燃える闘魂  
経営にはいかなる格闘技にもまさる激しい闘争心が必要
- 第 9 条 勇気をもって事に当たる  
卑怯な振る舞いがあるてはならない
- 第 10 条 常に創造的な仕事を行う  
今日よりは明日、明日よりはあさってと常に改良改善を絶え間なく続ける  
創意工夫を重ねる
- 第 11 条 思いやりの心で誠実に
- 第 12 条 常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営する

# 軌跡から奇跡へ

未来は来る。

みらくる

MIRACLE!

奇跡!

社 訓

「 実 行 」  
すぐやる  
必ずやる  
できるまでやる

—— 松 下 幸 之 助 ——

「使命観を持つ」

人間は、ときに迷ったり、おそれたり、心配したりという弱い心を一面に持っている。だから、事を成すに当たって、ただ何となくやるというのでは、そういう弱い心が働いて、力強い行動が生まれてきにくい。

けれども、そこに一つの使命を見出し、使命観を持って事に当たっていけば、そうした弱い心の持ち主といえども、非常に力強いものが生じてくる。

だから指導者は、つねに事に当たって、何のためにこれをするのかという使命観を持たねばならない。そして、それをみずから持つとともに、人々に訴えていくことが大事である。そこに「千万人といえども我ゆかん」の力強い姿が生まれるのである。

一口に健康といっても、  
体 ・ 知性 ・ 魂 の3つの要因があり、  
そのうち最も大切なのは  
魂の健康である。

- 体の健康 = 適度な栄養、適度の運動、適度な睡眠。
- 知性の健康 = 規律の形成 + 良書をよむこと。
- 魂の健康 = 感謝の気持ち、思いやりの気持ち、希望の気持ちをもつこと。

「過度な喫煙・飲酒、睡眠不足に不規則な食事」では、当然体の健康は失われるが、これらの悪習の背景には必ずと言って良いほど、規律の無さという知性の不健康があり、更に規律の無さの背景には、感謝や反省、思いやり、希望といった良き魂の喪失がある。「口に入るものに毒なし。毒は口から出ずるものの中にあり」とは、けだし名言。つまり悪いものは食べ物ではなく、感謝なく不平や不満の言葉を繰り返し、思いやりを忘れ誹謗や中傷を発している、己の心ということ。

有能な社会人の大前提も、健康であり続けること。この機会にもう一度、知性や魂という観点も含めて、自分自身の健康をチェックしてもらいたい。

**人は、コミュニケーションすることによって  
疲れるのではなく、  
コミュニケーションできないことによって  
疲れる**

人間関係は気を遣うので疲れる、という人がいるが、そういう人に限ってコミュニケーションをとっていないことが多い。コミュニケーションの基本は「口一つに耳二つ」。雄弁家＝コミュニケーション上手ではない。むしろ内気な人ほど聞き上手、ひいてはコミュニケーション上手なことが多い。また、コミュニケーションとディベートは明らかに別物。コミュニケーションは白黒つけるためにあるのではなく、何が役に立つ考え方を探し出す共同作業である。他人を幸せにし幸せになる最良のツールがコミュニケーションだと心得てもらいたい。

**能力＝①才能×②経験×③意欲×④考え方であり、  
その重要度は④→③→②→①の順である。**

「自分には能力がないから・・・」と投げやりに言う人がいるが、その人は能力の定義をはき違えているか、すり変えている。実際は持って生まれた才能にそれ程の差はなく、仮に差があったとしても、「うさぎと亀」の寓話のように、意欲を持って経験を積むことによって、その差を解消することはたやすいのである。つまり、意欲に勝る能力はないのである。

ただし、いくら意欲を持っても、その目指すところが間違っていたり不純だったりすると、その結果は悲惨なものになりやすい。つまるところ、考え方が問われるのである。巻頭言で触れたような「世の中の役に立ちたい」、「地域社会の発展に少しでも貢献したい」といった高邁な思いを持つことは容易ではないが、意味のある意欲を持ち、報われる努力をしたいものである。

## **本 気**

**本気ですれば  
大抵のことができる。**

**本気ですれば  
何でもおもしろい。**

**本気ですれば  
誰かが助けてくれる。**



やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、  
ほめてやらねば、人は動かじ。  
話し合い、耳を傾け、承認し、  
任せてやらねば、人は育たず。  
やっている、姿を感謝で見守って、  
信頼せねば、人は実らず

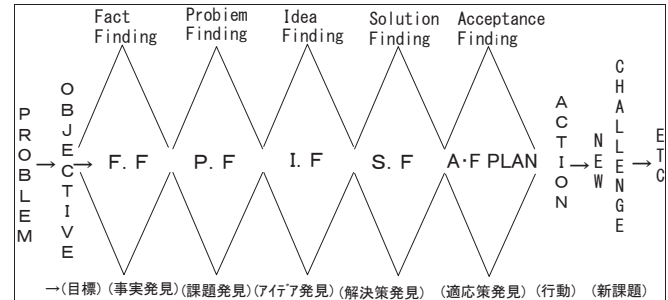
山本五十六

夢

一、夢のある人には希望がある  
一、希望のある人には目標がある  
一、目標のある人には計画がある  
一、計画のある人には行動がある  
一、行動のある人には実績がある  
一、実績のある人には反省がある  
一、反省のある人には進歩がある  
一、進歩のある人には夢がある

## 創造的問題解決の手法

### ●創造的問題解決の流れ



①最も大切なことは事実を集めること。そのベースは、素直に人の話を聞くこと。

⇔特性要因図

②課題発見においては分類能力が問われる。

③アイデアは即否定しないこと

### <アイデアの源泉 スキャンパーの法則>

S=Substitute? (代替)

C=Combine? (複合)

A=Adapt? (適合)

M=Modify? Magnify? Minify? (修正・大型化・小型化)

P=Put to other uses? (新用途)

E=Eliminate? (省略・除去)

R=Reverse? Rearrange? (逆転・再編)

### <ブレインストーミングの4大原則>

- 否定しない
- 質より量→量こそが質
- 他人のアイデアに便乗
- 自由奔放な発想

④解決策にあたっては、評価基準(コスト、効果など)が必要になる。

⑤受入れに当たっては、説得方法が求められる。

## JFC STANDARD OF PERFECTION

1. HONEST(誠実)
2. FAIR(公正)
3. BETTER(より良く、継続的改善)
4. ACCOUNTABLE(責任)

~with a touch of Love(やさしさを抱いて)

### Definitions of our quality

—Principle=Due Diligence(原則はやるべきことを勤勉・確実にやり続けること)

#### 1. SECURITY(安全性の維持・向上)

- ① confidentiality(機密性)
- ② privacy(秘密保持性)
- ③ accuracy(正確性)
- ④ preservability(保存性)
- ⑤ retrievability(検索性・修復性)

#### 2. OPERATION SUPPORTABILITY(顧客のオペレーションに対するサポート力)

- ① timeliness(タイムリーであること)
- ② effectiveness(有効性)
- ③ efficiency(効率性)
- ④ interactive(相互互換性)
- ⑤ operability(操作性)
- ⑥ accountability(責任)

#### 3. CONGRUITY(時代への適合)

- ① technological development(技術開発)
- ② real needs(真のニーズに即していること)
- ③ social paradigm permutation(社会の価値観変化への対応)
- ④ regulations accountability(遵法)
- ⑤ ethicality(倫理性)

#### 3. VALUE CREATION(価値の創造)

- ① value to customer(顧客に対する価値創造)
- ② value to partner(取引先に対する価値創造)
- ③ value to employee(社員に対する価値創造)
- ④ value to the society(社会に対する価値創造)
- ⑤ value to profitability(利害関係者に対する価値創造)

## STRATEGY=C4ISR

•command •ctrl •communication •computer  
•intelligence(分析力) •surveillance(調査) •reconnaissance(偵察)

## アソシエイト心得

「アソシエイト」 一. 私たちは花まつアソシエイトの仲間としての自覚と誇りを持ち日々学習を重ね、お客様により良いご提案をいたします。

### 「感謝」

一. 私たちは、与えられた仕事に感謝し、喜びを持って気持ちよく仕事に取り組みます。

### 「三方善し」

一. 私たちは売り手に良し 買い手に良し 社会に良しの「三方善し」をモットーに日々商業活動をおこないます。

### 「利他の心」

一. 私たちは与える愛の実践者となり、自己の力と他の人の力を合わせ、より大きな愛の成果を追求します。

### 「幸せ」

一. 私たちは、物心両面で豊かになることを目指します。

### 「有用」

一. 私たちは、有能より有用な人材になること目指します。

### 「対応力」

一. 私たちは、お客様のニーズを敏速かつ正確に把握し対応します。

### 「安全」

一. 私たちは、安全を第一とし、社会のルールを遵守します。

## サム・ウォルトンの事業で成功するための10カ条

### 1. 自分の事業にのめり込みなさい

私は仕事に注ぐ情熱だけで、個人的な欠点をすべて克服してきたように思う。

### 2. すべてのアソシエイトと利益を分け合いなさい

彼らをパートナーとして扱えば、期待以上のことをあなたと一緒にやってくれるだろう。

### 3. パートナーがやる気を出すようにしなさい

金銭や所有権だけでは十分ではない。挑戦を続けさせるために、管理職の間で互いの仕事を交換させなさい。

### 4. アソシエイトにできるだけすべてのことを知らせなさい

情報は力であり、同僚に権限を与えることによって得られる利益は、競争相手に情報を与える危険を補ってあまりあるものである。

### 5. 事業のためにアソシエイトが行うすべてのことを高く評価しなさい

時宜を得た、心からの賞賛の言葉は何ものにも代えることのできないものである。

### 6. 成功を喜び、失敗の中にもユーモアを見出しなさい

リラックスしなさい。そうすれば周りの人すべてがリラックスするだろう。

### 7. 会社にいるすべての人の話を聞きなさい

彼らに話をさせる方法を見つけてなさい。  
組織の末端の方にも責任を持たせ、  
その中から良いアイデアが生まれてくるようにしなさい。

### 8. 客の期待を超えなさい

彼らが望んでいるものを、しかも少しだけ多く、与えなさい。  
間違いはすべて償いなさい。そして言い訳をせず、謝りなさい。

### 9. 競争相手よりもうまく経費をコントロールしなさい

多くの様々な間違いを犯しても、効率的に経営を行えば回復することができる。

### 10. 逆流へ向かって泳ぎなさい

人とは違う道を行きなさい。昔からの知恵は無視しなさい。

# チャレンジ2020

## 日本最大の 花総合カンパニーを 目指して

2020年度にグループ全体で年商100億円  
ブランド力のあるJFGを確立

売上高  
100億円

売上高  
80億円

売上高  
62億円

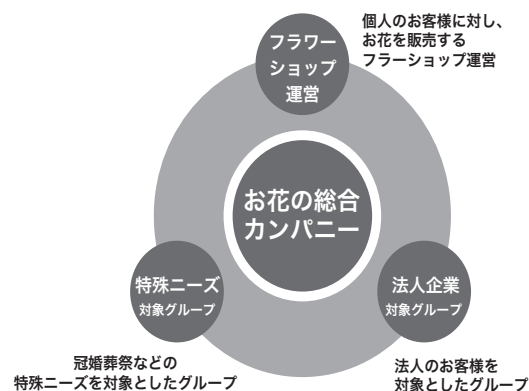
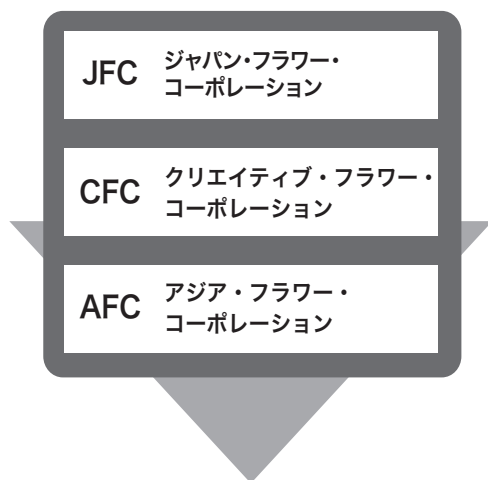
売上高  
49億円

売上高  
38億円

売上高  
30億円

| 2015       | 2016       | 2017       | 2018           | 2019             | 2020             |
|------------|------------|------------|----------------|------------------|------------------|
| 新規事業の準備・推進 | 中京地区本格営業開始 | 関東地区本格営業開始 | 花大学（花文化創造塾）の開校 | 拡大<br>事業領域の変化・新規 | 開始<br>フラワーパークの運営 |

## JFG（ジャパン・フラワー・グループ）



## 報徳訓

父母の根源は天地の命令にあり  
身体の根源は父母の生育にあり  
子孫の存続は夫婦の丹精にあり

父母の富貴は祖先の勤功にあり  
吾身の富貴は父母の積善にあり  
子孫の富貴は自己の勤労にあり

身命の長養は衣食住の三にあり  
衣食住の三は田畑山林にあり  
田畑山林は人民の勤耕にあり

今年の衣食は昨年の産業にあり  
来年の衣食は今年の艱難にあり  
年々歳々報徳を忘るべからず

二宮尊徳翁

## 我らの誓い

今日 1 日

怒らず 怖れず 悲しまず  
正直 親切 愉快に  
力と 勇気と 信念とをもって  
自己の人生に対する責務を果たし  
恒に平和と愛を失わざる  
立派な人間して生きることを  
厳かに誓います

中村天風

## 良い習慣をつくる「13の徳目」

- 1、挨拶 明るく元気な挨拶や返事を心がけ、良い人間関係をつくります
- 2、笑顔 どんな時も、誰に対しても笑顔で接します
- 3、言葉 言葉は人柄を表します。丁寧に前向きな言葉を使います
- 4、親切 親切はすべての人をしあわせにします。親切を心掛けます
- 5、約束 人との約束や時間を厳守し、信頼関係を築いていきます
- 6、責任 自分に与えられた役割を認識し、責任を全うします
- 7、前向き 常に前向きな考え方で知恵と創造性を発揮します
- 8、尊重 人の意見を尊重し、互いに尊敬しあえる人間関係をつくります
- 9、努力 仕事に最大限の努力を惜しまず、常にベストを尽くします
- 10、誠実 誠実さは自分の心を磨きます。常に誠実であり続けます
- 11、自律 自分の感情を律し、常に生産的な言動を行います
- 12、健康 健康管理も実力のうちと捉え、健康に十分注意します
- 13、感謝 感謝の気持ちをもって行動し、「ありがとう」を伝えます

## 仕事中的エチケット 10カ条

- 第1条 時間、期限は必ず守ります。
  - ・お客様の都合に合わせます。
  - ・訪問は必ず5分前に伺うこと
- 第2条 腕組み、足組みの接客は禁止します。
- 第3条 お客様の前、車の中では絶対タバコを吸いません。
- 第4条 話上手は聞き上手、しゃべりすぎません。
- 第5条 常に「教えて頂きたい」の、謙虚な態度と気持ちで職務に当たります。
- 第6条 身だしなみに気をつけます。
  - ①男性の身だしなみ
    - ・赤茶染髪及びピアスはダメ・長髪、無精ヒゲはダメ・清潔な服装
  - ②女性の身だしなみ
    - ・爪のばし、濃いマニキュア、赤茶染髪、厚化粧はダメ・高級品を飾りません。
  - ③全体の身だしなみ
    - ・靴は磨いてあります。
    - ・名札の位置は左胸か首より吊るしてあります。
    - ・1日3回鏡の前に立ち、背スジはまっすぐ
- 第7条 勤務時間は計画的に使い、無断に職場は離れません。さしさわりのない限り、早足で歩きます。
- 第8条 勤務中はポケットに手を入れません。
  - ・いざという時に手を差しのをられません。
- 第9条 お客様、仕入業者の方には「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」と明るく大きな声を掛けます。
- 第10条 備品、器具、材料などは使用後、必ず定位置に戻します。

# 素晴らしいリーダーとなるための指針

## リーダーの資質と考え方

### 1. リーダーの資質

- ①事業の発展は、そのリーダーの資質によって決まる。
- ②リーダーは、自ら明確な目標を持っていないといけない。
- ③リーダーは、目標を達成できるものと信じていないといけない。
- ④リーダーは、目標を達成する為の方法を部下に知らしめなければならない。
- ⑤リーダーは、部下に明確な目標を与えないといけない。
- ⑥リーダーは、部下に目標を達成しなくてはならないと思わせなくてはならない。

### 2. リーダーとしての大切な考え方

- ①リーダーは、自ら目標を達成する為の方法を常に検討し続けなければならない。
- ②リーダーは、目標達成のために部下に意見を求め、聞いてやる気持ちをもっていないといけない。これは良いアイデアを採用するためである。
- ③リーダーは、良いアイデアを採用することにより、社員に経営企画に参画せしめる意識づけを行わなければならない。
- ④リーダーは、自ら立てた目標を達成するために、毎日「気を注いで」「自分の心を乗り移すような気迫で」日々の仕事を実行しなければならない。そうすることにより、物事に対する判断力が鋭くなる。このような事を常に習慣づけていないと、判断力は身に付か

ない。必要な時、重要な場合にだけ正しい判断をするといってもそれは出来ない。

- ⑤判断する基準は、常に人間として何が正しいかである。我々人間は本能心、理性心とかいろいろな心を持っている。自己を中心にした本能心からくる正しさではなく、自己の欲望を越えた、人間にとって正しい心でなくてはならない。
- ⑥部下に対して大きな愛情を持って接しなければならない。事業運営の目標は自分ではなく、部下の物心両面の幸福である。この大きな愛情とは、溺愛することを行うのではなく、小善を行うのではなく、大善のことである。場合によっては、出来の悪いリーダーに担当を替ってもらうことがある。これは甘やかすことによって悪がはびこることにより、全体に悪い影響を与えないためである。
- ⑦経営とは、それが大きなものであれ、小さなものであれ、日々の小さな数字の積み重ねであって、これが分かっているなければ経営はできない。
- ⑧リーダーは、月末締めてから出てくる実績を見て経営するのではなく、毎日のオペレーションの中で採算を作っていく実感をもっていないといけない。毎日を数字のオペレーションとして見ておかないと、月末にどこに着地するかを知らないで経営している事になる。結果として出てくる月次実績には、エクスキューズは許されない。
- ⑨以上のところまでを実行するだけでも大変な苦労である。しかしある期間これを毎日実行していれば、大変な経営手腕を得られることになる。  
JFGのリーダーは是非実行してもらいたい。

- ⑩更にリーダーは部下・従業員から見られている事を知り、自らを最も厳しく管理し、社員の模範となるべきである。

### ジャック・ウェルチ

ビジネスは簡単だ。それをむずかしく考えようとする人は、何をやってもモノにならない。ビジネスを実際以上にむずかしく考えたがる人が多い。なにも宇宙ロケットを飛ばそうという話ではない。われわれは、ずいぶん楽な仕事を選んだほうだ。手強い競争相手は三社か四社しかない。そして、それがどんな会社なのかは、分かっている。自分にできないことなど、そうたくさんあるものではない。2000もの選択肢の中から何かを選ぶという話ではない。

### ピーター・ドラッカー

1. 企業の目的は利益を上げることにあるのではなく、お客を満足させて自らお客（得意先）をつくり出すことにある。その結果として代価が支払われ、初めて利益を手にすることができるのである。
2. 企業の使命は、儲けることにあるのではなく存続することである。存続するために利益を上げることが必要なのである。
3. 利益さえ上げれば何をしても許される、というわけではない。企業の目的は、絶えず新製品や新規事業を開発して新しくお客をつくり、生産性を上げて資源の無駄遣いを防ぐことである。
4. 儲けなどはどこにもない。企業内に存在するのはコストだけである。利益とは事業を存続させるための維持費のことであって、将来のリスクに備える保険の役割を果たすにすぎない。
5. 利益に関する最も基本的な事実とは、そのようなものは存在しないということである。存在するのは、コストだけである。利益は永続するためのコストである。

※参考推薦図書「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」

# 基 本 方 針

## 〔１〕 お客様第一主義の徹底

## 〔２〕 環境整備の徹底

### —— 利益についての考え方 ——

1. 会社は、利益を出せば永続する。
2. 会社は、利益を出せば安定する。
3. 会社は、利益を出せば発展する。
4. 会社は、利益を出せばお客様サービスを継続できる
5. 会社は、利益を出せばアソシエイトの幸せを図れる。

故に利益とは「儲け」ではなく「企業存続費」である。  
ＪＦＧの目的の第一優先順位は、持続的成長と永続です。

## 基本方針〔１〕 お客様第一主義の徹底

ＪＦＧの真の支配者は、お客様である。お客様の要求を無視すると、やがてお客様から無視される。

お客様は、ＪＦＧに鼻もひっかけてくれない。このお客様に、ただひたすら正しいサービスをさせていただく。

- 1 お客様はＪＦＧの全てであり、ＪＦＧは、お客様の意志によってのみ生かされる。
- 2 いくら仕事をしたくとも、お客様がお買い上げしてくれなければ、仕事はできません。
- 3 社長以下全員が、お客様から給料をいただいている。ＪＦＧの繁栄も没落も我社のサービスが、お役に立つか、お客様に喜ばれるかどうかで決まる。
- 4 お客様のおかげで、全社員とその家族が、明るく豊かで幸福な生活を営むことができる。
- 5 お客様へのサービス活動は、面倒くさく、手間がかかり、時間がかかり、無理難題が多いことを肝に銘じ、ただひたすらお客様サービスすることが我社のつとめです。
- 6 お客様の無理難題の中から、他社に真似できないＪＦＧの特徴をさがす。



- 7 お客様とは、アソシエイト以外のすべての力である。  
お取引様の営業の方、有用な情報を提供して下さる方  
もお客様である。
- 8 プライベートな時間場所であろうとお客様は、お客様  
である。
- 9 時代と共にお客様の要求も変化していく。
- 10 正しいサービスを行わない限り、売上も利益も絶対に  
上がらない。我社の事情を一切考えずお客様の喜ぶ「正  
しいサービス」を提供し「正当なる報酬」、お役立ち料  
を堂々といただくという「正しい姿勢」を持つ。
- 11 「正しいサービス」とは、お客様の要求を満たす為、  
我社の事情は考えずに、ひたすらお客様に合わせるこ  
とが大切である。
- 12 時にはわがままなお客様もおられる。これは勉強であ  
り、自分を鍛える修行だと思って耐えることが大切で  
ある。
- 13 弊社にとって、お客様の要求を満たすことがすべてで  
あり、我社の自由、社員の自由ではなく、お客様の自  
由だけがある。

お客様のおかげで3度の食事がいただける。  
お客様のおかげで家族にプレゼントができる。  
お客様のおかげで家族が病気になっても看病ができる。  
お客様のおかげで明るく、豊かな楽しい人生を  
開くことができる。

お客様に喜んでいただくことが  
我社の喜びであり、使命である。

社長

人生の方程式 = 能力 × 情熱 × 考え方

(仕事)

才能  
経験

意欲  
熱意

心構え  
魂

良い人財 = スキル × ウィル × ヒューマニティ

Skill

Will

Humanity

熟練・技量

意思・決意

人間性

特殊技能

望み・希望

人徳・信頼度

能力

やる気

愛社精神

高いほど成功者に近づく

## 基本方針〔2〕 環境整備の徹底

### 「インフラストラクチャー」

環境整備は、お客様サービス活動の原点である。

環境整備は、お客様により良い品質のサービスを提供する基本であり、JFG が繁栄するための基本条件である。

我社は、これを徹底する。

- 1 正しい、心のこもったお客様サービス、能率の良い正確な作業は徹底した環境整備から生まれる。
- 2 環境整備とは、礼儀・規律・清潔・整頓・衛生・安全の6つである。
- 3 環境整備とは毎日毎日、少しずつ着実に進めていって、初めてできるものである。文字どおり一步一步進めていく。

## 新ルール

### ①時間のルール

始業時間には、フルで仕事に取りかけられる状態にする。始業時間までに準備体制として個別方針－1の3の清潔ルールに基づいて清掃すること。

### ②服装のルール

清潔な服装（定められたルール）、容姿で身だしなみを心がける。「本社勤務者」については、男性は、ネクタイ着用など自分の職務にふさわしい服装をすること。

### ③飲食のルール

昼食は、各部署で決められた昼休憩の時間内にとること。

### ④喫煙・タバコのルール

作業中のくわえタバコ、歩行しながらの喫煙は厳禁。決められた場所以外での喫煙は厳禁。（全館禁煙）健康、環境に配慮した世界基準とする。喫煙者は決められた場所のみでの喫煙・火の用心・吸殻の始末・灰皿携帯を守ること。また健康上、喫煙者は極力タバコを控えるよう努力すること。

# 個別方針

## 個別方針－１ 環境整備に関する方針

### １．礼儀

あいさつは礼儀の本質である。

あいさつは心の窓をひらく大切な行動である。

(1) あいさつは、自分から進んで、相手より先に明るく、元気に、ハッキリと笑顔で言う。

①お客様に対するあいさつ

「おはようございます」「こんにちは」「いらっしゃいませ」「いつも御世話になります」「毎度ありがとうございます」「失礼します」など。

②社内でのあいさつ

「おはようございます」「ってきます」「いってらっしゃい」「ただいま(帰りました)」「お帰りなさい」「お先に失礼します」「お元気さま」「失礼します」など。

(2) あいさつは正しい行動の手本である。

(3) アソシエイト以外の人は、すべてお客様である。お客様には笑顔で接し、感謝の態度で臨む。

(4) 清潔な服装（定められたルール）、容姿で身だしなみを心がける。「本部勤務者」については、男性はネクタイ着用等自分の職務にふさわしい服装をすること。全員名札を着用すること。「店舗勤務者」は指定アイテム、制服を着用すること。全体として衆合の美を意識する。

### ２．規律

決められたことは必ず守る。守ることから物事は進展する。礼儀・規律のない集団は烏合（うごう）の衆となり、激烈な企業戦争の中で破れ去っていく。

(1) 約束は必ず守る。小さな約束にもくばり、必ず守る。

(2) 時間を守る。早すぎず遅すぎず５分前を心がける。時は命である。

(3) 指示・指令は、必ず実行する。

①指名されたことは、なにがなんでも最後までやり抜くことが実施責任をまっとうすることである。たとえ失敗しても、このために失った利益の責任は、すべて社長が負う。

②方針や指令が出されているのに、やってもみないで「できない」という言葉態度は一切厳禁する。認めない。

③指示・指令された業務は、中間報告と完了報告を必ずする。

④悪ければ悪い報告ほど速やかに即時行う。

⑤不平不満、グチ、ねたみ、そねみ、悪口、陰口は精神健康上、一切禁止する。(天に向かってツバを吐くことになります) 又、聞いた場合は前向きな改善案を考え、社長に報告し、相談すること。

⑥飲酒運転等、重大な本人の過失による行政処分を受けたものは懲戒免職とする。

⑦消費者金融等の利用、多重債務者、金銭トラブル・不正をおこしたのも同上とする。

### 3. 清潔

我社全体を清潔にし、お客様に不快感を与えてはならない。特に倉庫・事務所・トイレ・車輛は、他の模範となるようにする。汚れた職場から良い仕事は生まれない、良い心も生まれない。

- (1) トイレをピカピカに磨き込み、最も清潔なトイレにする。
- (2) チリひとつ無いまでに清掃する。ピカピカに磨き込む。
- (3) 窓ガラスは文字通り素通しに。
- (4) ゴミが落ちていたら、その場で拾う。
- (5) 床が汚れていたら、その場で清掃する。
- (6) ゴミ、粗大ゴミは、あたかも商品が並んでいるかのごとく整頓し、その周辺にゴミを散らかさない。
- (7) トラック・リフトは、常に清掃ができている状態にする。
- (8) 清掃用具は、使用後手入れをして、所定の場所に戻す。
- (9) 清掃用具を買うことを惜しまない。

### 4. 整頓

- (1) いらないものを捨てる。捨てることにより、有効なスペースを生み出す。6ヶ月以上使用しないものは捨てる。不明なものは上司に指示を求める。
- (2) いるものは捨てない。
- (3) 物の置場所と置き方を決める。必ず表示をする。
- (4) 置き場所の管理責任者を決めて表示する。
- (5) 直線（頭揃え）、直角、水平、垂直を守って物を置く。隅に物を置かない。
- (6) 書類ファイル等は、置き場所を決め、ボックスファイル A4 ファイルを活用し、書類書庫に整理ナンバー

を付け、リストを作成して、すぐに取り出せるようにする。又、管理資料等の紙サイズは A4 版とする。  
(7) 就業時は、机の上の物を「ゼロ」にして退社する。

### 5. 衛生

- (1) 不衛生な個所をなくす。
- (2) 特に、トイレは最も清潔な所とする。
- (3) 作業中のくわエタバコ、歩行しながらの喫煙は厳禁。決められた場所以外での喫煙は厳禁。（全館禁煙）健康、環境に配慮した世界基準とする。喫煙者は決められた場所のみでの喫煙・火の用心・吸がらの始末・灰皿携帯を守ること。また健康上、喫煙者は極力タバコを控えるよう努力すること。
- (4) 事務所へ入室する際は、必ず石ケンで手洗い、うがいを十分すること。また、風邪をひかないよう声をかけ合うようにすること。
- (5) 風邪をひいている場合は、マスクの着用等、他の人に移らないよう配慮すること。またセキ・クシャミは、顔をそらしてハンカチ等を口に当ててすること。
- (6) 入り口のドアは、開けるか閉めるかを明確にすること。

### 6. 安全

安全は、我社だけのものではなく、お客様のため、アソシエイト本人のため、アソシエイトの家族のためでもある。一人一人が守ることにより、明るい職場や生活ができるものである。

- (1) 危険な行動はしない。道路交通法等法律を守る。
- (2) 危険な個所をなくす。悪い所は早目に修理をする。
- (3) 危険についてや、安全に対する呼びかけの表示をす

る。

- (4) 車輛の改造は一切禁止する。
- (5) 身だしなみ、清潔な服装等、指定された物を必ず着用すること。

**安全はすべてに対して優先する**

## 7. 実施方針

### (1) 実施準備の手順

ゴミ箱のゴミ回収を含めて細部にわたる迄、清潔個所を明確にする。

- ①営業管理室より、部門長、または部長により清潔個所を明確にし、担当者の割り付けをする。
- ②毎日するのか、週回か、月1回か定め、毎月月末までに翌月分のシートを作成し、管理部に提出する。

### (2) 実施方針

- ①広い範囲（ガレージ、側溝等）は全員参加で行う。
- ②責任者の境界線（担当別）を定め、そのライン外側50cmまでが責任範囲である。
- ③境界線は目に見えるように必ずテープ等で線引きをする。
- ④トイレ・台所等共同で使用する所は当番制にしてもよい。
- ⑤決められた担当個所は他の人が汚しても、担当者の責任とする。
- ⑥始業開始時間前に毎日10分間勤務時間内（パートさんを含む全アソシエイト）で実施する。各店はシフトコントロールに合わせる。
- ⑦決められた時間に実施できなかった者（特に営業担当・変則時間勤務のアソシエイト等）は週に1回ま

とめて行うか、決められた時間外に行うかする。その判断は、社長決裁とする。

- ⑧各セクションで必要に応じて、リーダーを決める。  
リーダーは方針書に基づいて実施し、不実施の場合は職長が実施を促し、同時に社長に報告する。
- ⑨トラック・リフト・社用車は、各ドライバーが実施責任者である。
- ⑩車庫は、自家用車・トラックを駐車している人が実施責任者である。毎日実施すること。
- ⑪お客様の職場においても、環境整備のお手伝いをすれば必ず喜ばれる。美しくすることでおしかりは受けない。喜ばれたら、更に協力させてもらう姿勢が大切である。

### (3) チェックと採点

環境整備のチェックは、チェックの為のチェックとせず、あくまで「お客様第一主義」を貫き、良い環境から良い仕事・サービスが生まれるという信念でチェックする。

- ①チェックと採点は、月1回（原則として）各部門の上位職者ならびに本部長及び、営業管理室が行うこととする。日程が合わない場合は、上位職者が単独で行うこともある。
- ②悪い個所は、チェック採点中に担当者呼び、指示することとする。
- ③机の上は、各営業所在社上位職者が毎朝チェックし、悪ければ即手直しさせる。
- ④環境整備の実績は、査定の対象とする。
- ⑤特に優れた実績のあった部門・社長は別途表彰を行う。
- ⑥環境整備の指令違反者は協力者の努力を弱め、健全

な企業運営を妨げる何ものでもない。違反者は厳罰で臨み、降格、給与、賞与査定の減点もあり得る。

## 個別方針－２ お客様に関する方針

### １. お客様第一主義に徹底する

- (1) お客様に明るく接し、より良い人間関係を築き、その人間性をかわいがられるように鍛錬する。
- (2) 全アソシエイトが、お客様の方を向いて仕事をする。
- (3) 売上も利益も、社内には上がらない。社内に結果はない。
- (4) 営業が外に出て、内勤するアソシエイトが内を守り、お客様の要求を確実に満たすよう工夫し、努力する。

### ２. 電話対応

たとえ一本でも、お客様に対し、失礼や不明な点があつてはならない。電話での対応は、声の感じが必ず相手に伝わるので、電話の向こうの相手の顔を思い浮かべ、正しい姿勢で、常に明るく、感謝の気持ちを添えて「私はどうお役に立てるでしょうか」という心構えで笑顔で話す。

- (1) 声のトーンを意識して普段より高い目に出すこと。気持ちを明るくもたないと、声のイメージまで暗くなる。我社のイメージ戦略として大きな任務を背負っていることを絶えず認識すること。
- (2) 呼び出し音２回で受話器を取る。３回以上は必ず「お待たせいたしました」を忘れずに。
- (3) 「もしもし」はムダな語句なのであまり使用しない。「ありがとうございます。ジャパン・フラワー・コーポレーションの〇〇です」、「おはようございます。ジャパン・フラワー・コーポレーションの〇〇です」等、あいさつ（感謝の意）＋社名＋社員名で対応して下さい。

- (4) 受信の際、先方指名のアソシエイトが欠勤している場合は、「本日は一日外出しております」相手によっては、「本日は申し訳ありませんが勝手させていただいております」等と対応する。その他、「只今外出しておりますので、後ほど折り返し連絡させていただきます」「もし宜しければ、ご用件をお聞きいたしますが」等、相手に失礼がないように、細心の心配りで対応すること。そして必ず「〇〇が承りました」と自分の名を名乗る。
- (5) 話し中が多い会社はいやな感じです。回線が必ず一本は空くように、発信を控えること。
- (6) 話し方は早すぎず遅すぎず。早すぎると雑なイメージですし、遅すぎるとふざけているようなイメージに取られます。ドライバーや協力会社からの電話は、要領よく要点を簡潔に行うこと。無駄話をしないこと。（「お客様の反応はどうだった」や「今日は雨で大変だったね」「〇〇は混雑しているから△△から帰社して下さい」等のコミュニケーションについては構いません。ねぎらいの言葉を必ず足して下さい。
- (7) クレームをいただいた時は全てのことに**最優先・最緊急・最重要**であることを認識し、必ず上司へすぐに報告すること。

### 3. 来客対応

- (1) 我社のアソシエイト以外は、すべてお客様である。
- (2) お客様が来社された場合、必ず全員が起立し「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」等と、常に明るくあいさつをする。電話中・来客中の場合は黙礼をすること。
- (3) 来客の場合は、常に椅子・テーブルを清潔にし、事前に分かっている場合は冷暖房をして準備の上、いらっしゃたらお出迎えし、相手の名前を呼び、「いらっしゃいませ、お待ちしております」とあいさつをする。
- (4) 来客 5 分以内にお茶を出すこと。お盆で一度サイドテーブルに置き、お客様の優先順位で一つずつ出していく。（出すときに「いらっしゃいませ」「どうぞ」等と一言添える。20 分して長引きそうな場合は、コーヒーなどをお出しする。
- (5) 会社内の案内、特に店舗、物流センターの見学や視察は社長決裁事項とし、了解なしには受けない。ビデオ、写真撮影は禁止する。（パネルを設置します）

## 個別方針－３ 営業活動に関する方針

### １．営業の正しいサービス活動

- (1) 正しいサービス活動とは、面倒臭く、手間がかかり、時間がかかり、無理難題が多いことを肝に銘ずる。
- (2) 営業活動（営業活動とは営業担当だけでなく、店頭アソシエイト・本部アソシエイト・本部加工アソシエイト・配送アソシエイトすべての人にあてはまる）は誠心誠意をもってお客様に接し、お客様のための思い（想い、念い）、お客様との人間関係を自然に築きあげることである。
- (3) 安売り、安請け合いは最低のサービスである。
- (4) お客様との綿密な打ち合わせや雑用を、面倒がらないでやる。

— 正しいサービス活動とは —  
正しいサービスを行い  
正しい報酬をいただくという  
正しい姿勢を貫くことである

物事の判断はこの損得ではなく  
善悪で自分の良心に基づいて判断せよ

### ２．店頭販売

- (1) 上司に毎日１回以上は、状況を報告、連絡、相談している。特に不明な事や客からの苦情・事故については、必ず上司の指示を仰いで行動している。
- (2) 「客の立場で見て客が喜ぶ」「社長の立場で見て効率が上がる」業務の改善策を毎日１個以上提言し、週に１回以上は取り上げられている。

- (3) 仕事ぶりと同時に協調性を重視し、「周囲の人は自分を磨く砥石だ」というプラス発想をしている。従って、自分に対する上司や同僚からの注意・問題点の指摘に対しては。感謝と素直な心で受け入れ、即改善・実行している。
- (4) 接客されることを好まない客もいることを知っている。従って「声をかけるかどうか、声をかけるとすればそのタイミングはいつか」また「視線、手足の動かし方」を研究し、客が客を呼ぶことを知り、背中でも商売をしている。
- (5) チャンスロスゼロを目指し、店内放送だけでなく、時間さえあれば、明るく元気に「きびきび、はきはき、にこにこ、いきいき」呼び込みしている。
- (6) 給料は「自分が会社に、会社がお客様に役立ち、喜んでもらった程度、喜び両」に応じて頂いている。従って、自分のしたいようにするのではなく、客や同僚や上司がしてほしいと思っていることに気を配って仕事をしている。

### ３．定期訪問

- (1) 定期訪問の目的は売り込みではない。お客様確保のための表敬訪問である。
- (2) 先方が不在の場合、置き名刺をする。万年筆（なければ黒ボールペン）で一言添えること。
- (3) 訪問時間は「１０分以内。（用件がある時は別）用件がある場合はアポ取りを行う。１０分程お時間をいただいけませんでしょうか」等、必ず区切った時間内に失礼する。（引き止められた時は別）



#### 4. 新規得意先

- (1) 新規得意先を獲得することは、我社の売上を増やし、利益をもたらす、皆様の給与をアップできる原資である。
- (2) 売上伸びの成果は、訪問回数に比例する。  
**売上成果＝情報（提案）×情熱（やる気）×訪問回数**  
 売上成果は、訪問回数 60 回に 1 回は必ず来る。  
 諦めず、ためらわず、ただひたすらに訪問する。
- (3) 同業他社と同一条件の場合、最後の決め手は人間関係と社風（日々の積み重ね）である。
- (4) お得意様の行事がある場合は、必ず社長に報告し、参加する。
- (5) 新規取引については充分調査の上、社長に報告し、決裁をもらう。
- (6) 我々が獲得したお客様は、1 年間損得を考えずに、全てお客様の要求通りする。
- (7) 「クチコミ」が一番成約率が高い。ご紹介をお願いする。マーケットを絞って DM を郵送する。会社案内等、営業ツールは不備のなきように。

#### 5. 定期訪問基準

| 分類          | ランク | 基準 / 月間売上 | 社 長   | 役 員<br>本部長 | マネージャー<br>店 長 | 担 当   |
|-------------|-----|-----------|-------|------------|---------------|-------|
| 最重点<br>得意先  | AA  | 1000 万円以上 | 年 2 回 | 年 4 回      | 月 1 回         | 月 4 回 |
| 重点得<br>意先   | A   | 500 万円以上  | 状況により | 年 2 回      | 月 1 回         | 月 2 回 |
| 新規見込<br>得意先 | S   | —         | 状況により | 月 1 回      | 月 2 回         | 月 4 回 |
| 安定<br>得意先   | B   | 100 万円以上  | 状況により | 年 1 回      | 年 2 回         | 月 2 回 |

|           |   |         |           |           |           |       |
|-----------|---|---------|-----------|-----------|-----------|-------|
| 成行<br>得意先 | C | 50 万円以上 | 訪問<br>しない | 状況に<br>より | 状況に<br>より | 月 1 回 |
| 淘汰<br>得意先 | D | 10 万円以上 | 訪問<br>しない | 訪問<br>しない | 訪問<br>しない | 年 4 回 |

#### 6. 社長決裁項目

- (1) 新規開拓及び取引の決定
- (2) 得意先の取引辞退・販売単価の決定変更
- (3) 協力会社の取引開始・中止・単価の決定

#### 7. 営業マニュアル

- (1) 約束は必ず守ること。  
 約束した時間に、絶対に遅れてはならない。万一、遅れそうな場合は早目に連絡を入れ、お詫びをすること。
- (2) 親しくなっても礼儀を忘れないこと。
- (3) 親しくなっても言葉遣いに注意すること。
- (4) 言い訳は決してしないこと。
- (5) 得意先で同業他社の悪口は言わないこと。
- (6) 得意先の手落ちを絶対に責めないこと。
- (7) 反論・議論は一切やらないこと。
- (8) 宗教・イデオロギー・ひいきにふれないこと。
- (9) 分からないことは即答せずに、後日調べて返事をする。
- (10) 教えてやるという態度はとらないこと。  
 「～をご説明させていただきます」等。
- (11) 得意先での入場・着席・退場に気をつけ、戸の開け閉め、椅子の座り方、離席時の椅子の戻し方、着席の順位等、常識のある行動をとる。
- (12) 服装はスーツ及びネクタイを着用とし、面会する相手に依って十分に考慮すること。（紺またはダーク

スーツを着用し、初対面の場合はシングルで前ボタンをきちっとしめておく）（敬意を払う）いずれにせよ、相手に好印象を与える最大限の気配りが必要である。

- (13) 訪問先で担当者不在の場合は、必ず相手に一言書き添えて置き名刺をする。（上席にも配慮する）

## 個別方針－４ クレームに関する方針

### １. クレームとは

お客様が我社の仕事やサービスのあり方について不満や苦情を訴えている悲痛な声であり、我々の至らぬ点を教えてくれる「天の声」である。

お客様が困っていることは、すべてクレームである。

### ２. クレーム処理の心得

- (1) クレーム処理は、すべての業務に最優先しなければならない。
- (2) お客様に対して、絶対に言い訳をしてはならない。（こちらが正しくても）
- (3) クレーム処理には、費用と時間は一切無視し、ただひたすら、お客様の満足だけを考える。
- (4) クレーム自体の責任は一切問わない。但し、クレーム不報告については厳しく責任を追及する。（手当てカット、降格もありうる）
- (5) お客様に迷惑をかけたことを社長が知らないことは、社内最大の不祥事である。

### ３. クレーム処理の具体的方法

- (1) お客様訪問時にクレームを受けた場合、直ちに、担当営業責任者及び社長まで報告する。
- (2) 電話で報告を受けた場合は必ず上司へすぐに報告すること。クレームを受けた人が報告責任者である。
- (3) いずれの場合にも、改めてクレーム報告書を提出する。報告書は、なるべく簡潔に要点を押さえて、敏速に提出すること。

- (4) 電話によるクレームは、その時、社内にいる最高位の人が電話口に出てお詫びをし、内容をお伺いする。(的外れな対応にならない様、細心の注意を払うこと)
- (5) 他社のお客様よりのクレームは、直ちに社内の最高位者が対応するのが正しい。
- (6) 社長に対しては、在社外出中を問わず直ちに報告し、指示を仰ぐこと。

#### 4. クレーム処理後の対応（社内）

- (1) 何が原因だったのかを追求し、明確にする。(要 社長へ報告)
- (2) 原因についての改善策を立てる。(要 社長へ報告)
- (3) 朝礼などを通じて、アソシエイトに伝達し、指示を出す。
- (4) 必ず PDCA（計画・実行・確認・分析）が行われているかを点検し、何事においても環境を作ることを心がける。

**クレームはピンチをチャンスに  
切り替える絶好の機会である**

#### 個別方針－5 協力会社に関する方針

我々が、毎日仕事をきちんとやっていけるのは、依頼して下さるお客様と、我々の手足となって一生懸命働いて下さる協力会社さんのお陰です。三方善の原理原則をもとに、我々はお客様と協力会社さんに支えられていることを忘れてはなりません。我々は協力会社さんを大切に立派な仕事をし、お客様に満足を提供する義務があるのです。また、現状取引に対して常に問題意識を持ち、新しい流通、調達チャネルは戦略上とても重要です。よりよい情報提供を求め、積極的に取引先への開拓精神を持ちましょう。

##### 1. 協力会社の選定

- (1) 新規取引先に仕事を依頼する時は、必ず役員決裁を必要とする。
- (2) もし、役員の決裁なしに無断で協力会社に依頼し、事故・クレームがあった時は本人の責任とし、会社は一切責任を負いません。
- (3) 採用時は、会社経歴書・許可書・貨物保険証・得意先・規模等、できる限るの情報を入手すること。
- (4) 新規取引先カード、カルテをフォーマットにしたものに責任者が記入する。(管理責任者は本部長及び営業管理室とする)
- (5) 担当者の所感を必ず入れる。

##### 2. 取引中止

- (1) 仕事上の約束を破ったり、お客様に多大な迷惑をおかけするような会社は、役員が取引中止を命ずる。
- (2) 我社の方針・指示を無視するようなことがあった場

合も同様です。

- (3) 取引中止を命じた業者を無断で使って事故があった場合は、会社は一切の責任を負わない。

### 3. 協力依頼・発注について

- (1) できる限り、電話ではなく、当社の商談室にて面会し、仕事の打ち合わせを行う。
- (2) 口頭（電話）ではなく、諸注意事項・仕事内容を文書（FAX）にして依頼・発注を行う。（証拠が残る、間違いも減る）
- (3) 我社の方針について、何度も何度も協力していただけるまで根気よくお願いをすること。どうしてもダメな場合は変えることもあるが、粘りと忍耐で説得する。

### 4. 禁止事項

- (1) 協力会社さんとの付き合いは、5対5であり、特に金銭の授受・貸借は一切禁止する。
- (2) ゴルフ・飲食も接待を受けることを禁止する。但し、当方が負担する場合、割り勘の場合は例外とする。
- (3) 禁止事項を破った者は、退職を命じることがある。

### 5. 外注の促進

- (1) お客様の要求に応えていくために、協力会社の確保を拡大する。
- (2) 大きな供給力持ち、シェアの拡大を計る。
- (3) 外注先の品質に関して、仕様発注書に基づいて絶えずチェックをし、必要な協力をする。
- (4) 根気強く指導しても改善が見られない業者は切り捨てる。
- (5) 仕事をマニュアル化し、良い、悪いを明確にするための基準つくる。

## 個別方針－6 内部体制に関する方針

内部管理の方針ではなく、あくまでお客様の要望に応えるための体制をどうとるか、外部指向の方針である。

### 1. 基本方針

- (1) お客様第一主義の内部体制を確立する。
- (2) 同業他社との戦いに勝てる内部体制を確立する。
- (3) 市場の変化、情勢の変化とお客様の要求の変化に対応できる内部体制を確立する。

### 2. 組織

- (1) 真の支配者であるお客様をトップとする逆ピラミッド、かつ有機的な組織とする。
- (2) 組織・人事は、お客様の要求を満たすため、常に変化・革新することを前提として作り替える。形は無関係であり、優れた業績を上げられる組織であればよい。

**野球はポジションが決まっているが  
ボールは早く捕れる者が捕る**

**進んでやるのは上の上  
言われてやるのは当たり前  
言われてもやらないのは下の下  
やらない者を許さない社風の確立！**

## 小 倉 昌 男

組織を簡素化する目的は、企業の利益計算単位をできるだけ末端の第一線に移していくことにある。これは現場に権利を委譲しなければならない。フラットな組織は利益責任を第一線に近いところまで下げることを意味する。それによって、社内のコミュニケーションがよくなり、経営にスピードが出るとともに、第一線のアソシエイトにやる気が起きてくる。特にサービス業はフラットな組織が望ましい。

## ジャック・ウェルチ

1. スピードこそ、優良企業の強さだ。この巨大企業に、熱意、ハングリー精神、変革意識、顧客本位の姿勢、そして何よりも、現実をしっかりと把握し、現実にはすばやく対応するスピードを植え付けることである。
2. しかし、業績が伸び、安心感が強まってくると、スピードからコントロールへ、指導から管理へ、攻めから守りへ、顧客本位から官僚主義へと、重点が移っていく。意思決定や管理をやりやすくするために、組織の階層を増やしていく。階層が増えていくと、動きが鈍くなる。部門間に障壁ができて、それぞれの部門が縄張りを主張するようになる。
3. 究極的には、上司と部下の関係を見直すことになる。ヒエラルキーをなくし、部門を横断するチームを編成する。管理者をなくし、ビジネス・リーダーが組織を率いる。アソシエイトは指示を受けるのではなく、権限を与えられ、自分の仕事に責任をもつようになる。

## 木 野 親 之

君、会社は放っておくと化け物になる。いまの日本には、化け物になった会社がたくさんある。悲しいことや。会社は放っておくと経営者や幹部の意志と反対の方向にどんどん一人歩きする化け物なんだ。会社という化け物は一番大切なお客や従業員を二次にして、会社サイドの発想でのし歩く化け物となるものや。つかみどころのない会社を、あたかも主人のごとくみなして、会社がこうしている、会社の規則だからと、何でも「会社」という二文字に押し被せて問題を解決しようとする風潮が横行するようになる。そのことを知って、創業時の志が生かされているかどうか、しっかり舵取りをしなくてはならない。

## 個別方針－７ リーダー職に関する方針

- (1) 部下は、100%上司の姿勢と行動を見習うものである。自ら、正しい姿勢と行動をとる。
- (2) リーダー職とは、部下を管理することではなく、トップ自らの考え方を理解し社長の意図を実現する人であり、部下の成長を手助けし、育成させる人である。
- (3) リーダー職とは、経営計画を実行することはもとより、部下に浸透・実施を促し、遂行させる人である。
- (4) リーダー職とは目標設定を常に与え、確認し、共に成長していく人である。また、リーダーは一現場のコーチ役である。
- (5) 指示は徹底するため、やるまで、できるまで言い続ける。中途半端なことしかしてくれない場合は100万回言い続ける粘り強さを持ち、根気よくできるまで言い続ける。(一滴の水は岩をも砕く。うまずたゆまず一滴ずつ浸透すべし)
- (6) 指示・指令と情報とは根本的に異なる。社長・部長が組織階層を飛ばして直接指示・指令を出すことがあるが、必ず受けた人が直接上司に即時報告をし、聞いていなかったということがないようにすること。
- (7) リーダー職は部下・上司ともに、報告・連絡・相談、そして必ず確認(チェック)すること。特に社長からの指示に対して直接確認を社長にすること。
- (8) 部下が方針指令違反をした時は、その場で叱る。(場合によっては、叱る場所を考え、場所を変えて叱る)方針違反者は、繰り返し繰り返し注意をする。好かれる上司よりも尊敬される上司になること。見逃すのは最大の無責任である。

- (9) 部門長（店長以上）にはアソシエイト・パートさんの昇格の第一次推薦権を与える。
- (10) リーダー職はPDCA（計画・実行・確認・分析）、経営サイクルを常に意識して行動しなければいけない。
- (11) リーダー職はテーマ、段取り、スケジュール、確認を週間行動計画に基づいて実行しなければいけない。
- (12) リーダー職は常に自己啓発をし、学習し続け、人間的に成長・発展をしなければいけない。

**やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、  
ほめてやらねば、人は動かじ。  
話し合い、耳を傾け、承認し、  
任せてやらねば、人は育たず。  
やっている、姿を感謝で見守って、  
信頼せねば、人は実らず**

#### リーダー職十一訓

1. リーダー職は、先頭に立たねばならぬ。
2. リーダー職は、ビジョンを示さねばならぬ。
3. リーダー職は、涙を流さねばならぬ。
4. リーダー職は、いつも笑顔でいなければならぬ。
5. リーダー職は、正しく仕事を与えねばならぬ。
6. リーダー職は、反発を説得せねばならぬ。
7. リーダー職は、誉めねばならぬ。
8. リーダー職は、叱らねばならぬ。
9. リーダー職は、規律を示しこれを保たねばならぬ。
10. リーダー職は、部下を育てねばならぬ。
11. リーダー職は、業績を上げねばならぬ。
12. リーダー職は、次なるリーダーを養成していかなければならぬ。（自分を超えるリーダーを育てる。）

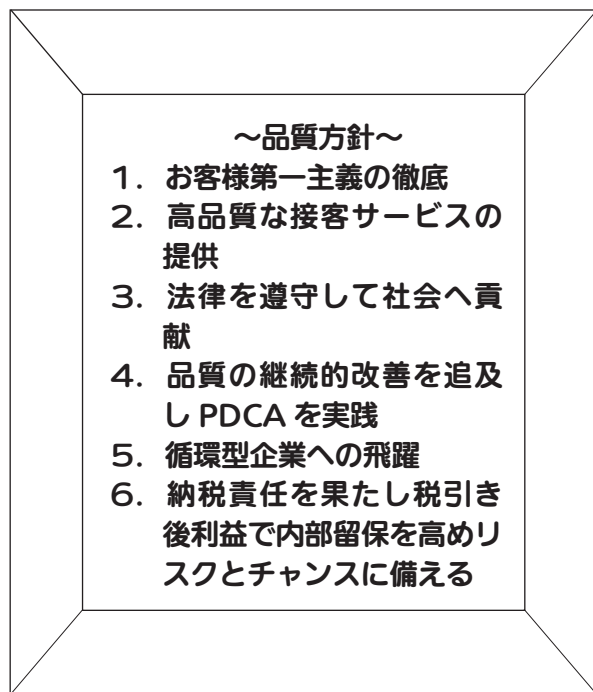
少数精鋭とし、人は少なく、仕事は多く、年収は高く  
業界地域 NO1 の高収益・高給与の会社になれるよう  
がんばろう!!

プロ野球の選手は、実力がなくなればたちまち給料がもらえなくなる。だから、日々厳しい練習に励み、その保持、向上の努力を怠らない。我々も給料をもらっている以上、それぞれの仕事は立派なプロ。アマチュアではない。そうであるなら我々にもまた、プロとしての厳しい自覚と自己錬磨が求められている。（社長）

## 個別方針－８ サービス品質に関する方針

JFG スタンドールの確立及び、JFG における品質方針を定めて業務標準化を推進し、お客様に高次元なサービスを提供する。

戦うサービス集団を目指す。



## 個別方針－９ 社長決裁項目

### 1. 販売に関する件

- (1) 売価の決定
- (2) 値決めの決定

### 2. 新規開拓に関する件

- (1) 開拓先の選定
- (2) 新規取引の決定
- (3) 販売料金の設定

### 3. 得意先に関する件

- (1) 取引辞退の決定
- (2) 料金変更の決定

### 4. 協力会社仕入先に関する件

- (1) 新規取引先〇座開設の決定
- (2) 取引中止の決定
- (3) 料金変更の決定
- (4) 発注先変更の決定

### 5. 購入に関する件

- (1) 設備備品等発注の決定

### 6. 人事に関する件

- (1) アソシエイトの人事の決定
- (2) 評価・賞与の決定

### 7. 見積書提出時、諸契約時

- (1) 見積内容、及び契約内容の承認

### 8. 品質方針に関する件

- (1) サービスに関する品質方針の決定
- (2) 品質目標に関する決定



## 個別方針－ 10 方針の実施と徹底について

### 1. 基本方針

- (1) フィロソフィ手帳、我社の魂であり、憲法である。  
まず、守ること。実施することである。
- (2) 目標達成は非常に難しく、困難だと思う。しかし、  
あえて無理を承知でアソシエイト同の協力をお願いする。その人の能力 100 に対してそれ以上の目標設定することにより、無駄な時間を節約し結果、  
仕事に対して優先順位をつけ、取り組むことができる。
- (3) フィロソフィ手帳を徹底するため、毎日朝礼等で必ず一項目ずつでも読上げること。

### 2. 方針徹底

- (1) 決められた方針指令は必ず守る。他の仕事をストップしてでも守らせる。
- (2) 方針違反者に対しては必ず叱る。少しの違反でも厳しく叱る。
- (3) 違反を注意しなかったり、知らぬふりをすることは、  
会社の方針や指令を守らなくてもよいと周りに教えているのと同じである。相手が実行するまで妥協しない。
- (4) 我々は厳しい競争社会の中で、日夜戦っているこの  
市場競争に勝つ為に注意をし合うのが同志であり、  
心からの思いやりである。

## 目標管理の大切さ

### 1. 目標管理とは何か

- ①社員がベクトルを合わせるにより仕事を共有することが出来る。
- ②期首に目標を立てて、期中目標達成させて、期末に  
目標達成が出来たかの評価をする。(目標と実績の対比)
- ③企業の業績を高め、企業における人間としての生きがいを実現させる手法。

### 2. 目標管理の全体的な効果

- ①全社目標の達成に全社員のパワーを結集できる。
- ②策定にあたり、上下関係やグループ内でのコミュニケーションが向上する。
- ③論理的で公正な測定ができるようになり業務の問題点、重要点が明確化される。
- ④今後の能力開発や業務改善、人事考課に反映できる。
- ⑤結果を出していく事において、自信が付き其の繰り返しにおいて「強い会社・強い自分」になる。

### 3. 目標管理制度

- ①経営計画の策定
- ②各部署への目標のブレイクダウン  
個人と組織のベクトル合わせ
- ③目標を策定する
- ④目標の達成方法を作る
- ⑤目標を推進管理する  
目標達成の中間面接（軌道修正）
- ⑥目標の達成度を評価する  
目標達成後の評価面接



- ⑦人事考課へ結び付き  
目標達成への動機付け
- ⑧経営計画実現、企業全体のレベルアップ

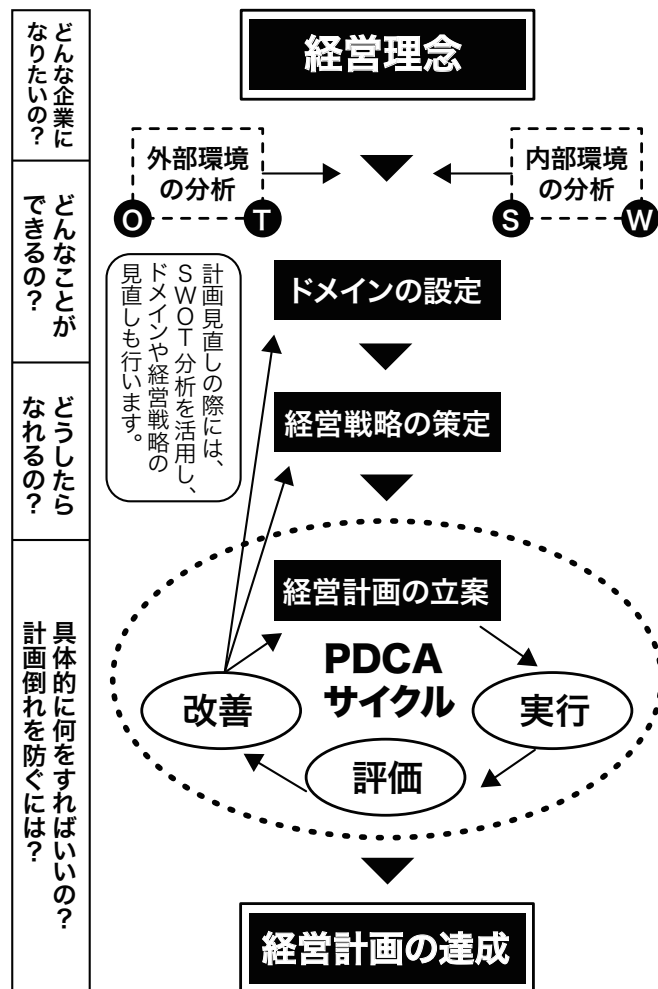
#### 4. 目標管理の注意点

- ①数量化、数値化、スケジュール化。
- ②時代の変化に適合した管理の工夫。
- ③個人目標と企業目標の統合。  
自己統制が最大のポイントである。
- ④締切り 10 日前に一度目を通しコーチングし、締切り直前に成果と課題について検討する。
- ⑤あまい評価からは、次のステップは生まれない。
- ⑥人を評価せず、仕事を評価する。
- ⑦プロセスの良かった点、悪かった点を絞り出す。
- ⑧改善するためには、何処を伸ばすのか、何処を改めるかを明確にし、共有化を図る。

#### 5. 目的目標を明確化する方法

- ①ふさわしいか…方法、手段、アプローチ
- ②方法は色々ある…方策、(選択肢が存在する)
- ③達成したい事柄を明確にする…色々描いてみる
- ④自分の能力に照らし合わせる…環境、タイミング、会社の方針
- ⑤最初に描いたものとズレが出る…創造力
- ⑥情報、認識、知恵…複数のアイデア
- ⑦戦略的意思決定とはいくつもの、達成プランの中から一つを選択する。
- ⑧毎月 1 回リーダーは月次会議にて各部門目標の達成確認をする。

### 経営理念から経営計画までの流れ



# JFG フィロソフィ

\* フィロソフィ（ギリシャ語）  
- フィロ（愛する）、ソフィア（知恵）

前文経営理念で高らかに謳われているように、ジャパンフ  
ラワーグループ（JFG）では「花を通じて幸せを創造する  
こと」を経営の目的としています。「私たちは仕事を通じて  
生きがいのある職場を創造します」は、仕事の場での自己  
実現を通して、生きがいや働きがいといった人間としての  
心の豊かさを求めていくものです。

また、私たちは常に技術を磨き、次々にすばらしい商品・サー  
ビスを世に送り出していくことによって、地域社会の花文  
化創造に貢献するとともに会社として利益を上げ続け、多  
くの税金を納めることなどを通じて公共の福祉の増進に貢  
献していくのです。今後もこうした経営目的を果たしてい  
くために、私たちは自らの力で、JFG をさらに発展させ続け、  
社員一人一人が安心して将来を託せる会社にしていかなけ  
ればなりません。

JFG フィロソフィは、そのための行動指針として、またす  
ばらしい人生をおくるための考え方の基準として、体得し  
実践していかなければならないものです。

注・フィロソフィのベースは創業者松村吉章が  
盛和塾稲盛塾長の指導と考え方を基本としています。

## 1. 経営のこころ

### 公明正大に利益を追求する

会社は利益を上げなければ成り立ちません。利益を上げる  
ことは恥ずべきことでもなければ、人の道に反したことで  
もありません。自由市場において、競争の結果で決まる価  
格は正しい価格であり、その価格で堂々と商いをして得ら  
れる利益は正しい利益です。厳しい価格競争のなかで合理  
化を進め、付加価値を高めていく努力が利益の増加を生む  
のです。お客様の求めに応じて営々と努力を積み上げるこ  
とをせずに、投機や不正で暴利を貪り、一攫千金を夢見る  
ような経営がまかり通る世の中ですが公明正大に事業を行  
い、正しい利益を追求し、社会に貢献していくのが JFG の  
経営です。

### 原理原則にしたがう

JFG では創業の当初から、すべてのことを原理原則にした  
がって判断してきました。会社の経営というものは、筋の  
通った、道理にあう、世間一般の道徳に反しないものでな  
ければ決してうまくいかず、長続きしないはずです。私達  
はいわゆる経営の常識というものに頼ることはしません。  
「たいていの会社ではこうだから」という常識に頼って安易  
な判断をしてはなりません。組織にしても、財務にしても、  
利益の配分にしても、本来どうあるべきなのか、ものの本  
質に基づいて判断していれば、いまだかつて遭遇したこと  
のない新しい経済状況にあっても、判断を誤ることはあり  
ません。

### 実力主義に徹する

組織を運営していく上で最も重要なことは、それぞれの組織の長に本当に力のある人がついているかどうかということです。本当に力のある人とは、職務遂行の能力とともに、人間として尊敬され信頼され、みんなのために自分の力を発揮しようとする人です。こうした人が組織の長として場や機会を与えられ、その力を十分に発揮できるような組織風土でなければなりません。こうした実力主義によって組織の運営が行われれば、その組織は強化され、ひいてはみんなのためになっていきます。

JFG では年功や経歴といったものではなく、その人がもっている真の実力がすべてを測る基準となっているのです。

### パートナーシップを重視する

JFG では創業以来、心の通じあえる、信頼できる仲間づくりを目指し、これをベースに仕事をしてきました。したがって社員どうしは、経営者とアソシエイトという縦の関係ではなく、一つの目的に向かつて行動を共にし、自らの夢を実現していく同志の関係、つまりパートナーシップという横の関係が基本となっているのです。一般にありがちな権力や権威に基づく上下関係ではなく、志を同じくした仲間が心をつなげて会社を運営してきたことにより今日の発展があるのです。これはパートナーとしてお互いを理解しあい、信頼しあえる人間同士の結びつきとなったからこそ可能であったのです。

### 全員参加で経営する

JFG では、チームを経営の単位としています。各チームは自主独立で経営されており、そこでは誰もが自分の意見を言い経営を考え、それに参画することができます。一握りの人だけで経営が行われるのではなく、全員が参加するということにその神髄があるのです。この経営への参加を通じて一人一人の自己実現が図られ、全員の力が一つの方向にそろった時、集団としての目標達成へとつながっていきます。

全員参加の精神は、私たちが日頃のひらかれた人間関係や仲間意識、家族意識を培う場として、仕事と同じように大切にしてきた、会社行事などにも受けつがれています。

### 高い目標をもつ

創業者は、高校を卒業し、果物店に奉公に行き 22 才で生花店を独立開業し、現在の経営環境にまで育ててきました。幼少の頃の辛い生活が、必ずや日本一になる事を目標に頑張ってきました。高い目標を設定する人には大きな成功が得られ、低い目標しかもたない人にはそれなりの結果しか得られません。自ら大きな目標を設定すれば、そとに向かってエネルギーを集中させることができ、それが成功のカギとなるのです。明るく大きな夢や目標を描いてこそ、想像もつかないような偉大なことを成し遂げられるのです。

## 2. 素晴らしい人生をおくるために

### (1) 心を高める

#### 「宇宙の意志」と調和する心

世の中の現象を見ると、宇宙における物質の生成、生命の誕生、そして進化の過程は偶然の産物ではなく、そこには必然性があると考えざるを得ません。この世には、すべてのものを進化発展させていく流れがあります。これは、「宇宙の意志」というべきものです。この「宇宙の意志」は、愛と誠と調和に満ちています。そして私たち一人一人の思いが発するエネルギーと、この「宇宙の意志」とが同調するのか、反発しあうのかによってその人の運命が決まってきます。宇宙の流れと同調し、調和をするようなきれいな心で描く美しい思いをもつことによって、運命も明るく開けていくのです。

#### 愛と誠と調和の心をベースとする

人生においても仕事においても素晴らしい結果を生み出すためには、ものの考え方、心のあり方が決定的な役割を果たします。

人を成功に導くものは、愛と誠と調和という言葉であらわされる心です。こうした心は、私たち人間がもともと魂のレベルでもっているもので、「愛」とは他人の喜びを自分の喜びとする心であり、「誠」とは世のため人のためになることを思う心、そして「調和」とは自分だけでなくまわりの人々みんなが常に幸せに生きることを願う心です。

この愛と誠と調和を尊ぶ心から出てくる思いが、その人を成功に導いていく基盤となるのです。

#### 素直な心をもつ

素直な心とは、自分自身のいたるなさを認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。

とかく能力のある人や気性の激しい人、私の強い人は、往々にして人の意見を聞かず、たとえ聞いても反発するものです。しかし本当に伸びる人は、素直な心をもって人の意見をよく聞き、常に反省し、自分自身を見つめることのできる人です。そうした素直な心でいると、その人の周囲にはやはり同じような心根をもった人が集まってきて、ものごとがうまく運んでいくものです。

自分にとって耳の痛い言葉こそ、本当は自分を伸ばしてくれるものであると受け止める謙虚な姿勢が必要です。

#### 常に謙虚であらねばならない

世の中が豊かになるにつれて、自己中心的な価値観をもち、自己主張の強い人が増えてきたといわれています。しかし、この考え方ではエゴとエゴの争いが生じ、チームワークを必要とする仕事などできるはずはありません。自分の能力やわずかな成功を鼻にかけ、傲慢不遜になるようなことがあると、周囲の人たちの協力が得られないばかりか、自分自身の成長の妨げにもなるのです。

そこで社内のベクトルを合わせ、良い雰囲気を保ちながら最も高い能率で職場を運営するためには、常にみんながいるから自分が存在できるという認識のもとに、謙虚な姿勢をもち続けることが大切です。

## 常に明るく

どんな逆境にあっても、どんなに辛くても、常に明るい気持ちで理想を掲げ、希望をもち続けながら一生懸命努力を重ねてきた結果が、JFG の今日をつくったのです。人生はすばらしく、希望に満ちています。常に「私にはすばらしい人生がひらかれている」と思い続けることが大切です。決して不平不満を言ったり、暗くうつとうしい気持ちをもったり、ましてや人を恨んだり、憎んだり、妬んだりしてはいけません。そういう思いをもつこと自体が人生を暗くするからです。非常に単純なことですが、自分の未来に希望をいだいて明るく積極的に行動していくことが、仕事や人生をより良くするための第一条件なのです。

## 感謝の気持ちをもつ

社内に人の和がないと、お客様に喜んでいただける仕事が出来ません。なぜならば、私達の事業領域は人の心が反映される営業品目だからです。ところが「オレが、オレが」といった利己的な考え方では、社内に和をつくっていくことはできません。

私達が今日あることを、そして存分に働けることは、お客様や取引先は勿論、職場の仲間、家族といった周囲の多くの人々の支援があるからこそです。決して自分だけではここまでこれたわけではありません。このことを忘れず、常に周囲への感謝の気持ちを持ち、お互いに信じあえる仲間となって仕事を進めて行くことが大切です。

## (2) より良い仕事をする

### 真面目に一生懸命仕事に打ち込む

一生懸命に働くということは、勤勉であるということです。仕事に対する態度が常に誠実であるということです。私たちが本当に心から味わえる喜びというのは、仕事の中にこそあるものです。仕事をおろそかにして、遊びや趣味の世界で喜びを見出そうとしても、一時的には楽しいかもしれませんが、決して真の喜びを得ることはできません。人の一生の中で最も大きなウエイトを占める仕事において充実感が得られなければ、結局は物足りなさを感じるようになるはずです。

真面目に一生懸命仕事に打ち込み、何かを成し遂げたときにこそ、他には代えがたい喜びが得られるのです。

### 率先垂範する

仕事をする上で、部下や周りの人々の協力を得るためには、率先垂範でなければなりません。人の嫌がるような仕事も、真っ先に取り組んでいく姿勢が必要です。どんなに多くの、どんなに美しい言葉を並べたてても、行動が伴わなければ人の心は捉える事ができません。自分が他の人にしてほしいと思うことを、自ら真っ先に行動でしめすことによって、周りの人々もついてくるのです。率先垂範するには勇気と信念がいりますが、これを常に心がけ実行することによって自らを高めていく事もできるのです。上に立つ人はもちろんのこと、すべての人が、率先垂範する職場風土をつくりあげなければなりません。

## 物事の本質を究める

私達は、一つのことを究めることによって、初めて真理や物事の本質を体得することが出来ます。究めるということは、一つのことに精魂こめて打ち込みその核心となる何かをつかむことです。一つのことを究めた体験はそのほかのあらゆることに通じます。

一見して、どんなにつまらないと思うようなことであっても、与えられた仕事を天職と思い、それに全身全霊を傾けることです。それに打ち込んで努力を続ければ、必ず真理が見えてきます。いったんものごとの真理が分かるようになると何に対しても、またどのような境遇におかれようと自分の力を自由自在に発揮できるようになるものです。

## 地味な努力を積み重ねる

大きな夢や願望をもつことは大切なことです。しかし、大きな目標を掲げても、日々の仕事の中では、一見地味で単純と思われるようなことをしなければならないものです。したがって、時には「自分の夢と現実の間には大きな隔たりがある」と感じて思い悩むことがあるかもしれません。しかし、どのような分野であっても、すばらしい成果を見出すまでには、改良・改善の取り組みは勿論新商品や新技術など新しい知識や情報収集を身につけ、足を使った受注活動などによる、地味な努力の繰り返しがあるのです。偉大なことは最初からできるのではなく、地味な努力の一步一步の積み重ねがあってはじめてできるということを忘れてはなりません。

## 仕事を好きになる

仕事をやり遂げるためには大変なエネルギーが必要です。そしてそのエネルギーは、自分自身を励まし、燃え上がらせることで起こってくるのです。

そこで、自分が燃える一番よい方法は、仕事を好きになることです。どんな仕事であっても、それに全力を打ち込んでやり遂げれば、大きな達成感と自信が生まれ、また次の目標へ挑戦する意欲が生まれてきます。その繰り返しの中で、さらに仕事が好きになります。そうなればどんな努力も苦にならなくなり、すばらしい成果を挙げることができるのです。こうした心境にまで高まってはじめてほんとうにすばらしい仕事を成し遂げることができるのです。

## 自ら燃える

物には可燃性、不燃性、自燃性のものがあるように、人間のタイプにも火を近づけると燃え上がる可燃性の人、火を近づけても燃えない不燃性の人、自分でカッカと燃え上がる自燃性の人があります。何かを成し遂げようとする人は、自ら燃える情熱をもたなければなりません。高校野球では、心から野球の好きな若者たちが、甲子園という大きな目標を目指し、一丸となって生き生きと練習に励んでいます。その姿には、未来への可能性とエネルギーな躍動が感じられます。彼らは自ら燃える集団なのです。自ら燃えるためには、自分のしていることを好きになると同時に明確な目標をもつことが必要です。



## 自ら追い込む

困難な状況に遭遇しても、決してそこから逃げてはいけません。追い込まれて、もがき苦しんでいる中で、「何としても」という切迫感があると、ふだん見過ごしていた現象にもハッと気づき、解決の糸口がみつけれられるものです。

火事場の馬鹿力という言葉があるように、切羽詰まった状況の中で、真摯な態度でものごとにぶつかっていくことによって、人はふだんでは考えられないような力を発揮することができます。

人間はえてして易きに流れてしまいがちですが、常にこれ以上後に引けないという精神状態に自らを追い込んでいくことによって、自分でも驚くような成果を生み出すことができるのです。

## 私心のない判断を行う

何かを決めようとするときに、少しでも私心が入れば判断がくもり、その結果は間違った方向にいてしまいます。人はとにかく、自分の利益となる方に偏った考え方をしてしまいがちです。みんなが互いに相手への思いやりを忘れ、「私」というものを真っ先に出していくと、周囲の協力も得られず、仕事がスムーズに進んでいきません。また、そうした考え方は集団のモラルを低下させ、活動能力を鈍らせることにもなります。

私たちは日常の仕事にあたって、自分さえよければという利己心を抑え、人間として正しいか、私心をさしはさんでいないかと、常に自問自答しながらものごとを判断していかなければなりません。

## 常に創造的な仕事をする

与えられた仕事を生涯の仕事として一生懸命行うことは大切ですが、ただそれだけでよいということではありません。一生懸命取り組みながらも、常にこれでいいのか、ということを経日毎日考え、反省し、そして改善、改良していくことが大切です。

決して昨日と同じことを漫然と繰り返してはいけません。毎日の仕事の中で、「これでいいのか」ということを常に考え、同時に「なぜ」という疑問をもち、昨日よりは今日、今日よりは明日と、与えられた仕事に対し、改善、改良を考え続けることが創造的な仕事へとつながっていきます。こうしたことの繰り返しによってすばらしい進歩が遂げられるのです。

## バランスのとれた人間性を備える

バランスのとれた人間とは、何事に対しても常に「なぜ」という疑問をもち、これを論理的に徹底して追求し、解明していく合理的な姿勢と、誰からも親しまれる円満な人間性をあわせもった人のことをいいます。

いくら分析力に優れ合理的な行動を貫くスマートさを備えていても、それだけでは、まわりの人々の協力を得ることはできないでしょうし、逆にみんなからいい人だといわれるだけでは、仕事を確実に進めていくことはできません。私たちがすばらしい仕事をしていくためには、技術者としての合理性とともに、「この人のためなら」と思わせるような人徳を兼ね備えていなければなりません。

## 本音でぶつかれ

仕事をやり遂げていくには、お互いに気づいた欠点や問題点を遠慮なく指摘しあうことが必要です。

物事を「なあなあ」ですまさずに、絶えず「何が正しいか」に基づいて本音で真剣に議論していかなければなりません。欠点や問題に気づいていながら、嫌われるのを恐れるあまり、それらを指摘せずに和を保とうとするのは大きな間違いです。時には口角泡を飛ばしてでも、勇気をもってお互いの考えをぶつけあっていくことが大切です。こうした中から本当の意味でお互いの信頼関係も生まれ、より良い仕事ができるようになるのです。

### (3) 正しい判断をする

#### 利他の心を判断基準とする

私たちの心には「自分だけがよければいい」と考える利己の心と、「自分を犠牲にしても他の人を助けよう」とする利他の心があります。利己の心で判断すると、自分のことしか考えていないので、誰の協力も得られません。自分中心ですから視野も狭くなり、間違った判断をしてしまいます。一方、利他の心で判断すると「人によかれ」という心ですから、まわりの人みんなが協力してくれます。また、視野も広くなるので、正しい判断ができるのです。

より良い仕事をしていくためには、自分だけのことを考えて判断するのではなく、まわりの人のことを考え、思いやりに満ちた「利他の心」に立って判断すべきです。

#### 大胆さと細心さをあわせもつ

大胆さと細心さは相矛盾するものですが、この両極端をあわせもつことによって初めて完全な仕事ができます。

この両極端をあわせもつということは、「中庸」をいうのではありません。ちょうど綾を織りなしている糸のような状態を言います。縦糸が大胆さなら横糸は細心さというように、相反するものが交互に出てきます。大胆さによって仕事をダイナミックに進めることができると同時に、細心さによって失敗を防ぐことができるのです。大胆さと細心さを最初からあわせもつのは難しいことですが、仕事を通じていろいろな場面で常に心がけることによって、この両極端を兼ね備えることができるようになるのです。

#### 公私のけじめを大切にする

仕事をしていく上では、公私のけじめをはっきりつけなければなりません。

プライベートなことを勤務時間中に持ち込んだり、仕事上の立場を利用して取引先の接待を受けたりすることは厳に慎まなければなりません。勤務時間中の私用電話の受発信を禁止したり、仕事を通じてのいただきものを個人のもととせず、みんなで分けあっているのもそのためです。これは、ささいな公私混同でもモラルの低下を引きおこし、ついには会社全体を毒することになってしまうからです。私たちは、公私のけじめをきちんとつけ、日常のちょっとした心の緩みに対しでも、自らを厳しく律していかなければなりません。

#### 有意注意で判断力を磨く

目的をもって真剣に意識を集中させる事を有意注意といいます。私たちはどんなときも、どんな環境でも、どんな些細なことであっても気を込めて取り組まなければなりません。最初は、非常に難しいことのように見えますが、日頃、意識的にこれが続けていると、この有意注意が習慣になっ



ていきます。

そうなれば、あらゆる状況下で気を込めて現象を見つめるという基本が出来ますから、何か問題が起きても、すぐにその核心をつかみ、解決ができるようになります。ものごとをただ漠然とやるのではなく、私達は、日常どんな些細なことでも真剣に注意を向ける習慣を身につけなければなりません。

#### **(4) 新しいことを成し遂げる**

##### **チャレンジ精神をもつ**

人はえてして変化を好まず、現状を守ろうとしがちです。しかし新しいことや困難なことにチャレンジせず、現状に甘んじることは、すでに退歩が始まっていることを意味します。

チャレンジというのは高い目標を設定し、現状を否定しながら常に新しいものを創り出していくことです。チャレンジという言葉は勇ましく非常にこころよい響きをもつ言葉ですが、これには裏付けが必要です。困難に立ち向かう勇気とどんな苦勞もいとわない忍耐、努力が必要なのです。自分たちにはとてもできないと言われた難しいものをつくるというチャレンジの連続が、JFG を若々しく魅力ある会社にしてきたのです。

##### **開拓者であれ**

JFG の歴史は人のやらないこと人の通らない道を自ら進んで切りひらいてきた歴史です。誰も手がけたことのない、新しい分野を開拓していくのは容易ではなく、海図や羅針盤のない状況で大海原を航海するようなものです。頼りになるのは自分たちだけです。開拓するということは大変な

苦勞が伴いますが、反面これをやり遂げたときの喜びは、何物にも、代えがたいものがあります。このような末踏の分野の開拓によって、素晴らしい事業展開ができるのです。どんなに会社が大きくなっても私たちは未来に夢を描き、強烈な思いを抱く開拓者としての生き方を取り続けなければなりません。

##### **もうダメだというときに仕事のはじまり**

ものごとを成し遂げていくものとは、才能や能力というより、その人のもっている熱意や情熱、さらには執念です。スッポンのように食らいついたら離れないというものではなければなりません。もうダメだ、というときに本当の仕事のはじまりなのです。熱い熱意や情熱があれば、寝ても覚めても四六時中そのことを考え続けることができます。それによって、願望は潜在意識へ浸透していき、自分でも気づかないうちに、その願望を実現する方向へと身体が動いていって、成功へと導かれるのです。すばらしい仕事を成し遂げるには、燃えるような熱意、情熱をもって最後まで諦めずに粘り抜くことが必要です。

##### **楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する**

新しいことを成し遂げるには、まず「こうありたい」という夢と希望をもって、超楽観的に目標を設定することが何よりも大切です。天は私たちに無限の可能性を与えているということを信じ、「必ずできる」と自らに言い聞かせ、自らを奮い立たせるのです。しかし計画の段階では、「何としてもやり遂げなければならない」という強い意志をもって悲観的に構想を見つめなおし、起こりうるすべての問題を想定して対応策を慎重に考えつくさなければなりません。そうして実行段階においては、「必ずできる」という自信を

もって、楽観的に明るく堂々と実行していくのです。

## 信念を貫く

仕事をしていく過程には、さまざまな障害がありますが、これをどう乗り越えていくかによって結果は大きく違ってきます。何か新しいことをしようとすると、反対意見やいろいろな障害が出てくるものです。そのようなことがあると、すぐに諦めてしまう人がいますが、素晴らしい仕事をした人は、すべてこれらの壁を、高い理想に裏打ちされた信念でもってつき崩していった人達です。そうした人達は、これらの障害を試練として真正面から受け止め、自らの信念を高く掲げて進んでいったのです。

信念を貫くには大変な勇気が必要ですが、これがなければ革新的で創造的な仕事はできません。

## (5) 困難に打ち勝つ

### 真の勇気をもつ

仕事を正しく進めていくためには勇気が必要です。ふだん私たちは、周囲の人から嫌われまいとして、言うべきことをはっきり言わなかったり、正しいことを正しく貫けなかったりしてしまいがちです。

仕事を誤りなく進めていくためには、要所要所で正しい決断をしなければなりません。その決断の場面では、勇気というものが必要となります。しかし、そこでの勇気とは蛮勇、つまり粗野で豪傑といわれる人のもっている勇気とは違います。真の勇気とは、自らの信念を貫きながらも、節度があり、怖さを知った人、つまりビビリをもった人が場数を踏むことによって身につけたものでなければなりません。

## 有言実行でことにあたる

世の中ではよく、「不言実行」が美德とされますが、JFGでは「有言実行」を大切にしています。まず自らが手を挙げて「これは自分がやります」と名乗りをあげ、自分が中心となってやることを周囲に宣伝してしまうのです。そう宣伝することで、まわりと自分の両方からプレッシャーをかけ、自分自身を奮い立たせるとともに、自らを追い込んでいく事によって、目標の達成が確実となるのです。朝礼やミーティングなど、あらゆる機会をとらえて進んで自分の考えをみんなの前で明らかにすることにより、その言葉で自らを励ますとともに、実行のエネルギーとするのです。

## 見えてくるまで考え抜く

私たちが仕事をしていく上では、その結果が見えてくるというような心理状態にまで達していなければなりません。最初は夢や願望があったものが、真剣にこうして、ああしてと何度も何度も頭の中でシミュレーションを繰り返していると、ついには夢と現実との境がなくなり、まだやってもいないことまでもが、あたかもやれたかのように感じられ、次第にやれるという自信が生まれてきます。これが「見える」という状態です。

こうした「見える」状態になるまで深く考え抜いていかなければ、前例のない仕事や、創造的な仕事、いくつもの壁がたちはだかっているような困難な仕事をやり遂げることはできません。

## 闘争心を燃やす

仕事は、真剣勝負の世界であり、その勝負には常に勝つという姿勢でのぞまなければなりません。

しかし、勝利を勝ち取ろうとすればするほど、さまざまなかたちの困難や圧力が襲いかかってきます。このようなとき、私たちはえてして、ひるんでしまったり、当初抱いていた信念を曲げてしまうような妥協をしがちです。こうした困難や圧力をはねのけていくエネルギーのもとはその人のもつ不屈の闘争心です。格闘技にも似た闘争心があらゆる壁を突き崩し、勝利へと導くのです。どんなにつらく苦しくても、「絶対に負けない、必ずやり遂げてみせる」という激しい闘志を燃やさなければなりません。

### **成功するまで諦めない**

成功するかしないかは、その人のもっている熱意と執念に強く関わっています。何をやっても成功しない人には熱意と執念が欠けているのです。体裁のいい理由をつけ、自分を慰め、すぐ諦めてしまうのです。何かを成し遂げたいときには、狩猟民族が獲物を捕らえるときのような手法をとることです。つまり獲物の足跡を見つけると、槍一本をもって何回も何回も追い続け、どんなに雨風が吹こうと、強敵が現れようと、その住処（すみか）を見つけたかまえるまでは決して諦めないというような生き方です。成功するには、目標達成に向かって粘って粘って最後まで諦めずにやり抜くということが必要です。

### **自らの道は自ら切りひらく**

私達の将来は誰が保証してくれるものでもありません。たとえ今、会社の業績が素晴らしいものであったとしても、現在の姿は過去の努力の結果であって、将来がどうなるかは誰にも予想出来ないのです。将来にわたって、素晴らしい会社にしていく為には、私達一人一人が、それぞれの持ち場・立ち場で自分達の果たすべき役割を精一杯やり遂げ

ていくことしかありません。誰かがやってくれるだろうという考え方で人に頼ったり、人にしてもらうことを期待するのではなく、まず、自分自身の果たすべき役割を認識し、自ら努力してやり遂げるという姿勢を持たなければなりません。

## **(6) 人生を考える**

### **一日一日をど真剣に生きる**

人生はドラマであり、一人一人がその主人公です。大切なことは、そこでどういうドラマの脚本を描くかです。運命のままにもあそばれていく人生もあるかも知れませんが、自分の心、精神というものをつくっていくことによって、また変えていくことによって、思いどおりに書いた脚本で思いどおりの主人公を演じることもできるのです。人生というのは、自分の描き方ひとつです。ポケットとして生きた人と、ど真剣に生きた人とでは、脚本の内容はまるで違ってきます。自分というものを大切にし、一日一日、一瞬一瞬をど真剣に生きていくことによって、人生はガラッと変わっていくのです。

### **動機善なりや、私心なかりしか**

大きな夢を描き、それを実現しようとする時、「動機善なりや」ということを自ら問わなければなりません。自問自答して、自分の動機の善悪を判断するのです。善とは、普遍的に良きことであり、普遍的とは誰から見てもそうかどうかです。自分の利益や都合、格好などというものでなく、自他ともにその動機が受け入れられるものでなければなりません。また、仕事を進めていくうえでは「私心なかりしか」という問いかけが必要です。「自分の心」が自己中心的

な発想で仕事を進めていないかを点検しなければなりません。動機が善であり、私心がなければ結果は問う必要はありません。必ず成功するのです。

### 小善は大悪に似たり

人間関係の基本は、愛情をもって接することにあります。しかし、それは盲目の愛であったり、溺愛であってはなりません。

上司と部下の関係でも、信念もなく部下に迎合する上司は、一見愛情深いように見えますが、結果として部下をダメにしていけます。これを小善といいます。「小善は大悪に似たり」と言われますが、表面的な愛情は相手を不幸にします。逆に信念をもって厳しく指導する上司は、けむたいかもしれませんが、長い目で見れば部下を大きく成長させることになります。これが大善です。真の愛情とは、どうあることが相手にとって本当に良いのかを厳しく見極めることなのです。

### 心に描いたとおりになる

ものごとの結果は、心に何を描くかによって決まります。「どうしても成功したい」と心に思い描けば成功しますし、「できないかもしれない、失敗するかもしれない」という思いが心を占めると失敗してしまうものです。心が呼ばないものが自分に近づいてくることはないのであり、現在の自分の周囲に起こっているすべての現象は、自分の心の反映でしかありません。ですから、私たちは、怒り、恨み、嫉妬心、猜疑心など否定的で暗いものを心に描くのではなく、常に夢をもち、明るく、きれいなものを心に描かなければなりません。そうすることにより、実際の人生も素晴らしいものになるのです。

### 反省ある人生をおくる

自分自身を高めようとするなら、日々の判断や行為がはたして「人間として正しいものであるかどうか、おごりたかぶりがないかどうか」を常に謙虚に厳しく反省し、自らを戒めていかなければなりません。本来の自分に立ち返って、「そんな汚い事をするな」、「そんな卑怯な振る舞いはするな」、と反省を繰り返していると、間違いをしなくなるのです。忙しい日々をおくっている私達は、つい自分を見失いがちですが、そうならない為にも、意識して反省をする習慣をつけなければなりません。そうすることによって、自分の欠点を直し、自らを高めることができるのです。

### 人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

人生や仕事の結果は、考え方と熱意と能力の3つの要素の掛け算で決まります。このうち能力と熱意は、それぞれ0点から100点までであり、これが積で掛かるので、能力を鼻にかけ努力を怠った人よりは、自分には普通能力しかないと思って、誰よりも「熱意」をもって努力した人の方が、はるかにすばらしい結果を残すことができます。これに考え方が掛かります。「考え方」とは生きる姿勢でありマイナス100点からプラス100点まであります。考え方次第で人生や仕事の結果は180度変わってくるのです。そこで能力や熱意とともに、人間としての正しい考え方をもつことが何より大切になるのです。

### 純粋な心で人生を歩む

古代インドのサンスクリット語で、「偉大な人物の行動の成功は、その行動の手段によるよりも、その人の心の純粋さによる」というある聖人の言葉が残されています。純粋な心とは言い換えれば、ものを行うときの動機が純粋であり、

私心がないということと同じです。またそれは、人間として何が正しいかということとも共通しています。純粋な心を身につけることによって、私たちは、間違いのない人生を歩んでいくことが出来ます。純粋で、私心のない心、すなわち人間として高い見識や見解を判断基準として物事を決め人生を歩めば、その人の人生に大きなうねりと、素晴らしい結果をもたらすのでしょう。

### 3. ジャパンフラワーグループでは一人一人が経営者

#### 値決めは経営である

---

経営の死命を制するのは値決めです。値決めにあたっては、利幅を少なくして売り上げを上げるか、売り上げよりも、利幅を重視して値決めをするのか、その価格設定は無段階にあり、どちらかを選択するにしても、経営方針を含めた、毎月の自分自身の目標数値とのバランスで、値決めしなくてははいけません。値決めするということは非常に難しいことですが、自分の労働価値や商品の価値を正確に認識した上で、利幅との積が極大値になる一点を求めることです。その点はまた、お客様にとっても JFG にとっても、ともにハッピーである値でなければなりません。

#### 売上を極大に、経費は極小に

---

経営とは非常にシンプルなもので、その基本はいかにして売上を大きくし、いかにして使う経費を小さくするかということに尽きます。利益とはその差であって、結果として出てくるものにすぎません。したがって私たちはいつも売上をより大きくすること、経費をより小さくすることを考えていけばよいのです。ですから、＜粗利益＞は＜受注金額＞の何パーセントでなければならない、とか＜販促費＞はこれくらい必要だろうといった常識や固定概念にとらわれてはなりません。売上極大、経費極小のための努力を、日々創意工夫をこらしながら粘り強く続けていくことが大切なのです。

## 能力を未来進行形でとらえる

新たな目標を立てるときは、あえて自分の能力以上のものを設定しなければなりません。今はとてもできそうもないと思われる高い目標を、未来の一点で達成するということを決めてしまうのです。そして、その一点にターゲットを合わせ、現在の自分の能力を、その目標に対応できるようになるまで高める方法を考えるのです。

現在の能力をもって、できる、できないを言うことは誰でもすることです。しかし、それでは新しいことや、より高い目標を達成することなどできるはずはありません。今できないものを何としても成し遂げようとすることからしか高い目標を達成することはできないのです。

## 健全資産の原則を貫く

JFG では不良資産を発生させることを厳しく戒めています。必要な時に、必要なだけ買い入れることが原則です。打ち合わせミスで、余分なものを買ったり、商品・原材料の購入価格見誤りでの損失額や設計や積算ミスで、不良在庫を発生させたりして、無駄な経費を使う事になります。このような不良資産が、万が一発生した場合には、ただちにこれを処理することです。一時的には損失を出すこととなりますが、目先の数字にとらわれず勇気を持って不良資産を、処理しなければなりません。これをせずに問題を先送りすると、さらに大きな損失につながります。経営は常に健全な資産状態で行われる必要があるのです。

## 4. 日々の仕事を進めるにあたって

### 儉約を旨とする

私たちは余裕ができると、ついつい「これぐらいはいいだろう」とか、「何もここまでケチケチしなくても」というように、経費に対する感覚が甘くなりがちです。そうなると、各部署で無駄な経費がふくらみ、会社全体では大きく利益を損なうことになります。そしてひとたびこのような甘い感覚が身についてしまうと、状況が厳しくなったときに、あらためて経費を締めなおそうとしても、なかなか元に戻すことはできません。ですから、私たちはどのような状況であれ、常に儉約を心がけなければなりません。出ていく経費を最小限に抑えることは、私たちにできる最も身近な経営参加であるといえます。

### ものごとをシンプルにとらえる

私たちはともすると、ものごとを複雑に考えてしまう傾向があります。しかし、ものごとの本質をとらえるためには、実は複雑な現象をシンプルにとらえなおすことが必要なのです。事象は単純にすればするほど本来の姿、すなわち真理に近づいていきます。たとえば、一見複雑に見える経営というのも、つきつめてみれば（売上を最大に、経費を極小に）という単純な原則に尽きるのです。

JFG の経営もこの単純化してものごとをとらえるという考え方をベースにしています。いかにして複雑なものをシンプルにとらえ直すかという考え方や発想が大切なのです。



## 一対一の対応の原則を貫く

ものごとを処理するにあたっては、どんぶり勘定でとらえるのではなく、一つ一つ明確に対応させて処理することが大切です。たとえば伝票なしで現金や物を動かしたり、現金や物の動きを確認せずに伝票のみで処理するということがあってはなりません。売掛金の入金チェックにしても、どの売上分をどの入金分で受け取ったのかを個々に対応させながら一対一で消し込む必要があります。また、販売活動や営業活動においても、(原価)や(総収益)といった、いわゆる収益とそれを生み出すために要した経費を正確に対応させ、厳密な採算の管理を行う必要があります。

## 必要なときに必要なだけ購入する

物品や原材料を購入する場合、大量に買えば単価が下がるからといって、安易に必要以上のものを買うべきではありません。余分に買うことは、無駄使いのもとになります。たとえ一時的に大量に安く購入出来たとしても、これによって在庫を保管する為の倉庫が必要となったり、在庫金利が発生したりといった余分な経費がかかってきますし、さらには製品の仕様変更などの理由で、全く使えなくなってしまう危険性もあります。必要な時に必要なだけ購入するという考え方が大切です。

# JFG の判断基準 11 カ条

1. 採算意識を高める
2. 日々利益を出す
3. 土俵の真ん中で相撲をとる
4. ガラス張りで経営する
5. 完全主義を貫く
6. 自分で見直して完璧にする
7. お客様第一主義を貫く
8. ダブルチェックの原則を貫く
9. ベクトルを合わせる
10. 仲間のために尽くす
11. 大家族主義で経営する

## 1. 採算意識を高める

社員一人一人が経営者の意識をもって、どうすれば自分たちの1日あたりの採算額を高めていけるかを真剣に考え、実践していかなければなりません。常日頃、鉛筆一本やクリップ一つにいたるまで、ものを大切にしよう、と言っているのは、こうした思いのあらわれです。倉庫・現場にこぼれ落ちている材料や、現場の片隅に積み上げられている在庫が、まさにお金そのものに見えてくるところまで、私たちの利益意識を高めていかなければなりません。

## 2. 日々利益を出す

経営というものは、月末に出てくる決算書を見て行うのではありません。細かい数字の集積であり、毎日の売上げや経費の積み上げで月次の利益表がつけられるのですから、日々利益を出すという意識をもって経営にあたらなければなりません。毎日の数字を見ないで経営を行うのは、計器を見ないで、飛行機を操縦することと同じです。これでは飛行機はどこへ飛んでいき、どこに着陸するのか、わからなくなってしまいます。同様に日々の経営から目を離したら、目標には決して到着できません。利益表は一人一人の毎日の生きざまが累積した結果であることを忘れてなりません。

## 3. 土俵の真ん中で相撲をとる

「土俵の真ん中で相撲をとる」とは、常に土俵の真ん中を土俵際だと思って、一歩も引けないという気持ちで仕事にあたるということです。工期というものを例にとると、お客様の工期に合わせて工事を完成させると考えるのではなく、工期の何日も前に完成日を設定し、これを土俵際と考えて、渾身の力を振り絞ってその期日を守ろうとすることです。そうすれば万一予期しないトラブルが発生しても、まだ土俵際までには余裕があるため、十分な対応が可能となり、お客様に迷惑をおかけすることはありません。このように、私たちは、常に安全弁をおきながら、確実に仕事を進めていく必要があります。

## 4. ガラス張りで経営する

JFG では、信頼関係をベースとして経営が行われています。そこでは、経理面をはじめ、すべてのことがオープンになっており、何ら疑いをさしはさむ余地のないシステムが構築されています。その一つの例として、月次会議では全部門の経営成績が全社員に公開されています。自分たちのチームの利益がいくらで、その内容がどのようなのか誰にでも容易に理解できるようになっています。一方、私たち一人一人も同じように心をひらき、オープンに仕事をすることを求められています。このように社内がガラス張りであることによって、私たちは全力で仕事に取り組むことができます。

## 5. 完全主義を貫く

よく90パーセントうまくいくと「これでいいだろう」と妥協してしまう人がいます。しかし、そのような人には完璧な商品製作や、お客様が満足するような商品を引き渡すことはできません。「間違ったら消しゴムで消せばよい」というような安易な考えが根底にあるかぎり、本当の意味で自分も周囲も満足できる成果をえることはできません。商品販売や制作技術の提供にしろ、最後の1パーセントの努力を怠ったために、受注や信用を失ったり手直しを出したりすることがあります。自分自身の努力をさらに実りあるものとするためにも、仕事では常にパーフェクトを求めなければなりません。



## 6. 自分で見直して完璧にする

ミスは、どんな仕事であろうとも、絶対に許されるものではありません。たとえば、伝票などに間違いがあれば、お客様の信用をそこねたり、実績が正しく把握できなくなります。経営判断に用いる資料にミスがあれば、会社経営を誤ることにもなりかねないのです。こうしたミスをなくすには、仕事を終えたあとで誤りがないかももう一度見直すことです。計算の場合、電卓を一度たたいて終わりとはせずに、間違いがないか、改めて検算して確かめます。伝票の数字をコンピューターに入力する際も、入力結果を再度チェックします。こうして、念には念を入れて見直し、ミスをなくすことで、そのあとの仕事を受け持つ人にも、ミスによる余計な負担をかけなくて済みます。

## 7. お客様第一主義を貫く

JFG は生花店として創業しましたが、当初はスーパーの軒先を借りて花を売るところからはじまりました。創業当初からの夢は、花を通じて幸せを売る仕事をする事でした。それには花を通してお客様の満足を得られなければなりません。お客様のニーズに対して今までの概念をくつがえして、徹底的にチャレンジしていく、という姿勢が要求されます。お客様に喜んでいただくことは商いの基本であり、そうでなければ利益を上げ続けることはできません。

## 8. ダブルチェックの原則を貫く

人は誰しも単純なミスを起こすことがあります。また、してはならないと知りながらも、つい魔がさしたように不正を行ってしまうことがないともかぎりません。こうしたミスや不正を防ぐためには、複数の部門や人が関わるダブルチェックのシステムが働くようにする必要があります。物品の購入における担当部門と経理部門という複数部門によるチェック、公印の捺印における捺印者と保管者という複数の人によるチェック、数字の計算における二者検算等は、その代表的なものです。特に金銭関係や物品の仕入や発注管理においては、このダブルチェックを徹底し、ミスや不正を未然に防止する体制にしておくなければなりません。

## 9. ベクトルを合わせる

人間にはそれぞれさまざまな考え方があります。もし社員一人一人がバラバラな考え方にしただって行動したらどうなるのでしょうか。それぞれの人の力の方向（ベクトル）がそろわなければ力は分散してしまい、会社全体としての力とはなりません。このことは、野球やサッカーなどの団体競技をみればよくわかります。全員が勝利に向かって心を一にしているチームと、各人が「個人タイトル」という目標にしか向いていないチームとでは、力の差は歴然としてきます。全員の力が同じ方向に集結したとき、何倍もの力となって驚くような成果を生み出します。1+1が5にも10にもなるのです。

## 10. 仲間のために尽くす

人の行いの中で最も美しく尊いものは、人のために何かしてあげるといふ行為です。人はふつう、まず自分のことを第一に考えがちですが、実は誰でも人の役に立ち、喜ばれることを最高の幸せとする心をもっています。かつて真冬のアメリカで起きた飛行機事故で、一人の男性が自らが助かるというその瞬間に、そばで力尽きそうな女性を先に助けさせ、自分は水の中に消えてしまうという出来事がありました。人間の本性とはそれほど美しいものなのです。私たちは、仲間のために尽くすという同志としてのつながりをもってみんなのために努力を惜しまなかったからこそ、すばらしい集団を築くことができたのです。

## 11. 大家族主義で経営する

私たちは、人の喜びを自分の喜びとして感じ、苦楽を共にできる家族のような信頼関係を大切にしてきました。これがJFGの社員どうしのつながりの原点といえます。この家族のような関係は、おたがいに感謝しあうという気持ち、おたがいを思いやるという気持ちとなって、これが信じあえる仲間づくり、仕事をしていく基盤となります。

家族のような関係ですから、仲間が仕事で困っているときには、理屈ぬきで助けてあげますし、プライベートなことでも親身になって話し合えます。人の心をベースとした経営は、とりもなおさず家族のような関係を大切に経営でもあるのです。

## 花まつ物語

### 花まつ幼年期

昭和44年1月1日。

めでたい元旦生まれのB型。

実家は明治より続く青果物卸売業。

5人兄弟の次男として生まれる。

小学2年より生け花「池坊」に入門し、

お茶は、現在裏千家の資格を持つ。

### 花まつ少年の夢

小中学時代、毎週教室にお花を飾ることが彼にはあたりまえのことになっていた。

先生が「今日は松村君がお花を持ってきてくれました。」と誉めてくれることが嬉しいのだ。

お花のある生活があたりまえになっていたこの少年のことを中学の友達は「花まつ」と呼び、小学時代からの友達は「はなまっちゃん」と呼んだ。

花好きの少年、人気者の「花まつ」の誕生である。

そして、この時すでに、今の店名「花まつ」が決まっていたのであろう。「花を飾ると人は喜んでくれるんだ」と花まつ少年は、キラキラとした眼差しと、純粋な気持ちで目を輝かせていた。

### 花まつ青年期

少年の夢は、大人に近づくにつれ大きく膨らんでいった。

大阪での4年間の住み込みの修行時代を過ごし、いよいよ花売り青年は夢に向かい、田舎での活躍を始めた。

1991年、花売り青年はスーパーの店頭で笑顔で元気よく、そして気軽に花を売っていた。

(間口2m、奥行1mのスペース)

「奥さん、今日はバラとかすみ草で200円だよ!!」  
嬉しそうな笑顔でお花たちを選んで買ってくださいる奥様方。  
たちまち青年は、奥様方の人気者となった。  
買って頂いたお花たちが各家庭に届け、家族の楽しい会話やコミュニケーションの中心として 花を添えてくれることを、青年は明るく楽しくイメージできた。  
それは花から教わったことなのだが・・・  
「僕の仕事は幸せを売ること。  
花を売ることを通じて花の妖精たちが運んでくれる幸せをお届けすることなんだ!」  
花を通じて幸せを売る。  
花まつ青年のお花の仕事に対するコンセプトのベースができたのだ。  
たくさんの方が応援して下さり、おかげさまでお花を納入させてもらえるところが順調に増えていった。

## 花まつ青年奮闘記

朝早くから花市場へ仕入れに出かけ、夜遅くまで働く日々が続いた。  
3年後の春、念願の第1号店がオープンした。  
胸がワクワクして、夜も眠れないほどドキドキし、そして夢がまた一段と膨らんでいった。  
初めて看板を出す日がやってきた。  
初めてスーパーさんの店頭に立ったあの感動が思い出され、青年は目頭を熱くさせた。  
「よし、頑張るぞ!!」  
花まつ青年は一段と目を輝かせていた。  
1号店は、たちまち繁盛店となり、出店依頼も相次いでくるようになった。  
青年のビジネスは順風満帆に見えた。  
たくさんのお店要請。  
嬉しい悲鳴なのだが、そのペースに人材の手配がまったく追いつかないのだ。

人の問題に突き当たり、最初にスカウトした社員が数名辞めていった。  
かといって、いい人材をすぐに採用できる状況でもなかった。  
いつしか花まつ青年は、花を売ることの楽しさを忘れ、ビジネスの大変さを肌で感じることを余儀なくされていた。  
希望を見失いかけていた。  
そんな時、家に妻がさりげなく生けてくれた花を見てハッと気がついた。  
その素晴らしさ、美しさ、ゆとり、潤い、幸せ、ホッと一息、ほのかな香り・・・。  
落ち込んでいる青年を慰めてくれたのは一輪の花だったのだ。  
青年は、花の素晴らしさを自ら再認識できた。  
できたというより、花が語りかけ教えてくれたのである。

## 花まつ青年の家族

ここで忘れてはならないのが、妻の都志江さんである。  
なぜ「さん」が付くのか解説しておこう。  
都志江さんは青年よりひとつ上の姉さん女房なのである。  
そう、青年は金のわらじを履いて探し出したのだ。  
どこで探したかというそれは、花市場である。  
かわいなお花たちとともに花市場で出会い、青年の一目惚れでデートに誘い その日のうちにプロポーズしたのである。  
つまり、花市場で新鮮な花に出会い、花嫁さんにも出会ったのだ。  
どこまでも花と縁がある青年だが、今まで出会ったかわいなお花たちの中でも 一番よい出会いをしたことに現在でも自信を持っているのだ。  
待望の息子も授かり、青年に勇気と希望を与えてくれている。  
都志江さん  
留里子  
久美子  
匡 純  
これが花まつ青年の愛する、素敵な家族なのだ。

## 花まつ青年の快進撃

長女の留里子が生まれる直前、

ちょうど今から11年前（1994年）に、花まつ青年は、本場の花屋の勉強、

視察のため、花の国オランダに渡った。

ヨーロッパの花文化の中心であるオランダの花風景は、青年に鮮烈なカルチャーショックを与えた。

まさに、目からうろこといった様だ。

世界一の花流通量を誇るアールスメア花市場では、花流通を学ぶことになる。

街角にはオシャレでかわいい花屋さん。

まさに花文化が生活に溶け込んでいるのだ。

こんな風に富山県、日本もオランダのようになるといいなと、花まつ青年は大きな夢を胸に抱き帰国した。

そして、花まつの快進撃はスタートしたのである。

年間約7店平均で出店を重ね、現在約60店舗のフラワーショップチェーンに成長した。

花の持つ神秘性に深く感動、共感し、そして花たちに応援され、その花に集うフラワーアソシエイト（スタッフ）は300人になった。

「日本一花のある富山県を目指そう」を合言葉に、大きな夢に向かい一歩ずつ成長中なのである。

## 世界一との出会い（1）

そして、センセーショナルな出会いがやってきた。

富山県一、北陸一、そして日本一と考えると、おのずと世界一を夢見たくなるのが花まつ青年の純粋なところである。

世界一って何？

そんな疑問から、「世界一の花屋さんはどこにあるの？」と

思い調べ、その答えをニューヨークに見つけた。

その名は1-800Flowers。

社長の名はジム・マッキャン氏。

花まつ青年はどうしても行ってみたくなり、とうとう1998年に渡米し、訪問することになった。

その本社で見たものは、たくさんの花達ではなく、100台以上にも及ぶたくさんのパソコン達だった。

どうして！？

この会社はインターネットで花を注文できるシステムを開発し、成功しているのである。

またまたカルチャーショック。

そしてより一段と大きな夢を膨らませたのであった。

1990年、10年前の1-800Flowersは、ニューヨーク近郊に10店舗を持つフラワーショップチェーンだった。

売上も今現在の花まつと同規模のお花屋さん。

ところが10年の間、e-ビジネスの波にいち早く乗り、今では、年間に3億ドル、330億円を売り上げる世界一の花屋さんに成長したのである。

まさにアメリカンドリームを実現した、そして今後も成長しつづけるであろう1-800Flowersに、その成長ぶりを知るべく訪問したのだが、とてもコミュニケーションを大切にしている

## 世界一との出会い（2）

帰りに、一冊の本をプレゼントされる。ジム・マッキャン氏の本である。

すぐに読もうとしたが、開いてみると英文であることに気付いた。

外語大を卒業した本江さんというアソシエイトに翻訳してもらい読んだ。

ページをめくるごとに感動の波が押し寄せてくる。

内容がとても素晴らしいので、出版社の目にかない、来春、

日本でも出版される予定である。

もうお分かりですね、花まつ青年がホームページを開設したわけを。

そうです、世界一の花屋さんに見習って、もうそこまで足音が聞こえてきているe-ビジネスの分野に挑戦してみようと決意したのです。

インターネットの世界では、アメリカ社会が2・3年進んでいるとい

われています。

きっと、日本の社会にも急速に普及していくことは明らかですね。

「花を通じて幸せを売る」

花まつ少年の夢が最先端のコミュニケーション手法を通じて日本中へ、そして世界中へ広がっていくことを楽しみに夢見しています。

これから夢へ向けてスタートです。

インターネットの世界は一年生です。

ホームページもこれから進化したいと願っていますので、皆さんのお声を聞かせて頂き、どんどん成長していきたいです。

## 花が教えてくれたこと

夫が週末に花を買って帰らなければ、夫婦喧嘩がおこる。

花の先進国・オランダではそんな冗談が交わされるほど日常の中に花が浸透しています。

日本はどうでしょうか？一世帯あたり花の消費量は、年間 12,200 円。月に千円程度でしかありません。

その内訳も、お墓参りをはじめ冠婚葬祭での利用がほとんどです。花の値段がオランダの 4 倍もし、買う場所も限られている日本では無理もないことだと思います。

そこに花が一輪あるだけで、周りの雰囲気明るくなり、楽しい会話が始まります。この素晴らしい花をもっと身近なものにし、人の生活に潤いをもたらしていきたい。富山県でフラワービジネスを営む私にはそんな思いがあります。

私の実家は、青果の仲卸業と共に花の卸も営んでいました。子供の頃から家の仕事を手伝い、母に連れられて花の市場に繰り返し足を運んだことが、今の仕事の原点といえます。

高校卒業後、私は大阪で同じく青果の小売業を営む叔父のもとで修行を積ませていただきました。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を感じられたことも、花の商売に興味をもつ一端となりました。

修業を始めて四年経った頃、富山に新しくショッピングセンターがオープンすることになりました。

その中に出店を予定しておいたお花屋さんが、事情があって出店を辞退されたという話を聞き、私はとるものもとりあえず故郷に戻りました。そのお花屋さんの代わりに、花の商売をしたいと考えたのです。平成三年暮れのことでした。与えられた売場は、間口二メートルほどの小さなスペースでした。スーパーとの契約では、委託された商品を、ただそこに置いておくだけでよかったのですが、私にとってそこが唯一の商売の舞台であり、なんとか自分自身の給料くらいは稼ぎたいという思いがありました。

そこで私は、青果の対面販売を生かして、お客様に積極的に声をかけるようにしました。「いらっしゃい。今日はチューリップが安いですよ」「バラとかすみ草のセットがお買得ですよ」と、それまで素通りしていたお客様が、うれしそうな顔をして集まってくるようになりました。また茎の短い花は市場で安値で取引されている事を知り、大量に仕入れて低価格で提供したところ、さらに気軽に求めいただけるようになりました。売上は順調に伸び、おかげ様で現在では富山県下五十店舗擁するまでになりました。

しかし、それまでの道のりは決して平坦ではありませんでした。中でも忘れることのできない貴重な思い出があります。商売を始めて三年目のことでした。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のです。

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ると思っているんだ」といったということです。ショックでした。私は一言もそのような言葉を口にした覚えがなかったからです。

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りました。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、一人で沢山の仕事を抱えて、朝から晩まで息せき切って働いていました。精神的にも余裕がなくなり、私はいつしか、社員を商売道具のようにしか見られなくなっていたのです。

たとえ辞めた社員が言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、皆の心を害していたのかもしれないです。

そんな心の荒みを気付かせてくれたのが花でした。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が目にとまりました。店で余った花を妻が持ち帰って飾ってくれていたのです。花は仕事で嫌というほど見ていましたが、そのときの私の目には違うもののように映りました。心のゆとり、やすらぎ、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るような気がして、ハッとしたのです。

その頃私はいつも目をギラつかせ、花を見れば「あれは原価がいくらで手に入る」「これならきっと売れる」といったことばかり考えていました。荒んだ私の心は、花の本来の美しさや、初めて花を売ったときのお客様の笑顔を忘れてしまっていたのです。これでは社員を失ってもしかたありません。

私はもう一度原点に戻り、何のために花を売っているのか考えました。頭に浮かぶのは、沢山の家庭で花が飾られ、そ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でした。花を買っていただくことで、お客様の心にやすらぎと豊かさを提供したい。それが私の願いだと気付いたのです。

不思議なことに、私がそのことを自覚し、会社の理念として、掲げようになってから、苦勞していた人集めがスムーズにいくようになりました。私の理念に共鳴し、いい人がどんどん来てくれるようになったのです。

そのときから私は、彼らを社員ではなく、アソシエイト（＝仲間）と呼ぶことにしました。同じ価値観を共有して共に歩んでいきたい。その思いを表現したいと考えたのです。

私は今後、地元富山県を日本一花を買いやすい県にしたいと考えています。より多くの人に花と親しんでいただき、幸せな生活を送っていただきたい。それが私の心からの願いなのです。

## 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、小さなときから運がいい、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ふ気持ち、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い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、「100万円ためたら貯めた分の物の分別、分度がつくんですよ。」

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、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おぼえ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。

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、永続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、永続こそが企業の大切なところだ。永続することにより、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場のため、セルフ販売と呼ばれ業界では置き葉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っ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で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



ションは、普段花に興味を示さない層の注目も集め、1,800人という集客を集め大成功をおさめた。

また、ワールドチャンピオンやヨーロッパアン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。

専門学校にも講師とカリキュラムを提供しており、教育事業として花文化創造塾の開設、将来は花大学、フラワーユニバーシティ構想を描いている。

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、花まつり理念、ビジョンの実現につながるのである。

## (17) 花まつりビジョン

吉草は、次のようなビジョンを描いた。

### 1. どんな会社になっているか（理想像）

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。

事業はカテゴリー別に成長をとげる。マルチブランド化に成功している。

花まつり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。

まれなる異質化された成功モデルとなり際立っている。調達におけるイノベーションは製造小売業として農業をマネジメントし、そのノウハウを海外調達にも生かし独自の SCM が完成されている。

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。

100haの花の楽園の中には笑顔あふれる人が集い、花の美しさとともに人の心の美しさを感じあい、大自然の恵みに対する感謝の気持ちに溢れている。花による調和美の世界の実現、花の妖精達によるユートピア空間の実現を真なる楽土建設に貢献している。

尊敬され必要とされる企業に成長し続けている。アソシエイト1,500人となっている。

## 2. 事業領域の変化は花文化創造企業となっている。

### (A) 既存事業領域の変化 流通業

の再編が起こることによるスクラップ&ビルド、M & A が一巡している。高付加価値型の店舗の業態開発、ガーデニング店舗の業態開発、業態ミックス、多ブランド化を行っていく。1week 鮮度保証や、業界初のサービスを次々と打ち出し、個人消費の需要創造型モデルの深掘りと業務需要への対応と法人需要の開拓、環境啓蒙型業態、花文化創造大学の設立、プラスチック鉢回収事業と地域版フェアトレードとして森を豊かにする活動をしている。衝動買い、待ち受け型ビジネス、プラス外商型と合わせ、損益分岐点の割れている店をなくす。スクラップ&ビルド店舗、新業態開発、によるビジネスモデルを創造する。

### (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。



株式会社ジャパン・フラワー・コーポレーション

〒939-0402

富山県射水市流通センター水戸田 2-3-1

TEL.0766-57-1187 FAX.0766-57-1287

<http://www.hanamatsu.co.jp/>

クリエイティブ・フラワー・コーポレーション株式会社

〒530-0012

大阪市北区芝田 2-1-18 西阪急ビル9階

TEL.06-6292-7922 FAX.06-6292-7923

<http://www.creative-flower.co.jp/>

※退職時返却。紛失した時点に即報告する

