

# 株式会社ジャパンフラワーコーポレーション

～「再生請け負い人」として、花小売業界の活性化を牽引～

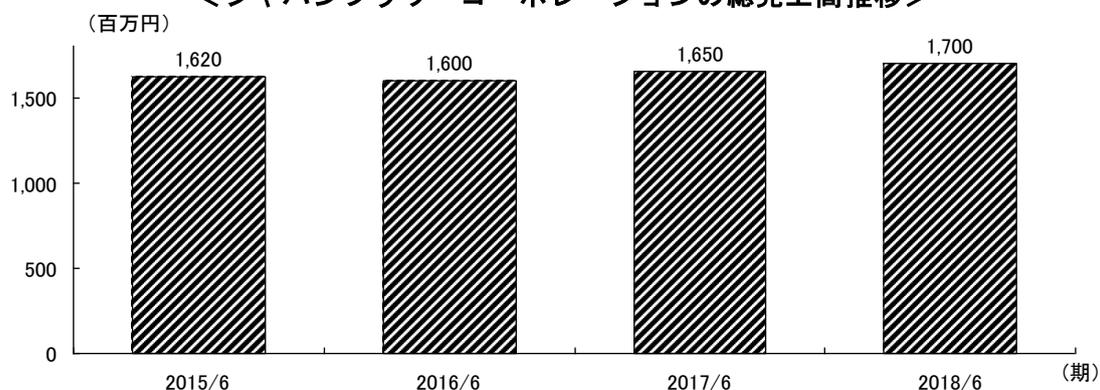
## □企業概要

所在地	〒939-0402 富山県射水市流通センター水戸田 2-3-1		TEL	0766-57-1187
資本金	50 百万円	設立	1996 年 3 月	従業員 210 名 (パート社員含む)
仕入先	FAJ、世田谷花市場、川崎花市場			
販売先	一般個人、ヤオコー、良品計画、イオンリテール、東急ストア、伊藤忠商事、伊勢食品、高島屋、伊勢丹、阪急電鉄、間口物流			
事業内容	フラワーショップ事業、スクール事業、アグリカルチャー事業、ブライダル事業、法人事業、コンサルタント事業、物流事業、青果事業、EC 通信販売事業、海外事業、ベトナム事業、地域創生事業、仏花の会、他			

## □事業概要と業績推移

富山県を拠点とし、石川県・福井県・関東・関西にも展開する県内トップの花き流通業者である。ベトナムにも現地法人を有し、当地で花き・食料品の栽培及び販売を行う。市場から仕入れた花き・自社生産した花卉を法人・個人向けに販売している他、生花教室・生花装飾にかかるコンサルタント事業まで、国内外で「花き」にかかるトータル商品・サービスを展開している。

### <ジャパンフラワーコーポレーションの総売上高推移>



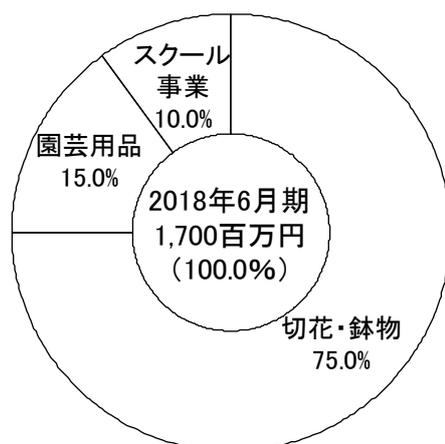
	総売上高		税引利益 (百万円)	花き園芸関連売上高		
	(百万円)	前年比 (%)		(百万円)	前年比 (%)	構成比 (%)
2015/6	1,620	101.3	15	1,620	101.3	100.0
2016/6	1,600	98.7	14	1,600	100.0	100.0
2017/6	1,650	103.1	15	1,650	101.3	100.0
2018/6	1,700	103.0	16	1,700	100.0	100.0

※2018/6 関連会社グループ合計 3,500 百万円 (一部弊社推計)

## □花き関連取扱商品と売上構成

家庭用切花を主力商品に富山地区 36 店舗、石川地区 6 店舗、福井地区 5 店舗を出店している。また、フラワースクールやガーデニング事業も展開している。同社の 2018 年 6 月期における花き関連取扱商品と売上構成は、切花、鉢物が 75.0%、園芸用品が 15.0%、スクール事業が 10.0%となっている。カルチャースクール事業（「花まつフラワーアカデミー」（万華苑））では富山県内を中心に、34 会場で約 1300 人がフラワーアレンジメントを学んでいる。「好きな花を好きな形で。誰でも手軽に楽しめる」をコンセプトとし、幅広い年代の受講者を集める。会員数は伸びており、資格認定者数は日本一となっている。

### < ジャパンフラワーコーポレーションの花き園芸関連売高構成比（2018 年度） >



（一部弊社推計）

従来、食品や日用雑貨品などを扱う量販店と異なり、花屋は大型化、組織化、企業化が難しいと言われてきた。市場では一番高い価格を付けた人がセリに勝つという仕組みであり、大量に買おうとすると高値になり、スケールメリットが望めないからである。同社はこのタブーに挑戦し、成功して北陸、関東、関西で 100 店舗以上の花屋を経営するまでになった。花屋のチェーン化を成功させたポイントは「発想の転換」であった。花を使う大きなニーズはギフトや冠婚葬祭である。このために、花が大きく、茎が長くて見栄えがするものに高い値が付く。これに対して、花の品質は変わらなくても、茎が短いものであれば、市場での価格は半分や 3 分の 1 になる場合もある。家庭で花を飾る場合には、多少、茎が短くても問題はない。このように発想を転換し、買い手が求める商品を安い値で大量に仕入れることを可能にしたことが同社の成功の秘訣と言われている。

先行の店が冠婚葬祭やギフト市場を押さえていたため、新規参入が難しかったということもあるが、同社は、切り花の需要を拡大するにはホーム・ユースを掘り起こす必要があると考えて、ホーム・ユースにふさわしい価格の開発に取り組んだ。業界常識だった 2L サイズの切り花（バラで言うと仕入原価は 1 本 100 円）ではなく、それまで軽視されていた S サイズの切り花（バラで言うと 1 本 50 円）を取り扱い、業界平均 30% だった廃棄ロスを 10% に削減し、ホーム・ユースにふさわしい低価格（バラで言うとそれまでの 1 本 300 円から 3 本で 300 円という低価格）を開発した。

こうして、それまで業務用と贈答用が主だった切り花を、一般家庭が気軽に、日常的に購入できる商品にした。そして、このような努力と並行して、花瓶の無料配布活動や富山県内 20 ヲ所でフラワースクールを開催するなど、文字通り顧客の育成に努めてきた。

## □生産・商品仕入れ体制

仕入れでは、農家からの直接調達と自社農場での栽培により、流通経費を削減している。花農家の経営は卸市場であり、価格の大幅な変動に左右される面がある。そこで、成功した花農家を作ろうという同社の思いから、栽培農家と直接契約を行っている。これにより、産地との予約相対取引を拡大しており、コンスタントに花を購入して経営の安定に寄与するという狙いがある。他にフラワーオークションジャパン、なにわ花いちばなどの卸売市場や、JA いみず野などを通じて仕入れている。

海外からの花の調達については、2010年3月にベトナムに海外生産拠点として、アジア・フラワー・コーポレーションを設立した。その他、グローバルな花の流通システムを構築するために、ケニア、エチオピアなどからも花の仕入れをスタートさせている。

流通面では、富山県射水市の物流センターで商品を販売できる状態にして店舗に配送できるシステムを採用している。これにより、店頭での陳列や販売準備などの手間を大幅に省き、低コスト型の店舗運営を可能にしている。

通常、花の流通は切花をダンボール箱に入れて輸送するのが一般的である。このために、花は傷み、捨てなければならないものが全体の2~3割にも及んでいる。これに対して、同社は切花を水につけて輸送するという方式をとっている。オランダで用いられている「ウォーターバケット方式」であり、これにより、花の傷みは少なくなり、廃棄率は1割程度と、他社を大きく下回っている。

#### ～「ハイ・サービス日本 300 選」受賞～

2010年3月、同社は、生花業界の流通システム改革を実現し、需要拡大と業務効率化を両立したことにより、第9回「ハイ・サービス日本 300 選」を受賞している。バックシステムの導入による作業の集約化、作業効率の向上を果たすなど、サプライチェーンの構築により従来は重要視されていなかった一般家庭の需要に向けた高品質、低価格のサービスを提供していること、また海外からの直輸入によるコスト削減など流通改革にも取り組んでいることが評価された。

「ハイ・サービス日本 300 選」は、イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取り組み（ベストプラクティス）を行っている企業・団体を表彰・公表することで企業・団体の一層の取り組みを喚起し、優良事例を広く普及・共有することで、サービス産業全体のイノベーションや生産性向上を促進することを目的としている。経済産業省委託事業でサービス生産性協議会が選定している。

#### ～「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」に選定～

2016年5月、同社は、中小企業庁による「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」に選定され、経済産業省・中小企業庁本館にて授賞式が行われた。この賞は、革新的な製品開発やサービス創造、地域貢献・地域経済の活性化、海外での積極的な販路展開等による国際競争力強化、人材活用に取り組む、独自の技術・サービスで伸びる取組を行うなど様々な分野で活躍している中小企業・小規模事業者から選定されたものである。同社の、花ビジネスを中心にベトナムとの強力な連携体制を構築を行っている点、若手・女性の人材活用や地域での雇用創出に貢献している点、花に関する一貫したビジネスモデルを国内外に展開している点などが評価された。

#### ～「合掌茅入り培養土」が平成 26 年度「明日のとやまブランド」に選定～

世界遺産「五箇山」の合掌造りの屋根に使われた「茅(かや)」を堆肥化して使用した「合掌茅入り培養土」を2014年3月より販売し、平成26年度の「明日のとやまブランド」に選定された。環境配

慮商品であり、シクラメンの生産者への導入例などがある。支持率は高く、スマート培養土として、地域の花育などを含め、継続した需要がある。地産地消の推進に寄与し、エコロジーと文化保全に配慮した商品として、今後の更なる販路拡大が期待されている。収益金の一部は、世界遺産の保全のために寄付される。

～ベトナム・ラオスで花き・野菜生産 日本の種使い技術指導～

同社は 2014 年 8 月、ベトナムの現地法人で、日本の種を用いた野菜栽培に乗り出した。現地の農業法人などに対する種子の供給や技術指導に取り組み、高品質の野菜をアジア諸国に輸出することを視野に入れている。ベトナムは東南アジア有数の農業国としても知られ、労働人口の 6 割以上が農業に従事する。同社は 2010 年にベトナムで現地法人「アジア・フラワー・コーポレーション」を設立。赤道に近い標高約 1,000m の高原地帯にあるダラットの農地約 15ha で、ユリやトルコギキョウなどを生産している。同社のユリの出荷実績は年間約 800 万本と同国内ではトップシェアで、春先やクリスマスシーズンには日本にも輸出している。日本の種子を使った野菜の栽培は、アジアにおいて食の安全・安心に対するニーズが高まっていることへの対応で、日本の種子メーカーと共同で行っている。まずはダラットの気候に適した白菜やキャベツ、ブロッコリーなど 5 品目から始め、既に自社農場で試験生産している。今後、花の生産と並ぶ主力事業に育てていきたい考えである。

また、2015 年 11 月には、ラオスで現地法人「JFC ラオ」を設立。ラオスの農地は化学肥料を使用しておらず、オーガニックであること、種苗の原種が保存されていることなど、今後の経済振興に大きな可能性がある。ラオスでもベトナム同様、花きや野菜の生産を行っていく。2016 年には国際協力機構（JICA）の委託を受け、ラオスの薬用植物を調査する事業に採択された。同社の本社は漢方薬の研究が盛んな富山にあることから、医療品メーカーとの協業も視野に入れている。今後も継続して、ベトナム・ラオスでの活動を積極的に行っていく方針である。

□販売動向

「花まつ」の名称で花小売店をチェーン展開していたが、2011 年より、ハイグレードブランド「HS」を立ち上げたことから、ブランドを多角化し、北陸地方では、現在以下の 3 ブランドで展開している。

<ジャパンフラワーコーポレーションの展開している店舗概要（北陸）>

ブランド名	特長	店舗数
花まつ	北陸地方を中心に展開するフラワーショップ。JFC のメインブランドである。 【コンセプト】 ・暮らしにお花と幸せを創造します。お客様の数だけ笑顔がある。 ・販売数の数だけ、笑顔がある。 ・笑顔の数だけ幸せがある。	41 店舗
hanamatsu	幅広い年齢層へ向けて、毎日の生活に彩りを提案するカジュアルブランドである。 【コンセプト】	5 店舗

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活を潤す カジュアルホームユースギフト</li> <li>・日常を癒す空間演出 手軽なプレゼント</li> </ul>	
HS	<p>高級感やラグジュアリーを提供するハイグレードブランドである。</p> <p>【コンセプト】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「想いを贈る 想いを飾る」大切な方へ、最高の贈り物を。</li> <li>・大事な方へ洗練されたギフトを贈る。最高のおもてなしをする。オリジナリティあふれた、新しい提案の発信地。大切な想いを形に変える。</li> </ul>	1店舗

※2018年8月末時点

販売体制は、集荷場の効率化を図り、数人で分担する流れ作業ではなく、個別のブースで1人でこなす「屋台方式」を導入している。なお、本部と全店舗を結ぶ顧客管理システムを導入しており、リピーターの生花購入履歴や趣向、家族構成などの情報を各店舗が共有することにより、よりきめ細かな接客を実現し「花まつ」ファンを増やすのが狙いである。また、一定の購入額に応じてサービスポイントを進呈するカード会員制も導入し、顧客の囲い込みを図っている。

2010年4月のクリエイティブ阪急の花き部門を買収、クリエイティブフラワーコーポレーション設立をはじめとして、M&A や事業提携を積極的に行っており、花小売業界の「再生請け負い人」として、業界全体の活性化に寄与している。主な事例は次の通りである。

2010年4月、阪急阪神ホールディングスグループより同社が、クリエイティブ阪急・園芸販売部門を吸収分割ならびに株式譲渡を受け、新会社「クリエイティブ・フラワー・コーポレーション株式会社」を設立した。京阪神間で展開している阪急三番街フェニックスを旗艦店とした、マルチブランド戦略にて、conoka を始めとした生花店の他、阪急系のホテル内で手掛けているブライダル向けの花事業などを引き継ぎ、事業展開をしている。互いの企業の強みを活かした M&A であり、阪急阪神沿線価値を引き上げる事の相乗効果をねらったものである。買収後は収益構造が改善され、事業再編が進んでいる。これにより、ロケーション・立地別、ターゲット別、シーン別に、スーパーマーケットのカジュアルから、フォーマルなラグジュアリーブランドまで、全ての業態を持っているのは JFC グループのみとなっている。

2011年3月、100円ショップを展開するワッツから花事業を譲り受けた。「花まつり」の屋号で手がけていた川西能勢口、近鉄上本町、イオン箕面、北須磨の4店舗（現在、近鉄上本町店は無く3店舗）である。こうした、事業買収によって多店舗化を図るとともに、チェーン店舗再活性化のノウハウを蓄積している。

続いて2011年10月、ニチレイの花事業を買収。長野県富士見町にある日本最大級（総面積9900㎡）のラン栽培温室を引き継いだ。温室を活用し、小型・安価なランの需要を新たに創造する狙いがある。ニチレイの花事業は、1984年発足の洋ランプロジェクトチームからスタートし、2003年に、八ヶ岳山麓に温室を開設したが、リーマン・ショック後の販売低迷を受け、グループ事業再編で不動産子会社の事業部門に統合。その後、同社が種苗部門を含め継承した。

2018年3月には、伊藤忠商事の子会社・婦人アパレルメーカーのレリアンより、バラ専門店「ローズギャラリー」の全株式を譲り受けた。東京都内・近郊の6店舗（NEMIKA広尾店、銀座店、伊勢丹新宿店、日本橋高島屋店、横浜高島屋店、高島屋玉川店）と併せ、静岡県御殿場市の農場などの運営

も引き継いだ。既存店の魅力向上、ブランド価値の向上などに取り組み、現在の年間販売数15万本を、3年後には25万本に増やす計画である。

ローズギャラリーの株式譲渡を受け、大手一部上場企業の花部門引き受けは4社になり、現在も水面下で複数案件が持ち込まれている。

#### ～大越仏壇との業務提携でフューネラル需要開拓～

2011年10月、大越仏壇（高岡市）と業務提携を結び、仏花販売などで連携を図っている。大越仏壇社員が同社の店員に仏花や仏壇の意義を指導する研修を定期的に行う。大越仏壇では約90店舗を展開する同社のネットワークを生かし、仏壇の需要開拓につなげる。同社ではミニ仏壇を店頭に並べることも検討し、少子高齢化に伴う新たな需要に対応する。顧客との接点を増やし、仏花の意味を広く伝えたいと考えている。墓石や仏壇仏具のクリーニングの業務も提携して行っている。

#### □フラワーバレンタインへの取組みと課題

フラワーバレンタイン推進委員会は日本花き卸売市場協会、日本種苗協会、日本花き生産協会などが名を連ね、種苗から小売りまで、花き業界が一丸となって取組みを進めている。例年、BOXアレンジやブルーローズなどで「フラワーバレンタイン」を盛り上げている。同社は、これからも協会の取組みに合わせて、一般消費者にアピールするためのイベントやプロモーションの展開を行っていく考えである。

#### □現状の課題・問題点

高付加価値型の店舗の業態開発し、多ブランド化していくことが課題である。2011年より、ハイグレードブランド「HS」を立ち上げたことから、ブランドを多角化し、現在「花まつ」「hanamatsu」「HS」の3つのブランドで展開している。こうしたアップモデル店舗も展開し、すべてのマーケットゾーンにおいてシェアNo.1を目指すとともに需要創造型企業として注目されていきたいと考えている。また、ガーデニング店舗の業態開発、レストランとのコラボなど業態ミックス店などの展開も視野に入れてカテゴリー別に成長することとマルチブランド化を目指している。

同社は切り花を従来の半額程度で提供するが、欧米と比較すればまだまだ高い。欧州で当たり前になっている生産管理・鮮度保証をすることで、顧客はもっと花を買いやすくなりもっと身近になると考えている。アジアで欧州標準にチャレンジすべく、2010年、ベトナムに花を育成する現地法人を作った。ベトナムの生産地は標高1,000mで、植物の生育地として最適の場所である。そして、最適に管理された品質の良い製品を安価で流通させるためには消費を増やす必要がある。関西や首都圏にも支店を出し、生産地やアジアでの販売も視野に入れている。注意すべきは、日本スペックでの販売は東南アジアではオーバークオリティになる。同社の考える品質は売り手から見た品質でなく、買い手から見た品質であり、顧客ニーズとの合致度が品質であると考えている。消費地での好みやレベル感をしっかりと見極めながら効率的に販売していくことを目指す。今後は、アジアにおけるフラワービジネスのリーディングカンパニーを目指していく考えである。

#### □今後の事業戦略

2010年以降、同社はクリエイティブ阪急のフラワー部門、ワッツの生花販売事業、ニチレイの花事業、バラ専門店ローズギャラリーと、次々に買収を行って事業を拡大している。手掛けた4件の

全てを初年度から黒字化させており、再生ノウハウには自信を持っている。企業再生のキープポイントは、相手先企業のイメージを毀損することなく、ブランドを活かすこと・従業員を大切にすることであると、企業文化、コーポレートカルチャーを大事にしつつも、組織を活性化させている。また、バックシステムや仕入れのリソースを確かなものにするこで、必ず再生できるという。こうした、事業買収によって多店舗化を図るとともに、チェーン店舗再活性化のノウハウを蓄積している。これからも、事業譲渡案件は大手資本の花子会社より、毎年多くの案件が持ち込まれており、前向きに対応して花業界の活性化に貢献していく方針であり、グループ各社とのシナジー効果を活かし、売上の最大化、経費の最小化、利益の最大化を念頭に置き、多店舗展開の先頭に立っていく。

段階的に収益改善のコンサルティングの相談も多く、ニーズに合わせたソリューションを提供している。大手資本からの水面下での相談が増えており、グループの経営ノウハウに即した実践・実績のある、ナレッジをベースにワンストップにて経営改善のソリューションを提供する、コンサルティング部門を強化していった。

#### ＜コンサルティング実績＞

1. ヤオコーのバックシステム構築と花事業黒字化の為、経営改善コンサルティング
2. 東急フローラの経営改善コンサルティング、新ブランド構築、コンセプトワークコンサルティング
3. 伊藤忠商事・ローズギャラリーの経営改善コンサルティング
4. 大手食品メーカー、新規事業組み立て R&D コンサルティング
5. 上場企業新マーケットチャネル開発のため研究開発、R&D コンサルティング

また、今後は、物だけでなくソフトカルチャーへも展開を図っていく。ローズギャラリーはバラのトップブランドであり、「薔薇検定」を東京・大阪で展開していく構想を持っている。更に、バラの香りについて研究を進めており、2018 年秋にはハンドクリームを発売予定である。

同社は 2014 年 8 月、ベトナムの現地法人で、日本の種を用いた野菜栽培に乗り出した。「NextChina」ということで、中国に代わる農作物の生産拠点化に向けての新たな取組みである。現地の農業法人などに対する種子の供給や技術指導に取り組み、高品質の野菜をアジア諸国に輸出することを視野に入れている。同社は、現在、農地約 15ha でユリやトルコギキョウなどの花生産を行っているが、当地での日本の種子を使った野菜の栽培は、アジアにおいて食の安全・安心に対するニーズが高まっていることへの対応で、日本の種子メーカーと共同で行なっている。まずはダラットの気候に適した白菜やキャベツ、ブロッコリーなど 5 品目から始めている。今後、ベトナム人を日本に招いて研修を受けさせ、土作りや肥料管理、低農薬など日本式栽培法を習得させ、現地の提携・契約農場に対する種子の提供や技術移転を進め、生産した野菜をベトナム国内で流通させるほか、香港、シンガポールへの輸出も行う計画であり、花の生産と並ぶ主力事業に育てていきたい方針である。

#### □今後の市場見通し

過去に同社が率先しての生花の普及活動により、富山県内の切花の 1 人当たり消費金額は 15 年間に 8,000 円から 16,000 円へと、実に 2 倍になり、全国で最下位であったものを第 4 位までに引き上げた実績がある。各県で同社のような取組みが行われれば、花の需要はもっと増大していくはずで

ある。花の業界はパイの奪い合いでなく、パイの創造に努めるべきと考えている。また、切花・フラワーカルチャー支出の消費を合わせると、富山県は日本一の消費額となり、流通のアプローチのみならずソフトカルチャーの花文化の深掘り戦略が功を奏している。

日本での一世帯当たり切花の消費量は、年間 9,000 円内外で月額 800 円を切る程度でしかない。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ある。オランダでは 500 円でバラが 10 本買えるが日本では 2~3 本しか買えない。ヨーロッパでは、花は安く、オランダを中心に生産・流通・販売が効率化されていて、また多くの人びとが花のある生活を普段からしている。日本も花が安ければ、もっと需要は伸びるものと見ている。そこで同社では、さらに安く花の販売ができるようにと生産農家より花を直接仕入れ、また自前の農園も持って、今まで以上の効率化を図ろうとしている。こうした効率化の積み重ねが、1 束数百円の花の販売を可能にしている。そこに花が一輪あるだけで、周りの雰囲気明るくなり、楽しい会話が始まる。この花の効用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くことが同社の願いである。今後、その潜在需要はまだまだあるとみている。