



慶應義塾大学ビジネス・スクール

きりしまフラワー



東京都渋谷区円山町に拠を置く武和産業株式会社の代表武和功（ぶわ いさお）は、きりしまフラワーの20年間を振り返り、「笑顔とサービスがあれば、店はなくとも花は売れるものだ」と語った。40歳そこそこのこの創業者は、少年のような若々しきで、きりしまフラワーの発展を語ってくれた。

1980年代後半頃から、生活の豊かさを背景としてフラワービジネスが成長市場の一つだと言われながらも、新規参入して成功している企業は少ない。その中で、きりしまフラワーはユニークな店舗展開で発展したベンチャー型の小売業として注目されている。1991年3月現在、直営店は六本木を中心に19店、年商5億8千万円に達している。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 嶋口充輝教授の指導の下、石塚真理によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものでなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

フラワービジネスの現状

市場の概要

切り花の流通は他の生鮮物と同じく卸売市場経由が約80%を占めている。

供給量は増加傾向にあり、1988年現在の国内生産量は前年比4.3%増の約48億本、生産額は1988年現在、前年比9.5%増の1917億円となっている。また輸入は1989年現在、前年比16%増の152億円と急増している。全体的にみると、数量に比べて金額の伸びが大きく、ギフトを中心とした消費の高級化が進んでいると言える。

小売店は一人から二人で経営している店が1985年時点で全体の約60%と多く、零細性が極めて強い。しかし経営は安定しており、地域に根差して長年営業している店が多い。近年店舗数と共に一店あたりの年間売上高は上昇している。

一世帯当たりの切り花購入額は全国平均で1985年の6200円から1989年現在9800円まで増加している。特に大都市の増加が激しく、東京（区部）では11700円となっている。ただしこの金額はヨーロッパの消費水準には達していません、ヨーロッパの4分の1から10分の1程度と言われている。

一般に生花店では品揃えが多様化する傾向にあるが、きく、カーネーション、バラの主要3品目で、生産数量の60%以上を占めており、実際に販売される品目は限られている。

切り花の特徴と購買者の行動特性

切り花の特徴は、第一に鮮魚や野菜と同じ生鮮品ということである。そのため個人消費の主流であるギフトの場合、消費者はプレゼントした後の鮮度保持期間や品質が確かめられず、商品知識が蓄積しにくくなる。また小売店側にとっては仕入れから数日すれば鮮度を失い商品価値はゼロになってしまう。そのため小売店はロスを少なくするための適切な仕入れが利益に直接つながっている。

切り花が他の商品と代替性の高いことも特徴に挙げられる。例えば病気見舞いの品、パーティー出席の手土産として使われる場合を考えてみても、習慣的に花束を選ぶことは多いが、もし花束が買えない場合は果物やお菓子など他の商品でも問題はない。また切り花は具体的な機能のない商品だとも言える。例えば食べ物が食欲を満たす、時計が時を刻むという具体的で明確な機能を持っているのに対し、切り花はこのような具体的な機能を

持たず、主に「人の目を楽しませ、その場を華やかにしてくれる」という抽象的な機能の商品である。

このような感性的な商品である切り花に対して、どのようなTPOにニーズが発生するのだろうか。いくつかの生花店からのヒアリングをもとに、購入場面を縦軸に購入時間を横軸にとり、TPOごとのニーズ発生度合いを大まかに整理したのが表1である。

表1 切り花購入TPOとニーズ発生の度合い

購買者	最終消費者	購入目的	昼	夜
法人	贈り先	各種お祝い	◎	△
	自社	装飾	◎	△
個人	贈り先	病気見舞い	◎	△
		訪問	◎	○
		パーティー・会合	△	◎
	デート	○	○	
自宅		来客	○	△
		家族の誕生日・記念日	△	△
		その他	△	△

◎；購入ニーズ発生可能性大

○；中

△；小

上の表を見ると、法人需要は殆ど昼に集中しており個人需要も伝統的な病気見舞いや訪問土産に使う場合の需要は昼に集中している。一方夜に購買ニーズが集中すると思われるのが、パーティー・会合で使う場合である。消費生活が欧米化しパーティーに花束を持っていく人が多いことが想像できる。

このようなニーズの発生は、消費者が伝統的な切り花の消費だけでなく欧米型の消費も身につけ出したことを表している。

需要変化

従来、日本での切り花市場はきくを中心とした冠婚葬祭需要に支えられていた。きくの

需要はある程度予測できるので、生産者にとっても生花店にとっても経営を安定させる良い商品であった。またカーネーションについても母の日に贈る習慣が定着すると、品種改良や輸入ルートなどが確立され、第二の商品に育っていった。

ところが1980年代に入り高度経済成長が終わると、消費者の生活アメニティー向上意識が高まり、欧米の習慣をまねて、お祝い、パーティー、会合などに花束を持っていくようになっていった。ビジネスの世界でもフラワービジネスの有望性が唱えられたり、農林水産省も「花普及センター」を設けたのは、生活向上意欲から市場拡大を確信したからだと考えられる。前述のような輸入切り花の急増も、見栄えのする洋花を求めるニーズが高まってきたことが原因だと言われている。

このように見ると、切り花市場は冠婚葬祭需要を主とした伝統的市場から欧米流のギフト需要を加えた折衷型市場に変化してきていると言える。

このような需要変化に対し、一般生花店の成功要因はどのように変化したのだろうか。

一般に生花店の業務内容は、従来

- ①デパートや量販店への仲卸
- ②ホテルでの宴会・葬儀の業務用販売
- ③最終消費者への一般店頭販売
- ④運送（卸売市場から店頭、店頭から業務用納入先、店頭から最終消費者）
- ⑤最終加工であるアレンジメント
- ⑥JFTDなど宅配システム（花キューピット）の窓口

と多岐に渡っていた。一方生花店の経営規模は業務のシステム化ができないこと、商圈が500m～1kmと狭いことから、小規模経営が大多数を占めていた。

販売先の内訳は、1960年代前半までは生け花稽古用40%、業務用30%、店頭売り30%であったのが、現在は稽古用10%、業務用40%、店頭売り50%となっていると言われる。稽古用の減少は生け花の減少、業務用増加はホテル、店頭ディスプレイの増加、店頭売りの増加は一般ギフトの増加を原因としている。

伝統型市場であった時代には顧客は予測可能な生け花教室と業務用で約70%を占めていた。従ってそれらの安定客に対応した品揃え、営業形態をしていれば安定した収入を得ることができた。具体的には商圈内の葬儀屋、寺、飲食店、生け花教室を固定客にし、それらの顧客ニーズに合わせた仕入れをし、店頭では余力で販売していればよかった。つまりこれまでの生花店の成功要因は安定客である大口顧客獲得にあったと考えられる。

ところが需要が変化し以前の安定客と店頭売りのギフト客が半々になると、これら2つの顧客ニーズに対応する必要が出てきた。生花店は多様なニーズに対応しなければならず、流動的ギフト部門でいかに採算を上げるか（売上高増加またはロス率低下）が成功要因になってきた。

既存の一般的な生花店は上述のような市場環境の変化に対し、一般的には縮小均衡によって対応する傾向がみられた。この傾向は、切り花の処理ノウハウがシステム化できないこと、生鮮品であるため経営規模が大きくなるとリスクの絶対量が増えることに起因していた。

競争と参入

街の一般生花店が比較的縮小均衡する傾向にあるのに対し、日比谷花壇、第一園芸、ゴトウ花店などの大手数は法人需要と高級ギフトをターゲットにオフィス街やホテルへ出店する傾向にあった。

このような大手の中で、ゴトウ花店はきりしまフラワーが多く店舗を持つ六本木に本店を持っていた。同店は明治25年に創業、1988年従業員89人、前年比14%増の16億円を売り上げている。顧客は法人70%、個人30%、用途はギフト85%と、六本木という土地がらもあり法人ギフト需要が殆どである。六本木の本店以外には松屋、阪急、新宿ヒルトン・インターナショナルなどのインショップ店を5店（延べ面積23坪）持ち、営業時間は平日10:00～21:00、日曜・祭日10:00～18:00である。同店は技術力（処理ノウハウ）と品質の高さを売り物としており、今後もこれら高級化路線の強化、一年を通じた品揃えの一層の充実、顧客管理の強化を課題としている。

市場の成長を受けて、1980年代後半からフラワー関連ビジネスに新規参入する大企業が増えている。参入領域としてはバイオ技術を生かした種苗生産、貿易ノウハウを生かした輸入などが多い（参入パターンは付属資料1参照）。いずれのパターンでもファミリーマートやダイエー以外は直接小売を行っている企業は少なく、一般小売に参入する際は既存生花店の協力の下に行うことが多い。

例えばキリンは大手生花店の花門との共同出資により一般客向け店頭売りを主とした生花店フラワーゲートを始め、1990年現在直営店7店、年商3億円を上げている。またアパレルメーカーのアルファキュービックは上述の生花店花門から社長をスカウトし、ファ

ッション性の高いアレンジメント・フラワーを売るフローラル・ビジョンを1985年に設立している。顧客は主に法人と会員に絞り、1988年には年商5億円までに成長している。

きりしまフラワーの発展

武和社長の経歴

きりしまフラワー社長の武和功氏は、1949年和歌山県に7人兄弟の三男として生まれた。兄弟が多く生活が苦しかったため、小学性の頃から新聞配達をして家計を助けていた。ある時、毎晩夕刊が大量に捨てられているのを見て、それをもらい受けて売ることを考えついた。病院に行き大部屋の患者にその頃一部5円の新聞を、2部5円で売ってみたところ非常に喜ばれた。この新聞の安売りの発想が今日のきりしまフラワーの原点だと武和社長は語っている。

中学を卒業後、家計を助けるため上京し、下北沢にある親戚の生花店で働き出した。武和氏の仕事はリヤカーに切り花を積んで東京中を売り歩くことであったが、次第に商才を発揮し、売り場所を電車の交差する駅に絞ること、セルフサービスで客自信に花を触らせることで当時の一般生花店の約10倍を売りあげるようになっていた。

切り花の行商を始めてから7年後の22歳の時、両親の病気をきっかけに独立を決意した。この時の独立資金は早朝6時に起きて夜12時まで働き就寝は深夜の2時、月1回の休みは建設労働者や倉庫の荷物の担ぎ屋という生活をして貯めたものだった。独立に際し、店主にそれまで外売りしていた場所からは締め出された。そこで武和氏は「どうせなら東京の真ん中で商売しようと思い」赤坂見附駅の隣のビルの軒先でバラを安く売り始めた。当時から赤坂見附駅周辺には深夜2時頃まで人通りがあり、武和氏は借りている場所のテナントが営業を終える夕方から客足の途絶える深夜まで営業し、1ヶ月50万円の利益を得た。武和氏は当時を振り返り、「笑顔とサービスがあれば店はなくとも花は売れることを体感した」と語っている。

赤坂でバラを売り出した頃、中古のライトバン1台で売っていたが、花を売り終わるとそのライトバンで客を送ることもあったという。また独立して3、4日目にある雑誌が「赤坂の路上を店にして、こんな商売をしている青年がある」と大きな記事にしてくれた。それを見て買いに来てくれる客も多かったという。

このような客の反応に勇気づけられながらも、最初に店を出すまでには2年半かかった。しかも最初に出した新宿の店は失敗してしまった。その頃青山にある大手スーパーの紀ノ国屋が原宿店を作っており（現在は無い）、その前に花を並べて売っていたところ、支店

長に許可を得ないで売っていたことを怒られた。しかし、その支店長が本社に話してくれ、正式に軒先を借りることができた。その後、紀ノ国屋に入っている花屋という信用も一つの元手となり、1973年に赤坂店を開店し、青山、四ツ谷と店舗を増やしていった。

理念

武和氏は、花は出来るだけ客に近づけて売るべきだという信念を持っていた。ちょうど「土手に咲いている花を摘む」感覚で客の手にとってもらえればという考えを持っていた。そのため、花は店先に出して売るよう心がけた。店はまさに「見せ場」であった。

花の鮮度管理についても、武和氏は独自の考えを持っていた。一般の生花店がフラワーキーパーによって花の寿命を伸ばそうとしているのに対し、武和氏は暑いときは暑いなりに寒いときは寒いなりに花を売るように心がけていた。その意味では花を自然のままに売ればよいという思想であった。基本的に、3日間を限度に短期で売るとというのが同社の姿勢であった。花の寿命は一般的に仕入れてから10日間位なので、仕入れから3日以内に売れば客が一週間は家で楽しめると考えたからである。

また武和氏の考え方によれば、小売は小売に、卸は卸に徹すべきで、その点小売業としてのきりしまフラワーが卸の仕事を奪うべきではないと信じていた。従って、きりしまフラワーは産地から花を直接仕入れることは全く考えず、すべて卸売市場から仕入れていた。

さらに営業方針については、既存の生花店が仕入れ志向であるのに対し、武和氏は徹底した顧客志向である。その理念は「売る姿勢8ヶ条」として、従業員に伝えている。

売る姿勢八ヶ条

1. いつも忙しく並べ替えをしていることです。
2. いつも笑顔を絶やさないことです。
3. いつも前向きな姿勢を保つことです。
4. いつもお客様の喜びを自分の喜びにすることです。
5. いつも新鮮な花を仕入れ手入れを怠らないことです。
6. いつも清潔・整理・整頓に気をつけることです。
7. いつも店廻りの掃除を怠らないことです。
8. いつもハキハキと明るい声で応対することです。

武和 功

店舗展開

1973年に赤坂店を開店して以来現在まで、きりしまフラワーの店舗は夜まで人通りが多く交差点や地下鉄の出入りに近い場所に集中している。直営19店のうち、11店が港区にあり、うち7店が六本木にある。

また19店舗のうち、ビルのわずかな隙間や軒先を借りる一坪ショップが約半分、一畳店が5～6店、さらに残りが5～6坪の一般小規模店であった。このような一般小規模店は、赤坂店、六本木店、渋谷店の3店舗のみであった。

武和氏の店舗立地探しは、ほとんど狂うことがないと自負している。武和氏の重要な仕事の一つがこの店舗候補地の選択であり、毎日時間があると、都内を車で回り、店舗に適した場所を探している。その基準は目立つ場所、角地、夜でも人通りが多く、夜にはその背景が暗いこと（例えば裏が駐車場や塀のある場所が適しており、逆に背景がパチンコやキャバレーでは花が浮き立たず適さない）が条件だという。しかし、その他に武和氏独自の経験や勘が場所選びにも働いた。

きちんとした店舗の開けない狭い場所でも、集客能力があると判断すれば、店舗開設を決める。地主がもともと貸す価値がないと思うような狭い場所を借りようとするわけであるから、最初は地主に本気にされないが、根気よく説得することで最終的には理解してくれる場合が多い。

例えば一番新しい新宿南口店は、新宿南口にすぐ近くの交差点にあるビルの20cm×1mくらいの場所だが、家賃交渉2週間で契約、賃貸料月5万円で、月商60万円を予定している。

軒下店や一坪店のための地代は、売上の1割以下に押さえるようにしている。もし100万円の売上が期待出来そうなら、月10万円の家賃を支払う。もしそれ以上の売上が得られたときには、自主的に家賃を上げて支払うこともある。家主や地主はそこに花屋が出来ると、「ウチの花」として応援してくれると言う。

一般の生花店は夜8時でほとんど閉店していたが、きりしまフラワーでは早い店では朝8時から開店し、遅い店は午前5時まで営業していた。主に一般小規模店は午前10:00～22:30、一坪ショップや一畳ショップでは18:00～翌朝5:00とという営業形態をとっていた。時間帯別の売上をみると平均して夕方6時から12時（真夜中）までが全体の50パーセント、夜12時から午前2時までが30パーセントを売り上げた。午

前2時から5時までの時間帯はロス率低下に役立った。

一般の生花店の需要が法人需要が約50パーセント（稽古用を含む）、個人用が約50パーセントなのに対し、きりしまフラワーの購入者層は法人20パーセント、個人80パーセントと圧倒的に個人客中心であった。個人客の客層は年齢20～50歳代の男女とかなり幅広く、プレゼント用や自家用が中心であった。特にプレゼントは男性顧客が多く、自家用に買う客は個人客の20～30パーセント位であった。

また商品構成についても売上全体の一割以下しか鉢物を置かないという方針をとっていた。その理由のひとつは、鉢物を置くと商品ロスに対する危機意識が弱まり商品への取り組みが甘くなると考えたからであった。

きりしまフラワーの売れ残りは平均して1割もなかった。売れ残りを少なくするためには、きりしまフラワーの運営の仕組み以外にも、いくつかの経験的な知恵が活用された。例えばすでに花の開いたものを売るときには、来店客に「ツボミで良いですか」と尋ねた。多くの客はこのような時、「咲いたものを下さい」と答えることが多く、結果的に花の開いた方が売れることになる。また一坪ショップでも「生け込み注文」や一部の法人マーケットの注文があり、その場合に花の咲いたものをミックスして活用することが出来た。

きりしまフラワーの原価率は、花以外のロス分やリボン等の資材を含めて40パーセント以下であった。これは他の平均的な花屋の55パーセントに比べると、かなり低かった。

販売価格は、他の平均的な生花店に比べて安いわけではなかった。もちろん六本木の高級店ゴトウ花店に比べれば平均してその60～70パーセント程だが、きりしまフラワーの価格帯は一般の生花店の価格とほぼ同じであった。また、きりしまフラワーは競合店と極端な価格競争をしないという方針を持っていた。例えば競合店が1本300円の花を250円に値下げした場合、きりしまフラワーは250円までは値下げするがそれ以下にすることはしなかった。

商品構成についても、一般の生花店がバラ、キク、カーネーションを中心としながらも消費の高級化に対応しようとして比較的多くの品目を置く傾向にある中で、きりしまフラワーではバラやユリのように個人客に確実に売れるものが中心であった。また、きりしまフラワーで扱う花はすべてその店を運営する店長が自分で切り花の卸売市場から自分の判断で仕入れを行った。これは経営者に近い立場の人だけが仕入れを行い、一般の従業員にはタッチさせない従来の慣習と対照的である。仕入れに関する判断は各店長に任せていたが、支払いは会社が一括して支払った。しかし一括払いの結果、ディスカウントを受

けるということにはなかった。ただもちろん、駐車場が使えたり、情報がより多く得られるというメリットはあった。

店長教育

従業員は基本的にアルバイトニュースや学生などの応募による素人を採用した。武和氏は「少年の瞳を持っている人は採用する」と考えていた。経験的に眼を見れば、うまくやっ
ていける従業員かどうかを判断出来るという。

一坪店や一畳店などの軒下店は、殆ど店長一人とアルバイト一人で運営しており、武和氏は全く生花店業務の経験のない人でも一ヶ月の研修後すぐに店長にした。一般に生花店では仕入れ、処理、販売と一通りの業務ができるようになるまで最低3年かかると言われるが、キリシマフラワーでは六本木店で1ヶ月アルバイトに近い仕事をさせただけで一店舗を任せる放任主義、現場主義を通していた。

従業員は、もっとも早い人では3日間教えた後、店を任せることもあるという。武和氏によれば、本当に花のプロになるためには数十年かかるという。とすれば、むしろ素人としてせいぜいセミプロか二流の方がかえって花を良く売ることが出来るという。なぜなら、あまり売る側に技術がありすぎると、つい押し付けになってしまい、顧客が花を買いにくくなってしまう。むしろ、顧客の手足となって花を提供する方がよいのだという。顧客に何か質問され、わからなければ素直にわからないといった方が好感が持たれるというわけだ。

武和氏は新入社員・新規アルバイトに店の掃除の仕方、客への挨拶の仕方、アレンジメントの仕方を自ら教育していた。店長には毎月開かれる店長会議で細かい各店舗の売上状況の分析や販売上の問題についてアドバイスをした。また毎月「今月の言葉」を作り、切り花のノウハウを店長に伝えた。例えば1991年3月の今月の言葉は以下のようなようだった。

今月の言葉（1991年3月）

「仕入れのプロになるより販売のプロになれ」

武和 功

また従業員に対する給与は、殆ど歩合給であった。従業員は平均的な売上を上げれば、一般の生花店のなかでもかなり高い給与を得ることが出来た。

武和氏の意見では、仕入れのうまい人ほど最終的な原価率が高くなってしまい、むしろ仕入れの下手な人ほど低い原価率に押えられるという。その差は一割程にもなるという。それゆえ、氏は力のある人は販売にまわるべきだという。従来の生花店のプロがもっぱら仕入れに集中し、売りをおろそかにしがちなのに対し、きりしまフラワーはむしろ素人が仕入れ、自分の仕入れた花を一生懸命売ることをやり、良い成果に結びついている。

さらに武和氏によれば、店の売上はその店を任せた従業員の人格に大きく依存するという。事実、同じ店でも人によって3倍もの差が出たこともあるという。例えば、座ってマンガ本を読んでいる人から花を買う人は少ないが、「けなげさ」を持ち「頑張っている」人からは客も花を積極的に買ってくれるという。

将来の希望

武和氏は将来、港区、中央区、渋谷区、千代田区、新宿区の都心5区だけで200店を持ちたいという。

さらに無人店舗をやってみたいという構想も持っていた。これは、かつて勤労感謝の日にビルのシャッター前に花を置き、代金をシャッターのレターボックスに入れてくれるように看板を出して売っていたところ、客は正直に支払いをしてくれたという経験からきていた。

また将来、パリ、ロンドン、ニューヨークに店を出したいという希望を持ち、パリへは現地調査も行っていった。これはパリのシャンゼリゼ通りに一店の花屋もないのに「花のパリ」とは情ないと考え、裏通りの花屋ではなく、是非表通りに作りたいというのだった。

付属資料1 フラワービジネスへの新規参入パターン

参入パターン (企業名)	新品種 開発	苗生産 ・販売	切り花 生産	流通・ 販売	代表的な植物名 (販売方法)
【パターンⅠ】 日本甜菜製糖 フジ製糖 人和紡績 レナウン 新日本製鉄 三菱マテリアル 鋼管鋳業 東洋製鋼 日本石油 播磨化学工業 小野田セメント 自動車部品工業 常石造船 NTT 大阪ガス 東京ガス		○ ◎ ◎ ○	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	○ ◎ ◎ ◎ ◎	ミニカトレア 洋ラン、ガーベラ キク バラ シクラメンなど草花 観葉植物、球根切花 コショウラン マリーゴールドなど草花 草花の育苗 コショウラン 洋ラン コショウラン ラン 洋ラン ラン コショウラン
【パターンⅡ】 ニチレイ 朝日工業 住友林業 大成建設 三井石油化学 住友化学	○ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎	◎ ◎	◎ ◎ ◎	ラン コショウラン、バラ ミニバラ シバ テッポウユリ テッポウユリ
【パターンⅢ】 キリンビール サントリー 協和醸造 サッポロビール カゴメ 王子製紙 日本たばこ産業	◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	セントポーリア、ポリアンサス バラ、ペチュニア ミニバラ、コショウラン、ユリ コショウラン ラン キョウチクトウ 花タバコ、カーネーションなど
【パターンⅣ】 森永乳業 ミネベア 日商岩井 トーマン 伊藤忠商事 住友商事 大成物産 ヤナセ 西友 ファミリーマート 西武百貨店 ダイエー セブンイレブン 西洋環境開発		○ ◎ ◎ ◎ ◎ ○	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	(仲卸業務) ラン(輸入業務) 洋ランなど 観葉植物、カスミソウなど (生花自動販売機) ラン、バラ(ギフト) コショウラン コショウラン 洋ラン (カップフラワー) ツバキ ランなど(バケツ流通) (ギフトカタログ販売) シャクナゲ、ツツジ、ユリ

参入パターンⅠ：遊休資源活用型

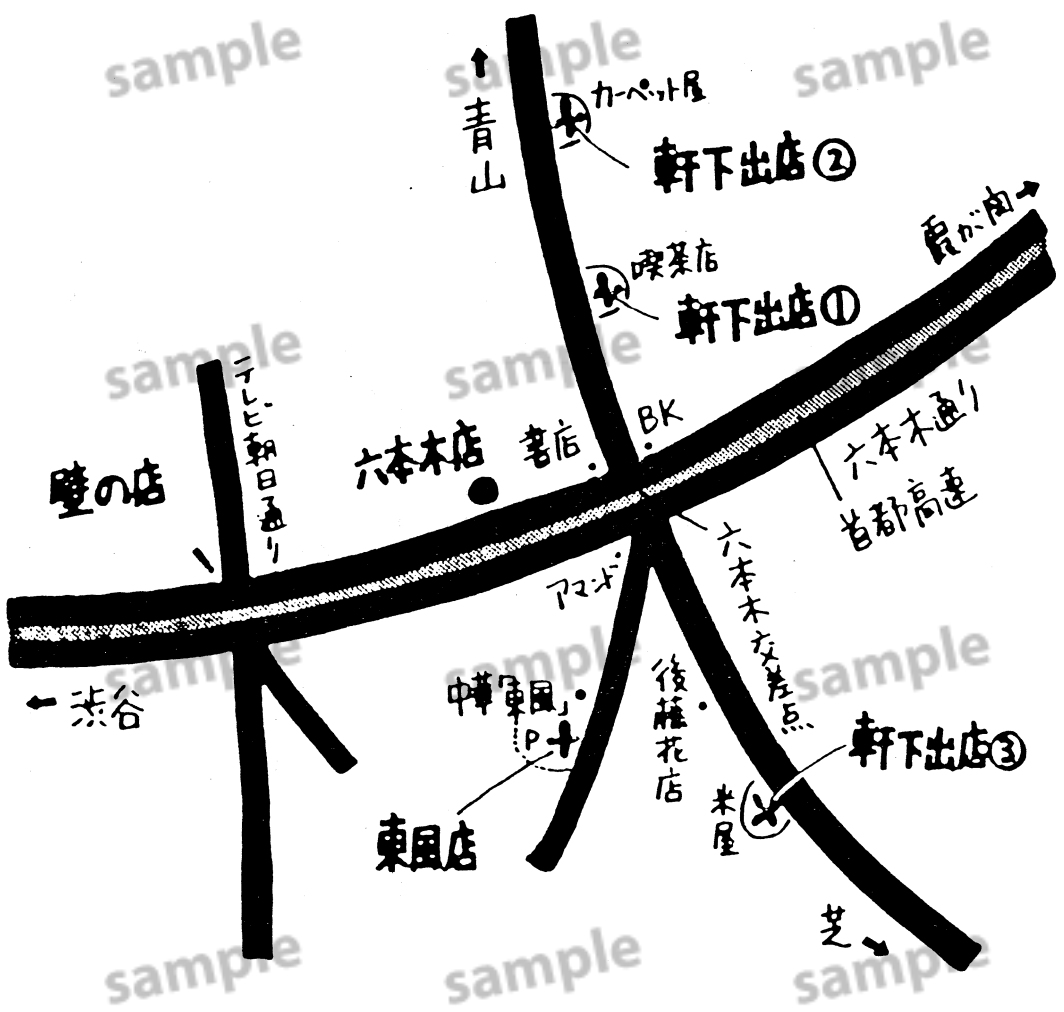
参入パターンⅡ：技術ブレイクスルー型

参入パターンⅢ：バイオ関連技術活用型

参入パターンⅣ：流通チャネル活用型

出所；小川孔輔「世界のフラワービジネス」

付属資料2 きりしまフラワー六本木店舗図



出所；ビデオ『サクセスロード』資料

参考資料「花の流通について」

小川孔輔「花と緑の流通革新」（流通産業研究所『R I R I 流通産業』1991年3月号）より抜粋

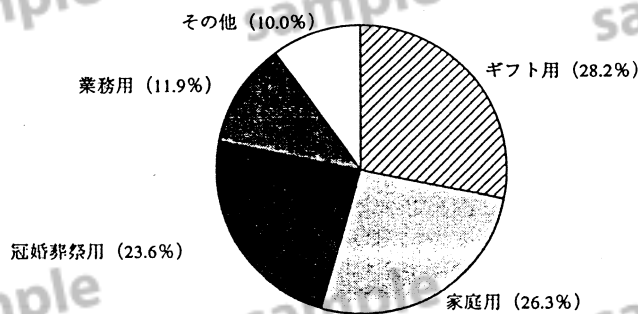
小売店のロス率

生花小売店経営の成功は、鮮度低下と商品の痛みによるロスをいかに低く抑えることができるかにかかってくる。なま物であるから、商品の回転率が高くなればなるほど経営上は有利になる。早くたくさん売ることができれば補充が頻繁になり、商品はいつも新鮮になる。お客さんが、それを見てまた買いに来てくれる。

中小企業240社のアンケート調査によると、生花店でのロス率は平均で1.4%である。ロス率の区分では、「1.0～1.4%」と「2.0～2.4%」に入る店が圧倒的に多い。それぞれ、全調査対象店の29%、20%を占める。この調査の対象企業は、業務用の花を扱う店が半数を占めている。したがって、家庭用・ギフト用の花を扱っている平均的な街の花屋さんでは、ロス率が2.0%前後ではないかと推測される。

同じ調査から花屋さんの売上の内訳を見てみると、ギフト用が最も多く28.8%、家庭用が26.3%、冠婚葬祭用23.6%、その他業務用が11.9%である。この中で、最近伸びている用途として、ギフト用と答えた店がなんと全体の78%もあった。花消費の伸びを支えているのはギフト用の花であることが、この調査からもわかる（図1）。

図1 花の用途別売上



出所；中小企業情報センター（1989年調査）

花の消費と価格

わたしたちは、年間どのくらい花を購入しているのだろうか。

総理府統計局の「家計調査年報」によると、88年の切り花購入額は、一世帯当たり平均で9,321円である。全国の世帯数を3500万世帯とすると、全家庭で年間3,262億円の切り花を購入している計算になる。

一方、農林水産省の花き生産統計から見ると、88年の切り花、鉢物、花壇用苗の合計生産額は、2,720億円である。これに、切り花の輸入額130億円を加えると、卸売市場での花きの総取引額は、2,850億円ということになる。

ところで、東京都区部での88年調査によると、キクの卸売価格は1本が60円、カーネーションの卸売価格は1本49円である。これに対して、小売価格の方は、キクが194円、カーネーションが196円であるから、卸売価格と小売価格の比率は、キクで3.2倍、カーネーションで4.0倍となる。

キクとカーネーションの2種類で、切り花の売上全体の約半分を占めるので、この平均をとって、切り花の卸・小売価格の比率を3.6倍としよう。また、小売段階でのロス率は約14%であったから、この分の花は消費者の手に届かない。したがって、卸売取引額の約3倍(=3.6×0.86)が、わが国の小売総販売額に相当すると見積ることができる。結局、2,850億×3倍=8,550億円が、花きの小売総販売額である。

また、通常は、2割程度が市場外で流通しているとされているので、(花木を除いた)花きの総消費額は、88年で1兆260億円(8,550億円×1.2倍)であると推測できる。ここ数年、花の消費は毎年10%の率でコンスタントに伸びている。91年には、切り花と鉢物だけで総消費額が約1兆3千億円、花木や芝などの環境緑化植物も含めれば、花きの市場規模は2兆円弱になっているはずである。

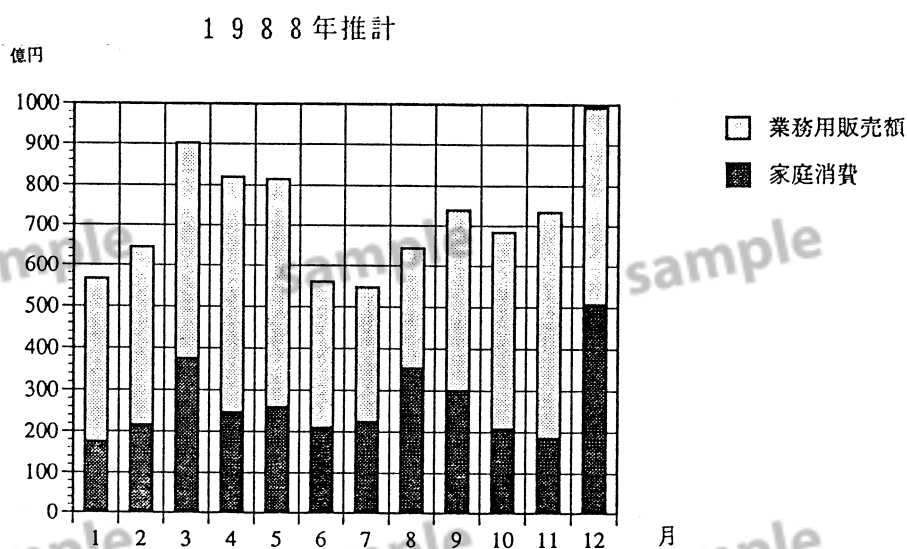
ところで、生産者出荷額でみると、鉢物と花壇用苗の合計が切り花の約3割である。この比率をそのまま適用すると、家庭での(花壇用苗を含む)鉢物の消費額は979億円、切り花と鉢物の合計では消費額は4,241億円となる。

この数字は、花きの41%(4,241億円/1兆260億円)がギフトを含めた家庭用のものであり、残りの59%は業務用であるということを意味している。4:6という割合は、前に引用した「中小企業アンケート調査」といよく見合っている。

小売店の売上内訳で、個人が購入するギフト用の花がギフト全体の約半分（14.1%）と仮定する。これに家庭用26.3%を加えると、花きの小売販売額のうち、消費者が小売店から購入する割合は、40.4%という計算になる。

図2は、以上の推計を、88年の消費額について、月別でグラフ化したものだ。この図を見てもわかるように、業務用の取扱高が大きく、売上も安定している、小売店が業務用の花を扱いたがる1つの要因である。ちなみに、家庭用消費は、3月、8月、12月に大きくなるが、これは、お彼岸、お盆、年末年始の行事と関連している。

図2 花きの家庭用・業務用消費額



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.