



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社パーク・コーポレーション

### 企業概要

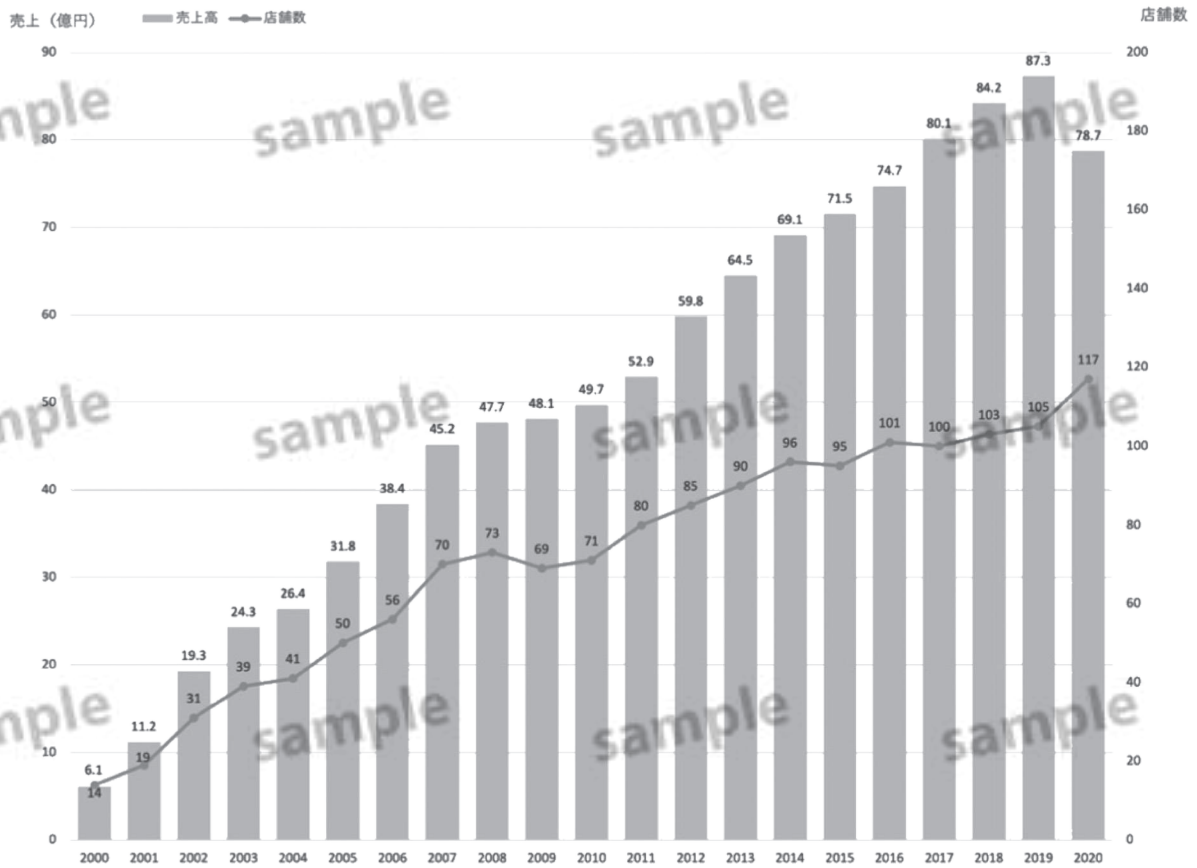
「株式会社パーク・コーポレーション（以下、パーク・コーポレーション）」は、1988年に井上英明氏（以下、井上社長）がパーティーの企画・運營業務を主たる業務として設立した会社である。主な事業は、リテール事業（青山フラワーマーケット）、EC事業（青山フラワーマーケットオンラインショップ）、スクール事業（ハナキチ）、カフェ事業（青山フラワーマーケットティーハウス）、空間デザイン事業（パークーズ）と法人事業（青山フラワーマーケットアネックス）の六つである。青山フラワーマーケットは、「Living With Flowers Every Day」をコンセプトとして、一号店となる南青山店を皮切りに、国内外問わず積極的に出店し、2020年12月時点で117店舗を展開する。既存事業の拡大や新たなチャレンジの積み重ねによって売上高が右肩上がりに推移しており、年間約400万人のお客様に、花や緑のある心豊かな生活を届けており、2020年は新型コロナウイルス感染症（以下、コロナウイルス）によって影響を受けたものの、2019年時点では売上高が87.3億となっている（図1参照）。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程専門科目「集中企業研究」におけるクラス討議の資料として、2021年度履修生が公表資料及び関係者へのインタビューをもとに作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444, e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 呉沁沢・ガンバトウメンバヤル・木下裕・栗林良行・黄光堯・焦佳良・潘珠・劉人歌（2021年10月作成）

図1 直近20年の売上高と店舗数の推移



出所：パーク・コーポレーション公式サイトを基に筆者作成

## 業界・競合

### 花卉（かき）業界

花卉は冠婚葬祭、贈答用、装飾など、様々な使われ方をされている。使われる用途、場面によって、種類、品種、色が細かく異なるなど、花卉は、極めて嗜好性が高い品目である。 5

花の購入金額は、長期的にみて減少傾向にあり、特に若年層ほど購入金額が低い。スーパー、ホームセンターにおける販売が増加する一方、専門小売業の販売額は大きく減少している。また、花卉の需要は「画一的なものを物日・年中行事に消費」から「多様な目的・場面での消費」への変化が進んでおり、とりわけ、「盆暮れ正月」、「仏花、榊」、「冠婚葬祭」という伝統的な生活習慣に沿った消費は減少しつつあり、同時にその習慣を持った需要層もますます高齢化している。 10

日本の花卉市場は、業務用（主にブライダル、パーティー、お葬式など）の需要が全体の7割を占める。2020年春先には、コロナウイルスの感染拡大によって卒業式、入学式や結婚式など花が欠かせないイベントの中止が相次ぎ、多くの花が出荷できず廃棄となった。コロナ禍以降、贈呈用や自宅に飾るなどといった個人消費の需要は増えているが、1年以上経つ今もイベントの減少により業務用の花の需要が減り、花卉業界全体が低迷している<sup>[1]</sup>。 15

### 競合

「株式会社日比谷花壇<sup>[2]</sup>」 20

設立：1950年12月

売上高：165億円（2020年）

店舗数：190店舗（2020年）

日比谷花壇という名称で設立したのは1950年だが、創業は明治5年の老舗花屋である。近年は、業界の推移と同様に下降傾向であるが、売上高では国内第1位となっている。葬祭事業に特に強みをもつ、花屋業界のリーディングカンパニーであり、店舗、WEB、カタログ販売という三つのチャネル展開を行っている。 25

商品展開としては定番の花束や観葉植物やランなどの鉢物はもちろん、ケーキ型やカゴなどの入れ物に花をアレンジして生け、置くだけで飾れるようになっている「アレンジメント」という商品に注力して 30

<sup>[1]</sup> 農林水産省『花きの現状について』、令和2年12月

<sup>[2]</sup> 株式会社日比谷花壇 HP（<https://www.hibiya.co.jp/>）

いる。価格帯としては3,000円～2万円台の商品を揃えており、比較的高級なイメージで売り出している<sup>[3]</sup>。

「第一園芸株式会社<sup>[4]</sup>」

5 設立：1951年3月

売上高：53億円（2020年）

店舗数：21店舗（2020年）

10 三井戸越農園の販売部門と富士園芸株式会社が合併し、1951年東京渋谷に設立された。高付加価値の提供を目指し、「花と緑の先にある、かつてない上質な暮らし」をコンセプトに、単なるフラワーショップに止まらない独創的な商品やサービスを展開している。

15 また、近年のインテリアグリーン需要を取り込んだ、オフィス内でのグリーン装飾に加え、商業施設でのクリスマスイルミネーションや住宅展示場やマンションモデルルームでのインテリアグリーン装飾など、花と緑だけでなく、光や音、イベント性も織り交ぜた季節の装飾を、年間を通してプランニング、施工、管理まで手掛ける空間装飾ブランド「OASEEDS（オアシーズ）」を2017年に開始している。

「株式会社ユー花園<sup>[5]</sup>」

設立：1962年

20 売上高：58億円（2020年）

店舗数：11店舗（2020年）

25 ユー花園は1958年、東京都世田谷区で生花小売店として創業した。主にフラワーショップの運営や冠婚葬祭やイベント等の生花による装飾業務を行っている。花束、アレンジメント、鉢花、観葉植物、各種花器などの販売はもちろん、ガーデンコンサルティング、造園施工、フラワーデリバリーなどのサービスも提供している。また、供花や花祭壇など葬儀関連の売上は、当社の売上全体の約4分の3を占めている。

30

<sup>[3]</sup> 日比谷花壇オンラインショップ (<https://www.hibiyakadan.com/>)

<sup>[4]</sup> 第一園芸株式会社公式サイト (<https://www.daiichi-engei.jp/>)

<sup>[5]</sup> 株式会社ユー花園公式サイト (<https://www.youkaen.com/>)

## 沿革

### 起業

大学卒業後、渡米した井上社長はニューヨークの会計事務所で働いていた。当時、卒業してすぐに海外勤務をすることは珍しいことではあったが、「まだ周りがやっていない」という響きに刺激を受け、その道を選んだ。刺激のあるニューヨーク生活を楽しんでいたものの、肝心の会計事務の仕事はそれとは対照的であったため、結局1年で辞め、帰国することにした。

帰国した井上社長は、公園のように楽しく幸せで、そして自主的な会社を作りたい、という思いを持っていたため、起業したいと思うようになった。当時、学生時代の友人は社会人となり、彼らが仕事の忙殺さからプライベートのゆとりを欲していたことに目を付けた井上社長は、イベント会社としてパーティーの計画の運営を主な業務とする「株式会社パーク・コーポレーション」を設立した。当社は会員制のイベント会社として、順調に成長していった。

その頃、生花市場を見る機会があり、それが後のビジネスの転機となった。市場では、綺麗な花々が驚くような低価格で取引されており、ここにはビジネスチャンスがあると彼の目には映った。早速、井上社長は試しにバラを仕入れ、お世話になっている代議士のいる議員会館に持って行き、仕入値に少しの儲けを上乗せして買ってもらった。井上社長が届ける花は、市場から直接買い付けたものであったので鮮度が良く、議員会館で評判となり、いつしかたくさんの花を抱えて議員会館を飛び回るようになっていた。そして、このビジネスモデルが現在の「青山フラワーマーケット」の原型を築くことになる。その後、井上社長は手頃な価格で花を販売するといった方法で店舗展開に乗り出し、洗練された街並みで、学生時代によく友人と過ごした青山に一号店をオープンさせた。そして、店舗名は社名の「パーク・コーポレーション」では花屋と認識しにくいいため、お洒落で洗練された街である青山において、新鮮な花を安く提供したいという思いから、「青山フラワーマーケット」とした。当初知名度は全くなかったが、品揃えも豊富で、かつ業界内の多くの店舗が当時1本700～800円でバラを販売するのが常識とされていた中、200～300円で販売した。その結果、消費者の心を掴むことに成功した。

### 店舗展開

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でポーター賞を受賞されて以来、年5店舗のペースで出店されてきており、2018年には100店舗を超えた。東京、千葉、埼玉、札幌、仙台、福岡など大きな都市を中心に出店してきた。その理由としては、目の前に緑がなく、自然が溢れていないところに花を届けるのが彼らのミッションであるからである。またそれらの店舗は、お客様に

身近に花や緑を買ってもらうために、駅ビルや百貨店をメインとしている。そのような場所柄、なかなか空き物件は出てこないが、無理に出店することはしていない。そして、この10年間で大きな変化というと、パリ、ロンドンなどいった海外都市に出店したことである。加えて2013年には、「パークーズ」というインドアパークのブランドを立ち上げ、限られた都市空間における空間デザインの提案にも取り組んでいる（図2参照）。

図2 沿革

1988年	パーティーの企画・運營業務を主たる業務として設立 (設立時資本金 500 万円)
1989年	生花販売業開始(商標名:Aoyama Flower Market)
1990年	生花生け込み部門「花職人」開設 東京都大田市場花き部売買参加権取得
1992年	フラスクール部門「花游」開設 資本金 2000 万円に増資
1993年	青山フラワーマーケット南青山本店オープン ウエディング総合プロデュース部門「花の宴」を開設
1997年	青山フラワーマーケット北海道に第1号店オープン
2000年	店舗数 14 店、売上高 6.1 億円
2001年	フランス・パリに研修所開設
2002年	青山フラワーマーケット関西地区に1号店オープン 南青山5丁目青山エリービルに本社移転 青山フラワーマーケット九州地区に1号店オープン
2003年	フラスクール「hana-kichi」青山に開設
2004年	店舗数 41 店、売上高 26.4 億
2005年	hana-kichi PROFESSIONAL オープン GREENCLINIC エキュート大宮店オープン
2006年	第2回デザイン・エクセレント・カンパニー賞受賞 店舗数 56 店、売上高 38.4 億 (株)東急ステーションリテールサービスと業務提携 Aoyama Flower Market オンラインショップ開設
2007年	Jungle COLLECTION 横浜ららぽーと店オープン 店舗数 70 店、売上高 42.5 億 第1回フラワービジネス大賞受賞
2008年	株式会社アスロニア設立
2009年	ポーター賞受賞
2011年	青山フラワーマーケット TEA HOUSE 南青山に1号店オープン
2013年	空間デザイン事業 parkERs 設立
2015年	青山フラワーマーケットパリに1号店(rue du Bac Paris 店)オープン 法人事業青山フラワーマーケット ANNEX 設立
2016年	青山フラワーマーケット日経リサーチ「幸せな気持ちになれる」家具・生活雑貨部門評価1位獲得
2018年	青山フラワーマーケットロンドンに1号店(selfridge 店)オープン 青山フラワーマーケット中国地方に1号店オープン 青山フラワーマーケット店舗数 100 店舗突破 parkERs2018 年度グッドデザイン賞受賞 parkERs 第29回緑の環境プラン大賞・「おもてなしの庭」大賞受賞 parkERs 第17回屋上・壁面緑化技術コンクール国土交通大臣賞受賞 parkERs SEGES「都市のオアシス」認定
2020年	parkERs オフィス みなとモデル二酸化炭素固定認証制度★★★認証 parkERs2020 年度グッドデザイン賞受賞

出所：パーク・コーポレーション公式サイトを基に筆者作成

## 近年の取り組み

パーク・コーポレーションは、今までに「青山フラワーマーケット」というブランドを築いてきたが、2011年にはカフェ事業に参入し、南青山に「Aoyama Flower Market TEA HOUSE」1号店を開店し、20代後半から40代の女性客を主なターゲットとした<sup>[6]</sup>。2015年には、フランスのパリに海外1号店をオープンした。ラッピングなど日本流のサービスで特徴を出し、花に対して厳しい目を持つ現地の顧客を取り込んだ<sup>[7]</sup>。2017年には、データを使い、緑視率と呼ぶ人の視界に占める緑の割合や、緑化した後の脈拍などストレス情報をオフィスの設計に生かし、最適な配置の提案を始めた<sup>[8]</sup>。2018年には、会社の祝い花について、新たなサービス「フラワーコレクト」の提供を始めた<sup>[9]</sup>。2019年には、日本スタイルの繊細さが注目され、世界最古とされるパリの百貨店に花を販売するポップアップストアを出店した。また、英国の老舗百貨店にも出店するなどサービスの評価は海外でも高まっており、米国、アジアでも期間限定や常設展の展開を目指している<sup>[10]</sup>。さらに、バレンタインにて欧米流である男性が女性に花束を贈る習慣の認知、普及に取り組み、新たな市場を創造した<sup>[11]</sup>。2020年には、コロナ禍において自宅用の花瓶の販売が伸びている<sup>[12]</sup>。

## 現状

着実に店舗数を増やしていきながらも、廃棄率は以前のように2%台を維持している。その理由として、一般的に仕入れは月・金曜日のみのところが多いが、青山フラワーマーケットでは頻繁に仕入れを行っている。また、店舗間の横の連携もできており、店舗である商品が欠品した場合、LINEグループにてその旨を伝えると、2、3分で「見つかった」との連絡が入り商品をシェアするため、多く仕入れる必要がなくなる<sup>[13]</sup>。また、コロナ禍では外出自粛やテレワーク推進により外出する時間が減少したことに伴い、個人の消費額も減少したため、大多数の企業が売上を大幅に落としているが、そのような状況の中、青山フラワーマーケットでは個人向けの花が良く売れている。それは、コロナ禍で花や緑を目にする機会が少なくなったため、せめて自宅に花や緑を飾りたいといった巣ごもり需要が高まったからだと思われる。

<sup>[6]</sup> 日本経済新聞（2011年10月5日）

<sup>[7]</sup> 日経MJ（2015年8月24日）

<sup>[8]</sup> 日経産業新聞（2017年8月24日）

<sup>[9]</sup> 日経MJ（2018年10月17日）

<sup>[10]</sup> 日経MJ（2019年1月30日）

<sup>[11]</sup> 日本経済新聞（2019年2月14日）

<sup>[12]</sup> 日経MJ（2020年6月19日）

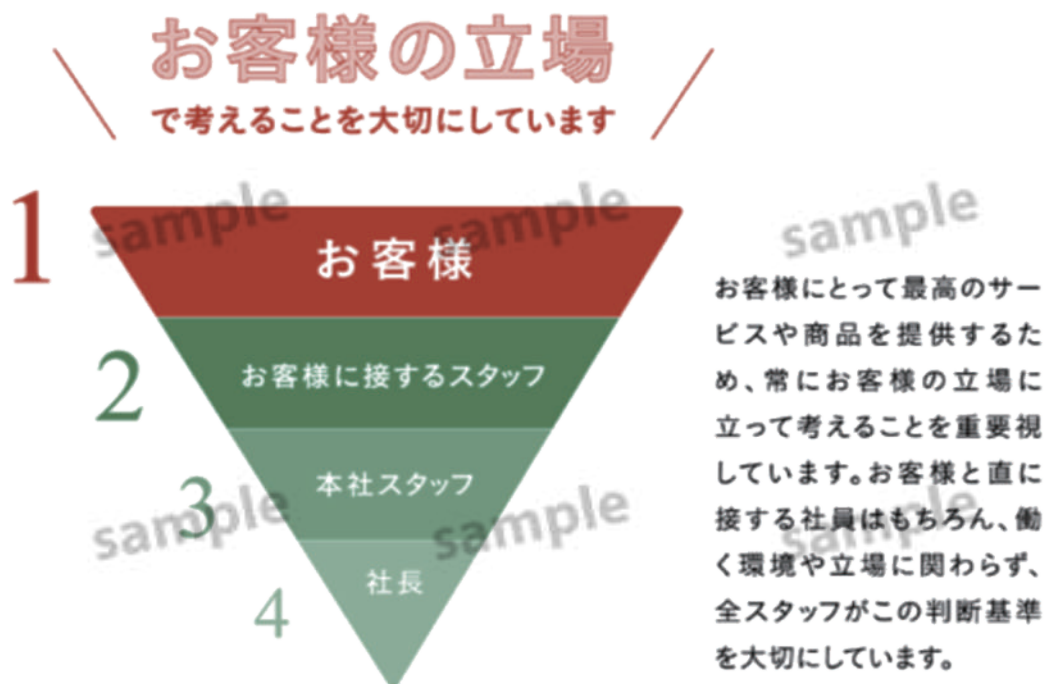
<sup>[13]</sup> PORTER PRIZE 公式サイト（<https://www.porterprize.org/news/2021/03/11192830.html>）

## 組織

### 組織構造

5 パーク・コーポレーションには、計 1,213 名の社員が在籍しており、その組織構造は、逆三角形となっている<sup>[14]</sup> (図 3 参照)。この逆三角形の組織構造は、井上社長が『ビジョナリー・カンパニー』からインスピレーションを得たものだと考えられる<sup>[15]</sup>。上から、「お客様」→「お客様に接するスタッフ」→「本社のスタッフ」→「社長」の順で組織が構成されている。これは、「常にお客様の立場から考える」というパーク・コーポレーションの重要な理念に基づいており、お客様に最高のサービスを提供するため、  
10 お客様と同じ目線で考えることを大事にしている<sup>[16]</sup>。また、この理念を実現するため、パーク・コーポレーションは、お客様と直に接する現場社員の意見や判断も大切にしている。このようにお客様を第一に考え、お客様目線で考えるという思いとこだわりがあるからこそ、パーク・コーポレーションは独特な逆三角形の組織構造を築くことができています。

15 図 3 組織構造図



出所：パーク・コーポレーションリクルートサイト

[14] パーク・コーポレーションリクルートサイト (<https://recruit.park-corp.jp/>)

[15] ジム・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー』日経 BP, 1995年, p.193-p.207.

[16] 社長ブログ (<https://www.park-corp.jp/blog/spirits/post-90/>)



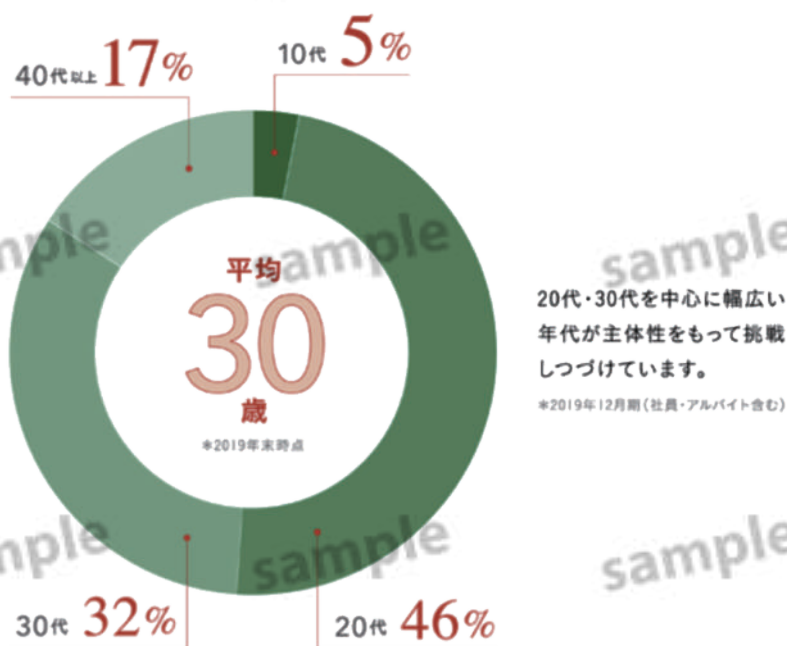
## 本社の役割と権限委譲

パーク・コーポレーション本社の役割は、青山フラワーマーケット全店舗のマネジメント、具体的な商品の企画、店舗内のディスプレイを指導することであるが、組織におけるもう一つの大きな特徴は、「1店舗まるごと経営」であり、商品の仕入れや店舗独自の商品の企画、店舗スタッフのマネジメント、売上高、人件費、原価率のコントロール、イベントやフェアの企画など、店舗の管理、経営に必要な役割を本社ではなく、毎日お客様と触れ合う各店舗のマネージャーやスタッフに権限を委譲していることである。これにより、店舗毎に様々で個性のある雰囲気、品揃え、ディスプレイの提供や、店舗や地域によって異なるお客様のニーズへの対応を可能にしている。

## 採用

パーク・コーポレーションは、2015年度より大規模新卒採用を始めており、毎年20名程度の社員を採用しているが、それ以前はアルバイトでの雇用が大半を占めており、社員もそのほとんどがアルバイトからの登用であった。現在、所属する社員の平均年齢は30歳であり、20・30代の社員だけで全体の約8割を占める（図4参照）。パーク・コーポレーションは、採用の際に自主的に「チャレンジし続ける」、「成長し続ける」精神を持つ人を求めているが、まさに彼らを中心に幅広い年代が主体性を持って挑戦をし続けている。

図4 スタッフの平均年齢のグラフ



出所：パーク・コーポレーションリクルートサイト

## 人材育成

### 企業文化

5 パーク・コーポレーションは、常に成長していく働き方・考え方の共有に注力しており、これを「エレベーション」と呼んでいる。井上社長自身もブログなど様々な媒体で強調している。また、これを促すために失敗を許す文化を醸成しており、積極的に挑戦をさせ、失敗をしてもその体験を重視させている。このような考え方は、『ビジョナリー・カンパニー』での論述に一致するものであると考えられる<sup>[17]</sup>。

10 中堅社員 E：「やり方次第で失敗することもあるし、成功することもあります。全てにどんどんチャレンジさせてもらえる会社だと思います。」

15 若手社員 T：「失敗が怖いと言うと、(井上社長が)「会社がフォローするからとりあえずやってみなよ」と支えてくれます。失敗は次回に活かせるから実りのあるものと評価してくれるので、チャレンジしやすい環境が整っていると思います。」

### 研修

20 新卒入社社員に対する研修制度として、入社後すぐに約2か月間の研修があり、さらには店舗マネジャーになる前にも半年または1年の研修が実施される。特徴的な内容として、フラワーアレンジメントを実践する研修では、高価な花がたくさん集められ、値段を気にせずに好きなようにアレンジメントをして一番素敵なお花を作るといった内容である。その研修には、「花が好き」という気持ちを忘れないでほしいという思いが込められている。

25 アルバイトが社員に昇格した際には、昇格者向け研修が3日間行われる。内容としては、実務の他に、社会人としてのあり方、物事の考えた方や自発性を高める方法など、魅力的な人間になってほしいという思いがある。また、その他にもスタッフのレベルに合わせた内容の研修があり、教育に対して非常に力を入れている。

30

<sup>[17]</sup> ジム・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー』日経BP, 1995年, p.235-p.283.

## LEAF（リーフ）

花に関する技術や知識は、「LEAF（リーフ）」と呼ばれる段級位制によって表され、LEAF 0 から LEAF 10 の 11 段階に分けられており、一定の段階に達すると正社員やショップマネジャーへ昇格が可能になる。

5

## 文化の浸透

パーク・コーポレーションは、花や緑に囲まれた心豊かな生活を都市生活者に届けるという価値を提供するため、一人ひとりの社員がチャレンジできる環境づくり、いわゆる失敗を許す文化の醸成に努力している。しかしながら、環境が整っているだけでは、スタッフは自発的に規範を守るものの、積極的にチャレンジするとはあまり考えられない。したがって、「お客様の立場から物事を見ていく」という規範と「常にチャレンジし続けることによって何かを学び成長し続ける。自分が成長したことによって何かしら世の中に貢献し続ける。」という理念が浸透するように、常にコミュニケーションを意識的に心掛ける必要がある。社員の人数が少なかった頃には、井上社長が全社員と定期的に個別面談をしていたが、今の規模になってからはそれが困難となった。その代わりに、現場の人々、特に新入社員に規範と理念を浸透させるべく、コミュニケーションが取れる場所としてスタッフミーティングと他店舗研修を実施している。

10

15

**中堅社員 U：**「価値観とは結構難しく、働いていると可変するものと普遍的なものがあります。井上はその普遍的な価値をもものすごくシンプルに伝えるのが上手だと思います。例えば、チャレンジ・成長・貢献みたいな言葉だとか、5つの資産の中にはスピリットがあって、それに共感した人が集まってくるという考えだとか、お客様目線で物を売ろうとか、とつてもシンプルに端的に伝えるのがすごく上手な人間だと思います。」

20

スタッフミーティングとは、同時期に入社したパートナー同士が集まって行われるミーティングである。流れとしては、「5つの資産（図5参照）」という考え方や店舗での雰囲気、品揃え、価格・情報、サービスといった4つのチェックポイントを再確認した後、一人ひとりが最近気になったことなどを話す。例えば、「先日の出張の際、あるホテルで期待以上の素晴らしいサービスを受けました。さて、皆さんの店舗ではお客様の期待を超えるような感動的なサービスをしていますか？している人はどのようなサービスをしましたか？」といった内容である。これに対し3分ほど考えた後、自己紹介も含めて、自分の店もしくは自分がどのように取り組んでいるのかを話す。それぞれのスピーチに関して、他の人からも補足してもらったり、コメントを付け加えたりする。再度考え直したり、掘り下げたりした方がいい場合には時間

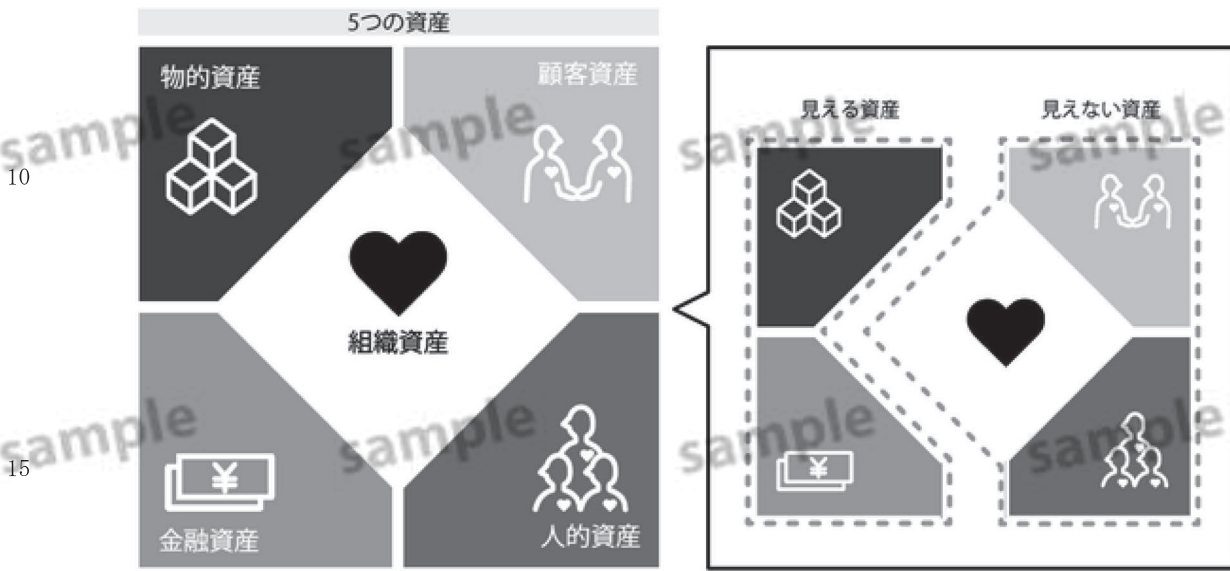
25

30

を作り、整理した後に再度発表する。その後、あるテーマに沿って皆が持ち寄ったブーケなどを回しながら、他店舗の商品を観察する。観察後、自分が買いたい店舗の商品に挙手をし、チャンピオンを決める。最後にはそのミーティングについてのアンケートを記入してもらい終了となる。終了後は、本社のスタッフも一緒にランチをし、交流を深めている。

5

図 5 バリューダイナミクス・フレームワーク



10

15

出所：三富正博『「見えない資産」経営』,2017年

20

他店舗研修とは、研修として他店舗に潜り込む仕組みで、「パーク・コーポレーションにはたくさんの店舗があるにもかかわらず、自分の店舗だけに留まっているのは、海外に出かけることもなく日本に留まっているのと同じで非常にもったいないことだ」という井上社長の思いから生まれたものである。他店舗に入ることによって、自分の店の強みや弱みが分かって今後の改善ポイントが見えてきたり、自分のスキルやスピードを客観的に捉えることでモチベーションが上がったりする。最初は1日だけの研修だったが、1日だけだとせっかくその店に慣れてきたのにもったいないからと、札幌地区では2日間連続で行っている。下準備として、研修に行く前日に自分の店舗をチェックリストに基づいてチェックしたり、参考になる商品などの写真を撮ってきたり、サンプルを購入してきたりして、自分の店舗のパートナー全員で情報を共有している。一方、研修を受け入れる側にも「客観的な目で何かしら改善点を指摘してほしい」ということで、独自のフォーマットでチェックさせている。

25

30

新入社員に規範と理念を浸透させるには、一時的な施策以外に、普段の教育が重要となる。現場の店長は、普段からオペレーションの裏にある意義を説明しながら、指示を出している。例えば、「水揚げはお客様がお家に持ち帰った後に、お花を長く楽しんでもらうためのもの」というような説明

を通じて、規範と理念をいかに実施できるかを教育している。また、これだけでなく、「あなたならどう考えますか？」と常に聞いたり、新入社員に企画を担当させ、試行錯誤をするチャンスを与えたりもしている。パーク・コーポレーションの現場では、指示の意義を理解し、指示がなくても自分で考えて動けるように新入社員を教育している。

以上のような施策を行ってはいるものの、パーク・コーポレーションの文化に合わない人が完全にいないわけではない。そういった人は5年ほどを目処に離職することが多い。それに対して、パーク・コーポレーションの考えは他社と違い、非常にポジティブである。

**中堅社員 U**：「離職の中でも、働く側からしてキャリアアップに繋がる離職は井上自身も含めて応援してくれます。ただ、キャリアダウンに繋がるような離職は全力で引き留めて、「本当にそれでいいのか」と、親身になって言ってくれるので、ものすごく人思いな会社だと思います。」

## 今後の展望

井上社長は、今後、直線と真ん丸のもので溢れ無機質な空間となった都市生活に、もっと花や緑を提供していきたいと考えている。コロナウイルスにより人々のライフスタイルが変化している中で、新たな消費習慣が定着することが予想される。短期的には、コロナウイルスで休業要請を強いられたため、売上高が減少した。一方で、消費者の花に対する需要が多様化しており、花と緑を飾るという追い風になっているため、植物が日常的な自家需要として定着する傾向が見られる。こうした背景の下、長期的には、日本国内における店舗をさらに拡大していくことで、市場規模を広げることを全社共通の目標としている。しかしながら、店舗の拡大に伴い、花という商材のサプライチェーン管理がさらに難しくなるという懸念もある。また、海外進出も積極的に推進しているが、海外で最適なサプライチェーンを確保しにくいといった課題にも直面している。そして、今まで権限委譲を徹底してきた「青山フラワーマーケット」は、企業文化が現場にきちんと浸透され、失敗を許し、積極的にチャレンジできる環境のおかげで、従業員一人一人がお客様目線で最高のサービスを提供することが実現できた。しかしながら、今後権限委譲に関しては、国内外問わず店舗数の増加に伴い、いかに本社と現場のバランスを取りながら運営をするのが課題として残される。

人材育成の面では、花屋として「青山フラワーマーケット」は人材獲得の競争力が非常に高いと言えるが、日本国内の少子高齢化も一因として考えられるため、ジェネラリストとスペシャリストの両輪体制で会社基盤を拡大する場合、今後の会社の発展に合わせた人材確保・育成の仕組みについての取り組みにさらに注力していかなければならない。

花と緑を軸に、小売業だけに止まらないパーク・コーポレーションは、多角化が進んだことにより、異なる事業間において経験やノウハウを積極的に活用することや、提供価値のイノベーションも徐々に進めていくことが求められる。今後の課題としては、社内経営資源の最適な配分や、いかにシナジー効果を最大限的に発揮していくのかといったことが挙げられる。

5

10

15

20

25

30

# 参考資料① 井上社長のインタビュー記事

## (一部抜粋)

5

インタビュアー : 開業したきっかけについてお聞かせください。

井上社長 : 大学卒業後、ニューヨークの会計事務所で働いていましたが、会計士の仕事とはきちんと会計処理に則っているかどうかを見たりするので、クリエイティブなこととはできないんです。それよりも先を見るのが好きだった僕の性には合わず、辞めることにしました。小さい頃、父が酒屋を経営していたため、小さい頃から父と一緒に、梱包したり、配達したり、日々の売上を見たりして育ってきたので、商売と距離が非常に近かったですし、ゲーム感覚で商売を捉えていたので、商売を難しく考えることはありませんでした。おかげで開業のハードルは低かったと思います。母も生け花を嗜んでいたり、親戚にも絵画に詳しい人がいたりして、それらを小さい頃から見てきたので、右脳的な能力が鍛えられていったのではないかなと思います。また、小さい頃からできてしまうことには興味は湧きませんが、できないことに対しては無性に挑戦したいというように、チャレンジ精神も旺盛だったと思います。

10

15

インタビュアー : 「ゲーム感覚」と仰いましたが、経営でもその感覚はお持ちですか。

井上社長 : ものすごくあります。以前ドン・キホーテの安田社長から「ハードワーカーがいる会社は強いが、もっと強い会社とはハードゲーマーがいる会社だ」ということ教えてもらったことがあります。ハードワーカーというのは、会社にいる時間はきちんと業務をこなしますが、ゲーマーというのは、電車の中であろうが、お風呂の中であろうがやり続けるから、ハードゲーマーがいる会社が強いんだということでした。そして、ゲーム感覚で重要なのは数字だとも言われました。ドン・キホーテでは、裁量権が与えられていて、どんな商品を、どう陳列して、いくらで売るかということをスタッフが決められます。ただ、そこで数字を見せていくら売れたかを意識をさせます。ですから、スタッフはゲーム感覚を持って取り組んでいるのです。ゴルフもボウリングもスコアが出るから面白いのであって、数字がなくては何にも面白みがないと思います。

20

25

インタビュアー : スタッフに「ゲーム感覚」を養ってもらうための施策はありますか。

井上社長 : 弊社では、売上、原価率、人件費などのデータを毎日リアルタイムで見られるように

30

工夫しています。今うちでアルバイトをしている息子の例を言うと、iPadを与えて店舗のデータをリアルタイムで見られるようにした途端、目の色が変わって、どうやったら売上が上位の店舗になれるかを考えるようになり、休日でもiPadを眺めるようになっています。これがまさしくゲーム感覚なのではないかと思います。また、各店舗には「歩合給」といって、人件費は営業利益の何%までというルールがあり、もし差額が出たら、それは皆さんが稼いだ分として店舗のスタッフで分配していいものとしています。ですので、各店舗では差額を生み出すために、効率化を高めて少ないヒトで運営をして人件費を抑えたり、売上を伸ばす、あるいは原価を抑えて営業利益を高めたりと、様々な工夫を凝らしています。会社としてはルールを作ってきたので、あとはそれに則った上で、各店舗の売上目標、商品の仕入れやラインナップ、採用など、諸々の事項を自分たちで決めるようにさせています。これもまさにゲーム感覚で、フットサルと同じように、決められたルールの中でマネージャーが監督となり、各人が試合運びをしています。また、最初のうちはどんな施策が正しいのかなんてわからないので、大雑把でもいいから早くやるのが大事だと思います。そうでなくてはいつまで経っても定着しないのではないかと思います。

**インタビュアー** : 開業当時、どのようなビジョンや思いをお持ちでしたか。

**井上社長** : 私自信、頭で考えるというより感覚を大事にしているので、当時会計士を辞めようと思った時も、それなら開業してしまえ、という思いで事業を始めたため、実はこれといったビジョンはなく、花屋もやろうと思って始めたものではありませんでした。

**インタビュアー** : 起業されてから軌道に乗るまでの経緯についてお聞かせください。

**井上社長** : 創業当初はイベントの企画をやっていたのですが、日々キャッシュが入るものではなく、上手くいけばキャッシュが入るといった状況でした。そこで、開業して2、3年経ってから、日銭（キャッシュ）を稼ごうと思い、市場に花を見に行きました。その理由としては、特に戦略があったからということではなく、母が生け花をしていた影響で花や綺麗なものに興味があったのと、当時（1990年）大阪で花博が開催されることもあり、これから花の時代が来るといったようなワードを新聞の記事などで見かけるようになったからでした。市場へ行くと、街で800～1,000円するようなバラが100～150円で売られていて、とても驚きました。仕入れ値の倍ほどであれば、きっと買う人はいるだろうと思い、ひとまず30本ほど仕入れてみました。たまたま友人の父が自民党の議員をしていたので、議員会館に持っていくと、倍の価格でご購入頂きま



した。花を気に入って頂けたので、また持ってくるように言われ、それを繰り返して  
いくうちに議員会館の中で話題になり、いろいろな方から注文を頂くようになりました。  
徐々に売上が増えていくことに面白みを感じていました。その後も注文が増えてきた  
のですが、無店舗販売で在庫を持っていなかったため、予約なら対応ができたもの  
の、急な注文には応えられないのはもったいないと思い、ちょうど空いていた青山に  
あるビルの階段の踊り場を安く借りて店舗を構えることにしました。家賃をかけていな  
い分、良い花を仕入れ値の倍ほどの安い価格で提供したところ、他にそのような店  
舗がなかったため、大行列ができていました。売上を伸ばすことはできましたが、原  
価率や人件費率が高くなっていたため、利益を上げるために調整を行い、今では  
日々売上、原価率、人件費率を確認できるようにしています。

**インタビュアー** : 今までに経営上でどのような失敗があつて、それをどのように乗り越えて来られましたか。

**井上社長** : 大きな失敗というのはありませんでしたが、ブランドを作って失敗したりなど小さな失敗は数えきれないほどたくさんしてきました。中村天風さんの言葉を借りると、人生は「エレベーション」だと言います。つまりは、生まれてから死ぬまでに自分をどこまで高い境地に持っていけるかということです。私自信も「自分を磨く」ことが生きていく上での面白みだと思うので、問題が起ころなかったり、失敗を怖がっていたりしたら成長しませんし、問題があったほうが面白いのではないかとも思っています。私はたくさん失敗して転んできましたが、その後はどうやって起き上がったかという良いのかといったことをずっと考えてきました。ですので、皆さんも失敗を楽しんだほうが良いと思います。

**インタビュアー** : 御社の戦略についてはどのようにお考えですか。

**井上社長** : 実はビジネスをする上で戦略という言葉を使ったことはありません。ですが、常に自分をお客様の代理人だと思い、自分自身をフィルターにして、これなら自分は買う、もしくは買わないといったようにモノを見定めています。なので、自分がいいと思うものであれば、世の中にも同じように買いたいと思う人はいるだろうと思ってやってきました。

**インタビュアー** : 店舗をオープンする上での基準となるものは何ですか。

**井上社長** : 店舗は大きく分けて三つのパターンがあると思います。一つ目は、ブランドイメージ

を作るための「フラッグシップショップ」です。弊社ではブランドを発信する意味での空気感、場所のイメージに非常に重きを置いています。二つ目は、「駅立地」です。弊社での売上上位の店舗は、駅の改札前や、駅の中にあることが多いです。三つ目は、「ローカル」です。こういった店舗は、地域密着型で、お客様との距離が近く、リピーター率が非常に高いといった特徴があります。

5

**インタビュアー** : 店舗拡大によって統制が効かなくなり、青山フラワーマーケットらしさを失うのではないかと意見がありますが、どう思いますか。

10

**井上社長** : クオリティのぶれは必ずなくさなければならないと考えています。しかし、その中での選択の自由は絶対に残さなくてはならないですし、その選択の権限はもっと幅を出す必要があると思っています。

**インタビュアー** : 店舗の運営や、商品に付加価値を付けるための施策はありますか。

15

**井上社長** : 店舗作りの上で大事なことは四つあると思います。一つ目は、「雰囲気作り」です。ウインドディスプレイ、照明、音楽などを用いて、お店に入りたいなど思ってもらえるように工夫しています。二つ目は、「品揃え」です。質の高い、独自性のある商品に加えて、バリエーションを持たせることが大事です。三つ目は、「価格・情報」です。価格と情報は相対的であるべきだと考えていて、情報をどう付けるかによって商品の価値は全く異なるので、私たちは価格設定を行う際、ただ価格を提示するだけでなく、情報と併せて提供するようにしています。四つ目は、「サービス」です。笑顔で接客したり、適切な情報やアドバイスを提供したりすることです。これらのバランスが取れている限りは生き残っていけますが、どれか一つでもバランスが崩れてしまうと、お客様が利用してくださらなくなると考えています。もちろんこれらを実行するためには、きちんと根が張るように焦らずヒト作りをしていかなければなりません。

20

**インタビュアー** : 人材を獲得し、長く企業に居続けてもらうための施策はありますか。

25

**井上社長** : 価値観がとても重要だと思います。夫婦も同じで、外見や経済面などの条件で結婚をし、後に離婚をするケースがありますが、腹の底にある価値観が一致していれば長続きすると思います。うちは花好きしか集まらないので、似たような方がたくさん集まります。また、右脳型の方が多いです。そして、この人は合うか、合わないかというような「フィーリング」も大事だと思います。私が知る花の生産者は、花作りをする上で、「土」を最も大事にしていますが、会社も同じだと思います。良い土（＝会

30

社の社風、スピリット)を作って、良い苗、球根、種(=人材、パートナー)を植えたら、きちんと水をやりながら手入れをする。そうすれば自然と根を張って良い花(=優秀な人材、パートナー)が咲きます。そして、良い花が咲くと虫が寄ってきて、実(成果)が成るわけです。ですから、軸をぶらさず、内部の人間が見ても良いと思われるスピリットを持つことが重要だと思います。

5

**インタビュアー** : 井上社長ご自身も採用に関わっていらっしゃいますか。

**井上社長** : 現在は、新卒の最終面接のみ行っています。現場においては、店舗、地域によって、顧客層やニーズが異なるため、どういったスタッフならお客様に喜んでもらえるかといった観点で、現場スタッフの採用は各店舗に委譲しています。

10

**インタビュアー** : コロナウイルスによって、御社ではどのような影響がありましたか。

**井上社長** : ブライダルやイベント関連での売上は落ち込んでいますが、コロナウイルスによって家の中にいる時間が増え、自宅に花や緑を取り入れたいという需要が増えているので、自宅用の商品の売上は伸びています。そのため、観葉植物も世界で取り合いになっていて、取引価格も上がっています。

15

**インタビュアー** : 今後の展望として、これからの10年で井上社長が実行していきたいことはありますか。

**井上社長** : 今の都市は、定規とコンパスさえあれば描けてしまうほど、直線と真ん丸のもので溢れています。しかしながら、自然界には直線なんてありません。なので、今後はその無機質な空間となった都市生活に、もっと直線と真ん丸のものが無い環境にしていくため、花や緑をもっと提供していけないと考えています。例えば、シンガポールはただでさえ街中に緑が溢れているのに、それであってもあらゆるカフェで緑が取り入れられています。そのため、日本でも店舗を拡大して、緑を広めていきたいですし、花を遠くで買うよりも近所で買う方が良いに決まっているので、各駅にうちのお店があるようにしていきたいです。また、青山フラワーマーケットは、ロンドンやパリなどの海外にも進出していますが、例えば中国へ行くと、良いマンションは増えてきてはいるものの、まだ家に花や緑を取り入れるところまで意識が向かっていないように思うので、海外でも店舗を増やしていきたいです。そして、今までは「青山フラワーマーケット」というブランドを築いてきたので、これからは花や緑に関わるブランドも増やしていけたら面白いのではないかと考えています。なので、本物の経営者として、新しいブランドを10個ほど作って、同じように育てることができる

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

5

のかいことにチャレンジしていきたいと思っています。創立から5、6年ほどの「パークーズ」という室内緑化の部隊がありますが、前期は約10億円の売上があり、今期は15億円を目指していて、いずれは青山フラワーマーケットを抜きたいとメンバーが言っているのも、私もそれを後押ししています。要するには、植物と同じように、青山フラワーマーケットのような大きな芽が増殖しながらも、パークーズのような次の芽が出てきて、そして新しいブランドのような新芽も育っていくような環境を作っていきたいと思っています。

sample

sample

sample

sample

sample

10

sample

sample

sample

sample

sample

15

sample

sample

sample

sample

sample

20

sample

sample

sample

sample

sample

25

sample

sample

sample

sample

sample

30

## 参考資料② 中間層社員へのインタビュー記事

### (一部抜粋)

5  
インタビュアー : 業務においてやりがいを感じることや、難しいことはありますか。

E氏 : 業務は大半を人が行うので、本人が思う自分の能力や自己認識以外の部分を客観的に見て、その人が成長するためにはどういったポジションを提案し、環境を提供していくのかというところが私たちの仕事ですので、そこで成長してもらえることが自分の中でのやりがいだと思っています。あと人を育てる上で難しかった点は、仕組みやシステム作ったときにすぐに結果が見えないので、どんどんアイデアを出して具体的に行動していくことがあまりできないところだと思います。

S氏 : 入社1年目はゼロからのスタートなので、お花や植物の知識を身に付けるのがすごく楽しかったです。2年目になるとブーケとアレンジメントとかが売れるようになるので、自分の技術の向上を感じることができました。弊社は現在人材育成に注力しているので、自分が採用したスタッフが成長していく過程が自分にとっての楽しみとやりがいだと思います。また、お客様が店頭に来てくださって並んでいるお花を見てすごく楽しんでいる姿を見たり、自分がアレンジメントしたブーケをお渡ししたときにすごく喜んでくれたりしたときにやりがいを強く感じます。

U氏 : 今まさに世の中が変わっていますが、その渦中にいるのを実感していて、未来が変わっていく先駆者である自負みたいなものを持っています。以前からずっと「花屋に設計ができるのか」と言われ続けてきましたが、最終的にお客様の依頼が来たときにはやりがいや喜びを感じました。また、正直ジレンマはたくさんありますが、それは弊社でなくても組織に属する以上、ジレンマは必ず起きるし、起業したらまた別のジレンマがあるので、そういうものだと思っています。また、ビジネスとは制限の中で結果を出すゲームなので、制限のせいにするのは駄目だと思っています。「孫子の兵法」にある「今いる兵で勝てない将軍は優秀な兵を扱えない」、つまりは優秀な兵をたくさん集めてもそれを使えないから勝てないという考えと同様、当然あれこれやりたいという思いはありますが、今いる制限の中で最大限やってみて、足りないところは「選択と集中」をしていくということを繰り返しています。

インタビュアー : 会社の文化として共感できる部分や特徴的な部分はありますか。

E氏 : 権限委譲されており、チャレンジをすごく尊重してくれるところだと思います。その根幹には、「やってみたいならやってみよう、自分で失敗を体感してみよう」という考えがあります。

S氏 : 採用、育成、商品の企画構成、仕入れ、売上の原価管理など全てが店舗に任せられていて、やり方次第で失敗することも、成功することもあります。全てにどんどんチャレンジさせてもらえる会社だと思います。

U氏 : 自由とチャレンジとお客様目線がすごく徹底されているところだと思います。その中で、皆さんは常識とか既成概念が大嫌いなので、常識は本当に常識なのかといったようなことを考えています。

インタビュアー : コロナウイルスの影響で人々のライフスタイルは変わりつつありますが、更なる会社の成長に向けて一番の課題は何ですか。

E氏 : 三つあります。一つ目は、テクノロジー・デジタルの活用です。現場の人間は右脳に強みを持っていますが、まだまだ苦手な人は多く、アナログで行う仕組みが非常に多いです。そこを教育するよりかは、私たちがシステムを作って、現場に浸透させる必要があります。いわゆるマネジメントの部分です。例えば、売上、利益の分析を人が行うのではなく、機械が行い、そこから人が行動を起こします。あとは人の育成についても同じく、本当に必要なコミュニケーションだけを取れるようなところはデジタルを絡めていきたいと思っています。二つ目は、センスについての教育です。右脳の部分でセンスの教育を行うのは非常に難しく、むしろできないのではないかと考えています。センスは教育するというよりは本人が変わらないとできないところなので、そこをどうすべきなのかというところが一番大きな課題だと感じています。三つ目は、花や緑の商材の確保です。年々生産者の方々の年齢が高くなってきており、生産者の数も減ってきていますので、多くの人に農産業に携わってもらえるよう、価値を高めることと、意欲的に生産に携わるような若い人をパートナーとして一緒にやっていくことが必要になると考えています。また、現在コロナウイルスの影響により自宅で過ごす時間が増え、自宅に花や緑を飾るという追い風があるので、ECの部分で今以上に提供できる環境を作らなくてはいけないと思っています。

S氏 : 社長には「国内 200 店舗出店」という目標がありますが、店舗数が増えていくと、ブランド力を維持し、さらに高めていくことが必要になりますし、スピーディーに価値を共有できる人材を育てていくというのが一番の課題になると思います。また、そういった人材を育成するために、見本となるような人物像になることを目指していきたい

と思っています。コロナウイルスの影響によって、業務が変わったということはあまりないですが、家にいる時間が長くなって、お花や植物を飾るという人がとても多くなっているの、そういった新規の方々に向けてしっかり提案していかなくてはいけないと思っています。

U氏 : やはりビジネスは人だと思えますし、人が機能しないと全てがうまく回りませんので、人作りの部分だと思います。もう一つは、我々の業界でも追い風で、総合的にはプラスですが、時代変化が予測できない中で既成概念を壊し続けるといった意識改革と、若い世代の意見をもっともっと傾聴していかないといけないということが課題だと思います。

インタビュアー : 皆様が思う青山フラワーマーケットは、今日本にある競合と比べて差別化しているポイントはどこにありますか。

E氏 : 花と人との距離が近いところ。店舗においてお客様が花を手に取りやすい環境と雰囲気は他とは違いますし、1年間を通して季節の商品を提案しているので、お客様に花の多様性を知ってもらうといったところが差別化できていると思います。

S氏 : 他の花屋ではギフト商品の多さが見受けられますが、青山フラワーマーケットでは、日常にお花を飾ってほしいという思いで商品を提案しているので、日常で飾りやすいようなミニブーケだったり、アレンジメントだったり、バリエーションで商品を考えて仕入れも行っている部分が強みだと思います。あとサービス面で言うと、お客様が花屋に来る理由は様々ですが、何かしらの理由があって来てくださっていると思うので、そのお客様に合わせたサービスが提供できるように指導をしています。

U氏 : 三つあると思います。一つ目は、そもそも青山フラワーマーケットが花を売ろうとせず、花のある時間や空間を届けることを徹底している点です。二つ目は、予実の管理です。全店舗レベルで毎週日時で数字を追っていて、多面的に仕組みができています。それを守るだけで経営上での大きな失敗は防ぐことができます。また、他の花屋だとどうしても経営者が店長であり、クリエイターであることが多く、そういった方は仕組みを作るのは苦手なので、これが仕組み化できている点も強みになると思います。三つ目は、花と緑を軸に多面的にいろんな事業を展開し、小売に止まらない点だと思います。

インタビュアー : 離職による人材の流出においてどのような課題を感じていますか。

E氏 : もちろん退職する人は一定数いますし、別の業種の仕事にチャレンジする人もいま





の社会や会社に対して抱いている夢や希望はありますか。

E氏 : 今後はデジタル化により利便性が上がると思います。ただ、そこに人の満足感はなく、むしろ利便性が上がることによって考える時間がたくさん生まれ、考えることからもっと体感するところまで満足が移行していくと思います。そういった点では、需要を自分たちで作っていきけるということに誇りを持っています。また、全体のブランドで、体感できるところを広げていきたいと思っています。

S氏 : 自分のキャリアアップについては、個人の夢でもあり、会社の目標でもある「世界に発信していく」というところで、現在パリとロンドンに店舗がありますが、他の国でも出店する際には、マネージャーもしくは店長として入るのが目標です。また私が抱いている夢や希望としては、弊社の「日常に花や緑がある暮らし文化を広めていく」という理念の下、花の良さを一人でも多くの方に感じてほしいと思い、日々お客様に対してお花を提案しています。また、日本には四季があり、美しい季節のお花があるので、これを世界に発信していけたらと思っています。

U氏 : テクノロジーが発展している時代に、アンチテーゼのように世界中が自然回帰しています。例えば、都会で働いている人が土日にキャンプに行っています。不便なお金かけて、帰りには高速道路の渋滞に巻き込まれて、またストレス溜めてしまったりと、皆が意味のわからない行動を起こしているような状況だと思います。その自然回帰の大きな潮流とコロナ禍の不況を環境投資で再建再興しようという動きが今ものすごく顕著になってきていると思います。「バイオフィリア」という言葉がありますが、バイオは生命で、フィリアは愛です。生命愛が中心にあるもの作りをしていこうというのが今の世界の潮流だと思っているので、テクノロジーの利便性とバイオフィリアの生命愛みたいなものを両立していけたらいいなと考えています。また、私は今より少し笑顔の多い社会を子供たちの世代に残せたらいいと思って仕事をしているので、そういった世の中を実現できるのではないかと考えています。

インタビュアー : 新卒社員採用を開始されてから、何か変化はありましたか。

E氏 : アルバイトに比べ、新卒社員はマネージャーになるまでの時間が短いです。また、新卒社員の強みである左脳的、ロジカルシンキングという点によって、アルバイトの弱みをカバーできていると思います。年間 20 ~ 30 名の新卒採用計画がありますので、アルバイトとのバランスを見ながら、偏らないようにしていきたいと思っています。

インタビュアー : 店舗拡大での人材増加に伴い、どのように情報共有を行っていますか。

5 E氏 : 三つの媒体を使い情報共有をしています。一つ目は、「メール」です。しかし、メールを見るのはマネージャーと社員しかいないため、属人的情報となっていました。二つ目は、毎月発行されている「社内報」で、以前は紙媒体でしたが、今はデジタル化になっています。三つ目は、「LINE」で、とてもスピーディーに情報共有ができています。

O氏 : 100以上ある店舗がチームに分かれ、マネジメントとクリエイティブのリーダーがチーム内で情報共有を行うという仕組みがあります。

10 インタビュアー : 以前は社員が退職後、復帰する場合にはアルバイトからの再スタートでしたが、今はどうですか。

15 E氏 : 退職後1年以内であれば、以前の条件のまま復帰することが可能です。しかし、1年を過ぎた場合には、アルバイトもしくは中途採用や個別採用といった形になります。

20

25

30

## 参考資料③ 若手社員へのインタビュー記事

### (一部抜粋)

5  
インタビューー : 社内での人間関係についてですが、先輩社員とはコミュニケーションが取れていますか。またストレスを感じる時はありますか。

10  
K氏 : 今部署にはブランドクリエイターと私の2名しかいませんが、私はブランドクリエイターの方の方向性に共感していますので、ストレスなく働いています。ただ会社全体では、違う頭で考える部署との関わりも必要性が非常に大きいと思います。例えば、他部署に所属している方々とやりとりすると共通認識のズレや、一つのことでも異なった視点があったりするので、そこを擦り合わせていく難しさを感じることはありますけれども、それはストレスとはまた違うものだと感じています。

15  
T氏 : 月2回サブリーダー会がありますが、本社に集まるので先輩社員と関わるようになりましたし、マネージャーになってから、先輩マネージャーからアドバイスを頂いたり、後輩マネージャーに自分の困っていたことを教えたりしています。

20  
W氏 : もちろん意見の食い違いなどがあり、ストレスを感じることは少なからずありますが、それは運動などと同じで、最大限のパフォーマンスを発揮するときは、緊張感がないといいものが生まれないと思っています。人と緑の関係性を作るという共通認識があるので、ストレスに感じていても致命的なダメージに繋がらないと感じています。

インタビューー : 皆様の思う理想的な将来の会社の姿とそこに向けてどんな課題があるかをお聞かせください。

25  
K氏 : 青山フラワーマーケットとしては店舗数を拡大していきたいと思っています。その理由は、弊社の理念で「Living With Flowers Every Day」と掲げているように、日常にお花を取り入れて頂きたいという思いからであって、この理念は社員全員が持っていると思います。今ではオンラインもありますが、やはりお帰りの際に立ち寄って、身近に花が買えるということが店舗数の拡大にはマストになると思っています。課題としては、私が5年前に入社した頃から自主性が強調されてきており、私を含め同期もそこに魅力を感じて入社する者が非常に多いので、魅力である反面、店舗での裁量が非常に大きいため、店舗数が増えた今統制が効かなくなっていると感じています。例えば、商材の切花、鉢物、資材、フラワーベースなど、全て自由に

30

発注できることになっていますが、115人の店長がいる中で自由度を発揮してしまうと、どうしても本社側が思う青山フラワーマーケットらしさから離れていく店舗も出てきていると感じています。そのため、どこまで自由にし、どこから統制するかなどをルール化やシステムティックにしていくことと、その中でも本社の中でも自由度の捉え方は違いますし、段階を間違えると現場からの反発があるので、そのあたりの感覚の擦り合わせと、それをどう浸透させていくかというところが一番の大きな課題だと思っています。

5  
T氏 : 店舗数を拡大する以外では、新業態にチャレンジをするべきだと思います。コロナ禍でオンラインが伸びていますので、同業他社ではお花の定額で毎回お花を届けるようなサブスクリプションを始めるなど、新しい取り組みをたくさんしています。家から出られない方向けには、Uber Eats みたいにお花を届けるシステムや、オンラインで気軽に購入できるようなシステムがあったらいいので、そういった形で新しい業態に取り組んでいく必要があると考えています。

10  
W氏 : 私は会社のブランド像として、人と緑の関係性を時代の流れに合わせてながら、その本質の部分を柔軟にお客様に提供していきたいと思っています。緑が注目されているうちに、社会とお客様に緑の本質の部分を提供していくためには、緑にはどれほどの実益があるのかを数値化しエビデンスとなる情報を提供した方がいいと思っていますので、個人的に情報収集しながら、緑の可能性を会社全体で広げていけたらと思っています。

20  
インタビュー : 井上社長の印象をお聞かせください。また接点はありますか。

K氏 : 社長は勢いがあり、「とりあえずやってみて、駄目だったらやめればいい」ということを申し立て、それでもやはり駄目にならないように頑張るのが私達の仕事なのですが、やはりトップの者からそういう言葉があると、非常に挑戦しやすい環境なのだと思えます。チャレンジし続けるというのが入社当初からブレないので、安心して働けるという印象があります。商品部にいたときは直接的な接点はありませんでしたが、今の部署に入ってから、店舗のショップ資産のクオリティの維持、商品企画で接点があります。社長は商品の細かいところをよく見るので、企画開発のところでは直接関わるところが多くあります。

30  
T氏 : パワーのある人で、店舗に来ると「とりあえずやってみろ」と言ってくれますが、失敗が怖いと言うと、「会社がフォローするからとりあえずやってみなよ」と支えてくれます。失敗は次回に生かせるから実りのあるものと評価してくれるので、チャレンジし

やすい環境が整っていると思います。私は店舗にいるので、接点は少ないですが、月1回のマネージャー会議で社長の話を聞く機会がありますし、年に2回、母の日と年末に店舗に来ますので、店の様子などについて意見交換をしています。一般的な企業ですと社長と店長は立場的に遠い気がしますが、弊社の社長は現場の声を大事にしてくれるという印象を持っています。

5

W氏 : とにかくエネルギーでパワフルな人です。私はブランドが違うので関わる機会が少ないですが、ブランドで扱っている茨城のフラワーパークで話をする機会があって、その時に右脳左脳の使い方が上手だと感じました。デザインなどの面で話をしているとき、社長が「これでいいのか」、「お客様は本当に求めているのか」など、常にお客様目線が強い人だという印象を持っています。自分もそこからエネルギーをもらう反面、大事なものを気付かせてくれると感じています。

10

インタビュアー : 入社の際に受けた研修で特徴的な内容がありましたら教えてください。

K氏 : 弊社の研修制度は比較的充実していると思います。私は新卒で入社しておりますので、アルバイトから昇格するのは違ったフローではありますが、新卒入社は入社してから1、2か月はみっちり研修を受けますし、その後も店舗マネージャーになる前の研修が計画的に組まれており、半年、1年と研修を受けます。印象的だった研修は、店舗マネージャーになる前の研修で、店舗の運営に必要な数字の部分や人の育て方、技術的なことを学びます。そこでのブランドクリエイターから受けた研修において、技術を向上させるという研修とは別に、店長が取るにためらうような原価が高く良い花が研修室にたくさん集められ、その中から値段や大きさは全く気にせず一番素敵な花を作るという研修がありました。弊社には青山フラワーマーケットスタイルというナチュラルにつくる方針はありますが、自分の好きなように作っていいと言われます。そういう機会はお店ではあまりありませんし、その中で同期がどういうものを作るのかというのが、研修の中では非常に興味深かったです。また、作った後にはブランドクリエイターから、「花屋である以上、マネージャーになって数字に追われるなどいくら大変なことがあっても花が好きだという大切な気持ちを絶対に忘れないでほしい」と教えられました。自分がマネージャーになってから、マネージャー業務にかなり苦戦しましたが、自分の支えになった研修だったと思います。

15

20

25

T氏 : 私も新卒入社でしたので、入ってからみっちり研修期間が組まれていましたが、その研修プランの中には技術的な研修があり、花束やアレンジメントを仲間と一緒に作って、練習をするという機会が4月から7月末までありました。研修ではたくさん

30

指摘を受けるものと予想していましたが、その研修で感じたのは、作ったものを「すごく可愛いね」とたくさん褒めてもらえたのは予想外で嬉しかったですし、作るのが凄く好きになりました。自分が作ったものをお客様に届けたいと思うようになり、自分がお店に立って作るものへの自己肯定感が高まってきました。すると、お客様からもっといいリアクションを得るために努力をしたいと思うようにもなりました。現場にはアルバイトから登用されている方が多く、社員でなくても仕事ができる方が多いため、新卒に対してあたりが強いことがあります。そんな中、作ったものが可愛いなどと言ってもらえることがすごく嬉しくお花を好きになれました。仕入れ作業やブーケ作りなどを行っている中で根幹に楽しいという気持ちや良くしたいという気持ちを育ててもらえたと思います。同期とあの研修良かったねと振り返ることがあるので、貴重な経験になったと思います。

W氏 : 私も新卒入社で、パークーズにいますが、全社、全ブランド共通で研修をする機会がありました。短期間でしたが青山フラワーマーケットの研修ではお花や緑を通じて、お客様が実際に体感される距離感が短くなるということ、この経験を大事にしているということを知れたのは良かったと思います。全社研修の期間を終えて、ブランドの中での研修に入りますが、その際もすぐにデザインに入っていくわけではなく、弊社がデザインした空間にある植物の納品後のメンテナンスを行うチームがあり、まずはそのチームにおいて、実際に出来た空間でお客様がどういう体験をして、過ごしているのかといった、作った後の生活とかを見ていこうという研修がありました。そこで、自分がこれから何を作り、お客様にどういふ風に生活してほしいか、それでどういふ価値を生み出してほしいかといったところを、まずは現場レベル、肌感覚で学ぶという機会がありました。今、働いていてもお客様はどういふ風に生活したいのか、といったところを常に考えられるような視点がその研修で育まれていったと感じます。

Y氏 : アルバイトから社員に昇格する人向けに3日間の研修があって、そこでは事務的な部分もありますが、社会人としてのあり方や自分の人生における展望や物事の考え方、さらには自発性を高めるといった講習がありました。それは、一人の人間として魅力的でいてほしいという会社の願いなのではないかと感じました。

インタビュアー : 現在、会社に対して不満や問題意識はありますか。

K氏 : 現状、自分の部署が良しとしている方向性が他部署では異なりますし、職歴の長い方は、昔の10店舗、20店舗時代の良さを持っています。それは会社にとっても非常に大事でこれからも大事にしないといけないと思う反面、社会や世代の感覚が変

化していますので、昔は良かったという部分を今に合わせてどうしたら良くなるのかと  
いった、せめぎ合いを感じています。店舗やブランドを良くしようという根本は皆変わ  
らないと思うので、どう擦り合わせをすべきなのかという問題があります。

T氏 : 店舗にいて感じたのは、技術職の仕事だと仕方ないと思いますが、体調不良などで  
欠員が出た際に、代替りの人材を自店でやりくりするのが少し難しい時に、他店から  
のヘルプというのが難しいと感じています。その結果、店舗内で無理して出るという  
形になりやすいです。そうなった際に、このご時世だと発熱があった際には、自宅  
待機やリモートとかにした方がいいかなと思います。しかしながら、店舗はデベロッ  
パーに出店させてもらっているの、ただ現場に人がいれば良いという訳でなく、お  
花を並べられる人、花束作れる人がいないとお店として成り立ちません。責任ある  
立場の者や、社員に負担がいくのは仕方がないと思いますが、上の立場の者が体  
調を崩したり、自宅待機となった際には、他店に迷惑をかける場合があります。また、  
1日で終わればいいですが、数日間続いたときは他店も余裕がないため、代わりが  
見つけにくいというのが日々お店に立っていて大変なところだと感じます。

W氏 : 二つあります。一つは、時代の流れで植物を求めるお客様が増えてきていて、その  
中で問題になるのがどう効率化を図るのかということです。いくつもの案件を抱えてし  
まうと、どうしても一つ一つの案件に向かい合う時間は少なくなります。その中でも大  
事にしているものをどう守っていくのかが今後付きまってくる問題なのかなと思いま  
す。もう一つは、植物や自然の魅力をお客様により広く伝えるということです。今ま  
では、基本的にお花や植物が好きというお客様に対して、より魅力を伝えるという提  
案が多かったですが、逆にあまり植物に良い印象を持っていない人に対してはどれ  
だけ魅力を伝えられるのかというところは、今後ビジネスを拡大させていく中で課題  
になっていくと思います。

インタビューアー : 目標はどのように設定されていますか。また目標が未達成だった場合、責任を負わ  
されることはありますか。

Y氏 : 全社で1年間の目標が出され、それをベースに店舗で落とし込みながら、店舗の  
目標を立てています。売上の目標のみならず、店舗作りのクオリティをはじめ、5つ  
の資産でそれぞれ細かく、1年間で大きな目標を立て、四半期や1か月間の目標  
に落とし込んでいます。それが達成できなかった場合の責任に関しては、売上の実  
績は前年度より下回っていれば、自分の評価となります。また、給料にも反映され  
ます。それ以外に、例えば人材育成などの目標が達成されなかった場合には、自

分が担当する店舗が困るだけで、大きなペナルティはありません。

S氏 : ペナルティは特にありませんが、前月で目標が達成されなかった部分があれば、今月はこの部分に力を入れようという認識で働いています。

5 インタビュアー : 突然休まざるを得ない人が出ることがあるかと思いますが、その場合に人員補充が追いつかないことはありますか。

10 Y氏 : 基本的には他店からヘルプを呼んでいて、緊急時には派遣に依頼することもあると思います。マネージャーのやり方によって、スタッフの意欲は変わってきますので、マネージャー間で、どのような場合に、スタッフとどう接するべきなのかを意見交換していけたらいいと思います。

S氏 : 休みが出た時、他店からのヘルプを依頼するなど、他店からスタッフに指示を出す必要があるため、マネージャーが疲弊しがちだと思います。



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

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

---