

E催 一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻

三菱UF J モルガン・スタンレー証券株式会社 株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

https://www.porterprize.org/

# 競争戦略のダイナミズム 『株式会社パーク・コーポレーション』

パーク・コーポレーションは、2009 年に「青山フラワーマーケット事業」でポーター賞を受賞しました。 受賞後、「どのように強みを維持強化したのか、環境変化にどのように対応したか、どんな変化を起こした のか」、代表取締役 井上英明氏に、ポーター賞運営委員の大薗恵美、一橋大学教授がインタビューしまし た。(実施 2020 年 12 月 9 日、オンライン)

# 第 2 回 株式会社パーク・コーポレーション 青山フラワーマーケット事業 (2009 年ポーター賞受賞)

青山フラワーマーケットの価値提供は、手ごろな価格、新鮮で多様な普段使いの花です。本部が目利きしたリストから店が発注し、結果を日報で見る事で店が学習し、売れ残りが減ります。頻繁な仕入れと交通量が多い駅ビルなどへの出店も回転の早さと低い廃棄率に貢献し、手ごろな価格を支えます。開店前に作っておく小さなブーケは、花を買う敷居を下げ、店の生産性を上げます。

2009年にポーター賞を受賞しましたが、その後、強みを崩さず成長しました。出店ペースは年5店ほど。急拡大しないのは、出店を交通量の多い所に限るからです。既存店売上は成長し、廃棄率は低いままです。



株式会社パーク・コーポレーション 代表取締役 井上英明氏

ダイナミックな動きは、価値連鎖と海外展開にあります。花に季節 感を加える付属品の開発を内製化して開発を迅速化、付加価値を取込み、店舗デザインはオフィス緑化事業 に育てました。海外展開にも期待できます。

# 店舗展開

#### 大蘭

2009年にポーター賞を受賞されました。年5店舗くらいのペースで出店されてきて、2018年に100店舗を超えました。関東、埼玉、千葉、札幌、仙台、福岡など大きな都市を中心に出店されてきて、昨年は初めて中国地方、広島市にも出店されたところです。国内にまだ出店余地は大きいとの印象ですが、受賞後の成長と変化についてお話ください。

#### 井上

店は、路面店よりは百貨店や駅ビルがメインです。駅ビルのいい場所はなかなか空かないので、いい話が 出てきたら入りますが、無理して出店はしません。これは前から変わっていません。

基本的に、目の前に花や緑がない、札幌、仙台、関東、名古屋、関西、広島、九州などの都市に出店します。広島と仙台は受賞後に店を出しました。名古屋はこれからです。都市部を中心に、というのは今後も変

わらないと思います。自然にあふれた地域なら庭の花を飾れば良いので、それができないところに花を届けるのが私たちのミッションだと思っているからです。

この10年間の大きな変化は、海外に出店したことです。僕はインプットとアウトプットを大事にしていて、パリとロンドンはインプットと位置付けています。商売の実を取るよりは、最新の情報、感覚をインプットする役割です。以前から海外の展示会にも行っていましたが、普段からこれをできるようにしたいのです。ここで世界の流れの先端をつかんで、日本で解釈して、アウトプットするのはアジアかな、という感じがしています。

パリとロンドンの出店は、これからのアジアの 展開に向けてブランディング上の布石を打つ意味 もあります。ロンドンの店が入っているセルフリ ッジは、世界で最高の百貨店に選ばれるような百 貨店で、各国から百貨店のオーナーが集まってき ます。注目されているのです。あそこに店を出し たことによって、北京やシンガポールの百貨店か らお誘いが来ています。うちはまだ人材が準備で きていないので応えられていませんが、こうした 反応から、セルフリッジに出店して正解だったと 思います。世界から注目してもらっているな、と



思います。パリでも知られるようになってきたので、パリでもっと店を増やしたいとも思っています。

## 低い廃棄率

### 大菌

青山フラワーマーケットは、花の廃棄率が低いという特徴がありました。受賞後、店も増えていますが、廃棄率はどのように推移していますか。受賞時は、個店に花の仕入れやブーケのデザインを任せる、働くスタッフの人数を決める、など、経営的な面まで含めて店に権限移譲し、日々、売上や売り残りがわかるようになっていて、それぞれの店が最適な品揃えができることが、廃棄が低い理由の一つでもありました。

# 井上

廃棄率は相変わらず低く、2%台を維持しています。

以前から、本部が当社らしい花を選んで発注リストに載せ、それぞれの店がその中から好きな花を選んでいます。本部がまずリストを作るのは、ブランドとしてクオリティを揃えるためです。選べる幅はかなり広く、たとえばクリスマスも、うちの店は赤と白にします、とか、ピンクにします、グリーンを入れていきますとか、様々です。僕は、お祭り騒ぎで好きにやったら、と言っています。

廃棄率が低いもう一つの理由は、仕入れが頻繁だから、ということもあります。東京の花市場は月水金がセリですが、個人の花屋さんは月金しか仕入れに行かない事も多いと思います。僕らは月水金行くから、月曜に木曜の分まで仕入れる必要がないのです。火曜と土曜には鉢物のセリがあるから、切り花が売れたら、鉢で売り場を埋めることもできます。

横の連携もできてきて、ある店で花瓶が売れすぎたら、LINEのグループにメッセージを載せます。すると、ほとんどの場合5分かからず、2-3分で、見つかりました、という報告が流れる。花もそうです。 店が増えてきたから、どこかの店が融通できる材料を持っている事が多いので、安全を見て余計に仕入れなくてもいいのです。

# 店舗人材

# 大薗

日報で結果を確認しながら店の経営を改善していくのは簡単ではないと思います。店長はやりがいがありますが、人材や教育はどうしているのですか。

#### 井上

クリエイティブないいブーケを創れる人と、数字が得意できちんとマネジメントができる人、の二つのタイプの人材がいます。店長は両方できないといけないのですが、そういう人は多くないので、ショップクリエイターとショップマネジャーに役割を分けています。マネジメントできる人の比率の方が低いので、マネジャーは2店舗見る人を数人つくりました。来年は3,4,5店舗見るようにしてもいいかな、と話しています。しかし、クリエイターは店に一人は必要で、複数の店を掛け持ちできません。それぞれの店のお客さんをきちんと見ないといけないので。

# 成長のボトルネック

### 大薗

成長のボトルネックは何でしょうか。成長の制約は、出店場所が空くかどうかで、人材育成がボトルネック だという印象は受けないのですが。

#### 井上

生産量の制約はあります。たとえば、日本で一番ひまわり作っている農家さんは、ある意味、うちと一緒に育ってきました。うちが店舗を増やすのに合わせて畑を増やしてくれたのです。これは例外的で、花を作っている方々は職人肌の人が多く、規模を拡大したくない人が多いのです。規模を拡大すると質が落ちると考えるのですね。私が、いくらでも買うから作ってくれ、と言っても、中々やりたがらないです。

高齢化も進んでいます。若い人に勢いがある産地は生産量が増えていますが、国レベルでは減ってきています。うちの調達は国内が9割以上です。僕らは普段使いの花を扱っているので、一輪挿しに生けられる、繊細な、一本で味がある花が欲しいのです。テーブルに飾って、近くで見ますから、葉っぱまで大事に扱われたものでなければなりません。冠婚葬祭や遠くから見るスタンド花なら、葉っぱはあまり関係ないのですけれど。輸入花は輸送コストを下げるために一箱に沢山入っていることが多く、葉っぱはあらかじめ取られていることも多いのです。



## コロナで花が売れる

#### 大蘭

青山フラワーマーケットのタグラインは、「Living With Flowers Every Day」、花のある毎日、ということですが、花を飾る習慣が定着してきているという実感はありますか。

#### 井上

あります。コロナの後、花瓶がすごく売れています。観葉植物は取り合いになるほど売れています。今までは会社に行く途中に街路樹を見たり、花を見たり、駅に行く途中で公園を通ったりして花や緑を目にしていたのが、外に行く時間が減ったからか、すごく売れています。家に花や緑があった方がいい、なきゃいけいない、と感じる人が増えてきたのではないかと思います。花とか緑に対する距離感が縮まったのかな。

## 花を飾るようになった

### 大薗

花瓶が売れるのは、今まで花を買っていなかった人が花を飾るようになった証拠ですね。

#### 井上

間違いないです。既存店でも数字は伸びています。自宅に花を飾り始めると、ないわけにいかなくなる。 食事する時にいつもテーブルの上に花があったら、ないと寂しいな、となる。花を置きだすと、その人の人 生にずっと、ちょこっとでも飾ってもらえる。まだまだ飾っていない人が日本には多いので、既存店にも成 長余地はあると思っています。

## 総菜屋

#### 大蘭

ユニクロが店で花を売り始めたり、お花のサブスクリプションを始める店も出てきました。競争が変わってきたかな、と思いますが、御社が変わらずに大事にしている点は何でしょうか。

#### 井上

前から言っていますが、**僕らの立ち位置は総菜屋**です。トマトのままなら 100 円だけど、スライスして塩コショウとオリーブオイルかけると 350 円のトマトサラダになる。<mark>どうやって野菜を総菜に変えるか、付加価値をつけるのが僕らの仕事です。</mark>

料理人をつくらないと総菜屋にはなれません。野菜のまま売る八百屋さんは簡単にできるけど、だからこ そ価格勝負になるのは目に見えています。そうなると、売れるけど利益が出ない。安さで勝負には入ってい きたくない。そこは一線を画しておきたいと思っています。

# 産地直送

## 大薗

産直に再チャレンジされたそうですね。お店との関係はどのように理解すれば良いでしょうか。

# 井上

産直が一番いいと思っていました。通常は、産地、農協、市場、花屋を経て、ようやくお客さんの手に渡ります。しかし、花は基本的に、切ったら1週間ほどでしおれてしまうので、1週間のうち、どこまで業者の手にある時間を減らせるかが勝負です。産直は、まっすぐお客さんに行くので、7日のうちの6日、お客さんのところにあります。産地から持ってきた花はきれいな状態が一番長くもつし、流通経路で傷付くこともないので、やりたいと思っていました。

しかし、産地は、旬の時期が短いので、その時はすごく忙しいのです。通常の出荷で必死です。以前試みた時は、そのうえ産直までやる、しかも、いつもと違う作業をする、というので嫌われました。今回のコ

ロナでは、店が閉まっていて出荷する先がないから、じゃあ、やりましょうか、と言ってくれた。当社のウエブサイトに出したら、瞬殺って言っていいくらい、あっという間に売れたのです。僕も実際買ったけど、もちもすごく良かった。

価格も安くできます。農協と市場の手数料、市場まで運ぶ輸送量(生産者が負担)が発生しないので、 送料込みでも店で買うより安いくらいの値段で出せます。産地にとっても、市場に出すより高く売れます。 当社も、店の家賃や人件費がかかっていないので、僕らの利益も圧倒的に多い。産地さんも、手間はかかる けど儲かるとわかってきました。僕らも、プロモーションをやることで安定的に利益出るならいいね、とな りました。

一つこれから変えないといけないのは、**産直はまだ八百屋だ**ということです。バラだけ、ひまわりだけという売り方です。今は、花に合わせるような葉物をつくってもらうように産地さんに頼んでいます。総菜が出せるような準備を少しずつ進めています。

お客さんが総菜を楽しめるように、レシピを入れます。活け方とかを動画に撮ったり、産地はこういう人ですよ、といった情報とか、QRコードから取れるようにします。本腰を入れてやりますよ。EC自社サイトに産直コーナーをきちんと作ろうと思っています。









サブスクリプション

## 大薗

サブスクリプションもされていますが、お店とのカニバリゼーションは感じませんか。

#### 井上

サプスクリプションは今までもやっていましたが、1回申し込むと4回で終わりでした。今はやめない限り継続できるようにしました。また、価格を3000円くらいだったのを送料込みで2000円くらいのSSという小さいシリーズを始めたら、大変好評で、ブーケを作るオペレーションが追い付かないくらいです。ご好評をいただいています。

店を通さないので利益率は高くなりますが、店とのカニバリは感じません。当社の店は、駅の近くとか、利便性がいい場所にあるので、いつも店で買っていた人がオンラインで、というよりは、ギフトなどに使ってもらっていると思います。あるいは、普段店で買っていたけど子供ができて家にいるから、買いに行けないから、といって買っていただいたり。あとは地方の方です。実は、いい花は東



京に集まってきちゃっているので、見たことがない花がある、いい花があるから、と言って買ってくださいます。

一方で、お店には、花を選ぶ喜びがあります。花アワセというのは、一つの喜びでもあります。オンラインでサブスクリプションだとそれができません。花を自分で選びたい方は店に行って、匂いも確認しながら、楽しんでいただけます。

# EC

#### 大薗

産直もサブスクも実店舗と補完的との理解ですね。ECはどうですか。

## 井上

観葉植物や花瓶の大きい物は特に EC で扱いたいと思っています。観葉植物は大人気ですが、大型のものは宅配業者さんが扱わなくなってしまって届けられないので、扱う花屋も減ってきてしまいました。当社は、parkERs(パーカーズ)という室内緑化の部隊があって、主に都市部の緑化した空間のメンテナンスに回る関係でトラックも持っているので、メンテナンスに行く途中で配送もやれます。自社便がない限り運べないような、大きなもの、一点ものに特化してやりたいと思います。花瓶は EC での扱い商品量を増やそうとしています。大きいものや、色んな種類を置いた「ベースギャラリー」です。花瓶の使い方も動画でお知らせしたいと思います。

# 成長の種-デザイン分野の拡充

### 大菌

御社の社名がパーク・コーポレーションで、parkERs(パーカーズ)。室内を公園みたいに緑化している部隊ですね。好調という事で私も嬉しいのですが、成長の種は他にどんなところにありそうでしょうか。

## 井上

最近始めたのが、私が「ソルト・アンド・ペッパー」と呼んでいるものです。うちがやらなきゃいけな

いのは、付加価値をつける事です。クリスマスのピック、リボン、 タグ。お月見のうさぎのピック。花にちょっと添えるそんなものが お客様に好評で、青山は違うよね、と言っていただけています。本 部は、総菜を美味しくするための塩コショウ(ソルト・アンド・ペ ッパー)を沢山、現場に供給するのが仕事です。

ピックやタグなど、今までは外部にデザインを頼んでいましたが、グラフィックデザイナーやパッケージデザインのできる人、動画や写真も撮れる人を揃えて内製化しました。次は外部から受注できるようにしたいと思っています。

店舗デザインも当初は外注先にお願いしていましたが、内製化し



ました。もともと、うちの店をつくる時に緑を中心にした内装デザインを外注していましたが、それを内製化して、さらには、<mark>飛行場や、駅の中も緑化やっちゃえと、事業として立ち上げました。</mark>8年目です。

花の動画も撮っていて、コンテンツが増えてきました。今は、外とコラボが始まっています。幸い沢山のお声がけをいただいて、例えば、サッポロビールのボージョレ・ヌーボーのラベルデザインをコラボして、よく売れたそうです。今度はこちらから仕掛けてどこかと組んでやっていく部隊をつくろうと思っています。受け身じゃなくて、自分から提案していかないといけないと思うのです。そこに向けて、今は中身を貯めている段階です。



# 品揃えの変化

### 大菌

これまでお店の外のお話を伺いましたが、お店での品揃えについてはいかがですか?受賞時には、生花と花 瓶以外のものは売らないとおっしゃっていて、それは、計数にノイズが入るからだと理解していたのです が。

### 井上

品揃えでいうと最近やっているのは、「花屋が作った」シリーズです。予想以上に売れています。花屋に来た人の半分くらいが、花に鼻をくっつけてにおいをかぐという事に気が付いたのです。フレグランス、ハンドクリーム、マスクの内側にシュシュっとするフェイスミストとか。お線香、10ミニッツアロマと言って、マッチみたいに擦っておいておくといいにおいがします。びっくりするくらい好評でした。花屋に来る人は花だけ求めているのではな



くて、香りも求めていらっしゃると確認できました。今後、バリエーションを増やしていこうとしています。

ソルト・アンド・ペッパーが社内にあると、パッケージデザインもできるので、スピード感も出ます。 お正月は獅子舞のお手玉みたいなものを置いておくと、みなさん買って行かれます。花の近くに置くだけで お正月っぽい空気ができると買われるのです。自分たちのドメインが、花屋じゃなくて、花とか緑のあるナ チュラルなライフスタイルを提案する事だと考えるようになって、圧倒的に意識が変わってきたと思いま す。

店舗数が増えた事も、品ぞろえを広げる事に関係しています。多くの場合、注文の最小ロットは100 0個です。100店舗あれば1店舗10個でいいので、試しやすくなりました。数店舗しかないと中々でき ないと思います。

# コロナで「自宅留学」

#### 大蘭

コロナ自粛時、百貨店も駅ビルも店を閉めましたが、御社ではどうされていたのですか。

#### 井上

全面的に店を閉めましたけれど、スタッフには、「自宅留学」、「とにかく勉強してくれ」と言いました。店はどうせ休むしかないなら、この間に人材育成に力をいれちゃえ、と思って。ネットライブラリを使って、リボンの結び方、ブーケの組み方など、見ながら学べます。 ZOOMを通してのレッスンには100人以上が参加しました。産地訪問も、バスで行くと20人しか行けないけど、ズームなら100人でも見られます。

当社には、レベルチェックという、知識、実技、接客の試験があって、それで上がるとアルバイトは時 給、社員は基本給が上がります。先日のレベルチェックではいつもより合格率が上がりました。

# スタッフは宝

#### 大薗

教育は社員さんだけではなくてアルバイトさんも、ですね。その間、給与も払っていたのですか。

# 井上

休業中でしたが、雇用形態に関わらず払いました。当社では、人件費はサービス原価と考えます。売上、仕入れ原価、人件費引いた後に二次粗利を見ているんです。それは、スタッフのサービスも売っていると考えているからです。1000円お客様からいただいたら、500円は素材代ですが、後の500円はスタッフの笑顔、感性、サービス代です。

スタッフは宝で、いなくなったら出店できません。総菜は加工しないといけないから、絶対手放しちゃいけないと思っています。いい人材は絶対にキープしなくちゃいけない。全店休店する時も、僕はすぐに、100%出すから安心しとけ、と言いました。人員の7割がアルバイトですが、時間からしたら社員と半々くらいかな。

自粛が開ける時期はわからなかったけれど、それくらいやっても大丈夫なくらいのキャッシュはあったのです。だからこそ、利益の出ないような、価格競争の勝負は絶対にやりたくない。金を持っておかないと勝負できないです。

# 「茨城県フラワーパーク」再建

#### 大蘭

身近に花と緑を増やすことの意義に目覚めて、それからは、一生、花咲じじいで本望と思った、とおっしゃっていました。これは強烈に印象に残っています。最近わくわくして取り組んでいる事は何ですか。

# 井上

「茨城県フラワーパーク」の再建です。

多くの場合、自治体と民間の第3セクター方式で運営されているのですが、経営が成り立たない事が多いのです。2021年4月末リニューアルオープンを目指し、レストラン、物販、ワークショップを新たに計画し、バラも植え替えています。テーマは「見るから感じる」、feel、五感に訴える。食は当社の「Aoyama Flower Market TEA HOUSE」のカフェ飲食での経験を生かし、物販はお土産としてオリジナ

ル商品の開発を行うなど、シナジーが出るな、と思っています。これを最初に、花にまつわる公園の再生事業ができたらいいなと思っています。



# インタビュー後記

## 大薗

私の家から徒歩圏内に青山フラワーマーケットの店がある。いつも豊富に花を仕入れていて、コンスタントなお客さんの入り方含め、その様子は、ここ数年変わらない。時々、ブーケのセンスが変わったからショップクリエイターが変わったのかな、と思うくらいだ。とはいえ、全体としてみれば店が増え続けているわけで、人材育成のペースもあるだろうし、廃棄率はどうなっているのかな、と気になっていた。受賞時から変わらぬ低水準という事で、杞憂であった。

現場への発注権限の委譲と日報による成果の確認、自主的な学習、これを補佐する教育の仕組み、が強い組織を作っていると理解した。