

「青山フラワーマーケット」のマーケティング戦略分析

The Marketing Strategy Analysis of “Aoyama Flower Market”

三宅 健介

Kensuke Miyake

(論文要旨)

青山フラワーマーケットは生花の「個人の日常使い」という新市場を創造し、急成長を遂げてきた。この要因を分析すると、「花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供する」という経営理念のもと、その価値観を共有するパートナー、日常飾りやすい花商品の開発、独自の店舗形態・運営でブランドを高める「AFM モデル」ともいえるべきマーケティングの仕組みが明らかになる。

(Abstract)

“Aoyama Flower Market” a fresh flower retailer, have developed new market “flowers for consumer on a daily basis” and had drastically prospered under their corporate identity “providing spiritually affluent lifestyles surrounded by flowers and verdure”.

They have increased their corporate brand with the like-minded partner sharing value, the development new products matching consumer`s daily use and original in-store operation. The original marketing system called “AFM model” is being analyzed in the forthcoming thesis statement.

1 はじめに

青山フラワーマーケット（以下、AFM）は実店舗での生花販売事業を営んでいる。そして、その名称には現代表取締役である井上英明氏（以下、井上氏）の、「常に誰もやらないような事にチャレンジし、花の流行を青山から発信する」、「市場のように花選びを楽しんでもらう」という強い思いが込められている。

本店は、その名の通り、港区南青山の東京メトロ表参道駅に程近い場所に構えられており、旬を活かした鮮やかなディスプレイに思わず足が止まる。店舗内に入り、よく見れば、花は桶やベースに丁寧に生けてあり、また、キッチンブーケ、ダイニングブーケなど飾る場所に合わせた提案がなされ、実際に自宅に飾るイメージが自然と湧いてくる。店舗の奥にはカフェである Aoyama Flower Market TEA HOUSE がある。空間一杯に

緑と花が広がり、都会のコンクリートとはかけ離れた癒しを感じる。同じ建物の6階には、フラワースクールの「hana-kichi」があり、これらは、「花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供する（Living With Flowers Every Day）」というAFMの理念に合致している。



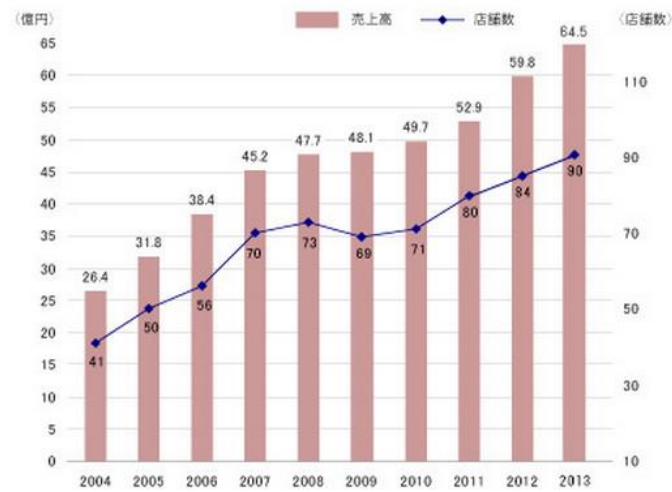
（出所） ㈱パークコーポレーション承諾のもと筆者撮影（2015年1月16日）

写真1 AFM 南青山本店の外観

AFMは、花市場において独自の商品開発と店舗運営によって「個人の日常使い」という市場を創造し、消費者に受け入れられた結果、2004年から2013年にかけての10年間で売上は約2.5倍と成長し、店舗数も飛躍的に増加した（図1）。

本稿では、AFMのこのような成長要因はどこにあるのか、マーケティング（価値の創造・伝達・提供）の観点から分析し、考察していく。

[業績推移]



(出所) 株式会社パークコーポレーション HP

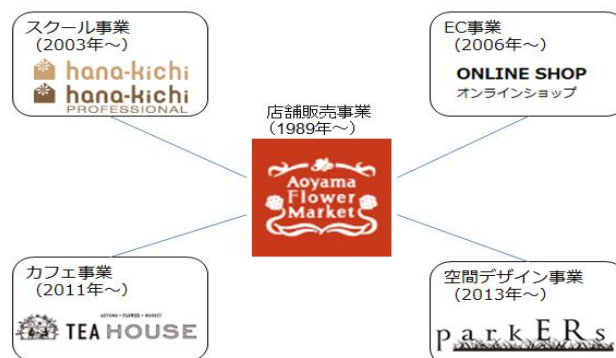
<https://www.park-corp.jp/company/achievement.html>(2014年12月入手)

図1 株式会社パークコーポレーションの業績推移

2 青山フラワーマーケットの概要

2.1 企業概要

AFMは、株式会社パークコーポレーションの事業分野の中で、その中核を担っている。さらにAFMから派生する形で、花のスクール事業（花を学ぶ）、オンライン販売事業、カフェ事業（花を体感する）、空間デザイン事業と拡大してきた（図2）。



(出所) 株式会社パークコーポレーション HP

<https://www.park-corp.jp/brand/index.html>, 2014年12月入手. をもとに筆者作成

図2 AFMを中心とする事業概念図

AFM は、生花販売業者として、主に店頭での生花販売で収益を得ている。通常、生花販売業者は、個人向け、法人向け、冠婚葬祭用など様々な花を取り扱っており、特に法人向けや冠婚葬祭用の需要に大きく依存している。なぜなら、冠婚葬祭用には、高価なバラや胡蝶蘭等の単価の高い花があり、また「〇〇円で見繕ってほしい」など、予算先行型のオーダーがメインである上、仏事で使われる菊はその販売量から稼ぎ頭とも言われているからである。つまり、法人用や冠婚葬祭用は、単価が高く、一定程度が売れ、利幅も取りやすいのである。しかし AFM は敢えて、法人向けや冠婚葬祭用といった用途を捨て、個人向けに特化したビジネスを展開している。「花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供する (Living With Flowers Every Day)」という基本理念のもと、その店舗では旬や流行を意識し、顧客が花のある生活シーンを具体的に連想できるように様々な工夫が施され、都心部を中心に百貨店や駅構内などの一等地に数多く出店している。

2.2 沿革

AFM を展開する株式会社パークコーポレーションは 1988 年、井上氏によってパーティーの企画運営業務を行うイベント会社として設立された。その後、経営を安定させるために目を付けたのが生花の販売であった。卸売市場での価格に比べて、販売価格があまりに高い事に着目、入手した花を知人のオフィスに届けることから始めた。大田市場花卉部の売買参加権を取得した同氏は、徐々に増えてきた顧客に、仕入れたばかりの鮮度の高い花を安く、電車で直接届けながらノウハウを蓄積した。次に青山周辺のレストラン等に対して生花を生け込むサービスを開始。1993 年に「一般の消費者にも花を手軽に提供したい」と第 1 号店を青山にオープンした。青山を選んだのは「最も感性があり流行の最先端の地であり、ここから新たなトレンドを創りたい」と考えたからである。

「花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供する (Living With Flowers Every Day)」という基本理念にマッチした店舗デザインや商品で顧客を惹きつけ、ショッピング帰りや仕事帰りに生花を求める人も増え、まさに「個人の日常使い」という市場を急速に開拓してきた。

2013 年 12 月期に於いて売上高 64.5 億円、2014 年 3 月現在で AFM 店舗数 89 店舗、「hana-kichi」1 店舗、「Aoyama Flowe Market TEA HOUSE」2 店舗となっている (図 3 参照)。

〔会社沿革〕

1988年	パーティーの企画・運営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	フラワースクール部門「花遊」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」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
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第1号店をオープン 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第1号店をオープン
2003年	フラワースクール“hana-kichi”を青山に開設
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・カンパニー賞を受賞 (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横浜らぼーと店オープン 店舗数70店。売上高42.5億 第1回フラワービジネス大賞を受賞
2008年	<u>株式会社アスロニア設立</u>
2009年	<u>2009年ポーター賞を受賞</u>
2011年	Aoyama Flower Market TEA HOUSE 1号店オープン
2012年	ROSE Farm 開設
2013年	空間デザイン事業 parkERs 設立 Aoyama Flower Market The Wedding スタート

(出所) 株式会社パークコーポレーション HP

<https://www.park-corp.jp/company/history.html> (2014年12月入手)

図3 株式会社パークコーポレーション会社沿革

3 青山フラワーマーケットのマーケティング戦略

3.1 ターゲット顧客

AFMは「個人の日常使い」を提唱しているため、そのターゲット顧客は個人である。AFMが生花販売事業を開始した当時、日比谷花壇や、第一園芸といった大手がすでに法人向けの事業をメインに手掛けていたこともあり、同領域の競争は激しかった。個人の新しい需要を開拓していく選択を行ったのである。

3.2 価値の創造(製品戦略)

AFMでは、「個人の日常使い」に特化した商品ラインアップを用意している。代表的なものとして、ライフスタイルブーケ、ギフトブーケ、手頃な価格のバラ、ウィークリーフラワー、グリーン&枝もの、そして各店舗がエリアのニーズや季節、流行を意識し

て、独自に仕入を行い、用意している切り花がある。

ライフスタイルブーケは、この各店舗が独自に仕入れた花を組合せて作られ、日常的に花を楽しんでもらえるよう、具体的な5つの生活シーンに合わせて販売している。自宅のちょっとしたスペースに飾る事が出来る「グラスブーケ」、キッチンのイメージに合わせ、淡色で清涼感のある「キッチンブーケ」、家庭のテーブルを明るく盛り立てる鮮やかな花で作られた「ダイニングブーケ」、来客を迎える玄関先に適し、ボリューム感がある「エントランスブーケ」、家族や仲間が集うリビングスペースに色を添え、ゆったりとしたくつろぎ感を与える「リビングブーケ」がある。顧客は好みでブーケに他の花を追加する事も可能である。また、ギフトブーケは、誕生日祝いや、送別会などでの贈呈をイメージした既製品のブーケを指す。切り花として手頃な価格のバラに加えて、週替わりで花の旬をお届けするウィークリーフラワー、空間にさりげない安らぎを与えるグリーン&枝ものも用意されている。各店舗がエリアのニーズや季節、流行を意識して、独自に仕入を行い、用意している切り花は自分の好みで一本から購入が可能になっている。

その他にも、個人の年齢、性別、用途、予算や希望カラー等の要望に合わせてカスタマイズしてもらえるオーダーブーケ&アレンジメントや、母の日、クリスマス、正月、月見、バレンタインなどの季節のイベント毎に各店舗が独自に創作するシーズンブーケ&アレンジメント、開店祝いなどの際のスタンド型の花など、普段店頭では扱っていないものでもスペシャルギフトとして要望に応じて、用意をする。

花卉業界の流通経路は、一般的には花の生産者が花を卸売市場に出荷し、この卸売市場を通じて小売専門店は仕入を行い、顧客に販売をしている。AFMは、各店舗に仕入権限があり、エリアのニーズを踏まえた独自の仕入れに関しては同様の経路での仕入れを行うが、一部の花は産地と直接契約をし、取引を行う形態を採り鮮度の高い花が提供されている。

商品ラインアップの内、売上の約3分の1を占めるのがライフスタイルブーケであり、価格も約400円～約1,600円と求めやすく、これがAFMの看板商品になっていると言える。また、家庭で扱いやすい40cm前後のバラは、1本200円台で販売され、これも求めやすい(図4)。値段の安い競合品種の登場や、輸入品種の増加もあり、価格差は少しずつ縮小したものの、現在でも他の生花販売事業者に比べて約20%～30%の価格差を維持している。

生花以外にも、ハサミや鮮度保持剤などのオリジナルケア用品、フラワーベースの販売も行っており、特に鮮度保持剤の提供は業界に先駆けて実施した。



(出所) (株)パークコーポレーション承諾のもと筆者撮影 (2015 年 1 月 16 日)

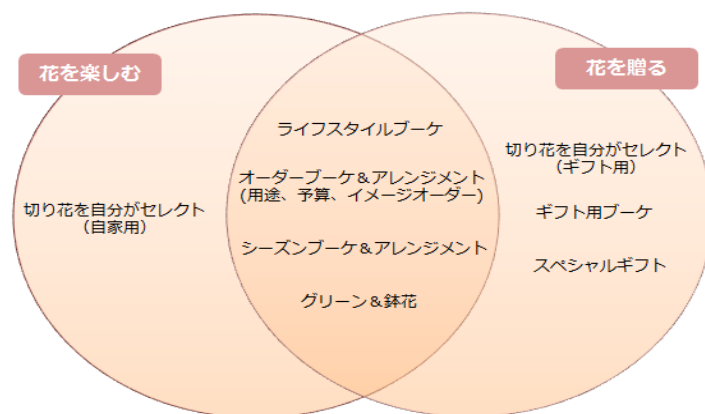
写真 2 AFM 南青山本店ライフスタイルブーケのディスプレイ

	商品名	価格 (円)
取扱商品	グラスブーケ	378円
	キッチンブーケ	540円
	ダイニングブーケ	810円
	エントランスブーケ	1,080円
	リビングブーケ	1,620円
	ギフトブーケ	1,620円 or 3,240円
	バラ	200円台
	ウィークリーフラワー	店舗毎
	グリーン&枝もの	店舗毎
	各店舗が独自に仕入れた切り花	店舗毎
	オーダーブーケ&アレンジメント	店舗毎
	シーズンブーケ&アレンジメント	店舗毎
	スペシャルギフト	10,000円 ~ 30,000円

(出所) 青山フラワーマーケット HP <http://www.aoyamaflowermarket.com/pc/index.php5>, 2014 年 12 月入手, をもとに筆者作成

図 4 青山フラワーマーケットの商品一覧表

そして、既述の商品群は、個人が花を楽しむためと、花を贈るギフト用といった用途によっても大別できる (図 5)。AFM は、両方に使用できる商品を提供しており、その中心に据えられているのがライフスタイルブーケであり、AFM の商品ラインアップの中でも価値創造の源泉と言える。



(出所) 青山フラワーマーケット HP

<http://www.aoyamaflowermarket.com/pc/index.php>5,2014年12月入手,をもとに筆者作成

図5 青山フラワーマーケットの用途別商品表

3.3 価値の伝達（コミュニケーション戦略）

AFMは、大規模な広告などのマスマーケティングを原則として行わない。コミュニケーションの中心は店舗そのものであり、巧みに活用されている。

AFMの店舗は、井上社長自らが見かけたもので、開放的で明るいパリのマルシェ（朝市）をイメージして作られている。例えば、店舗には扉がなく、切り花はブリキ製の桶に入れられ、実際に生けたイメージが伝わるよう、フラワーベースに生けられているものもある。ブーケは木箱に入れられており、床には自然に風化した印象を与えるモルタルが使用され、旬の花の説明や、目玉商品の案内などは黒板に、また、各々の花の名前や値段は上質紙に、それぞれスタッフの手書きで表記されている。店舗内には冷蔵ショーケースがないため、全ての商品を自由に手に取り、香りを楽しみ、その風合いを確かめる事も出来る。このように、花のある生活シーンを連想させ、温かみや活気があり、気軽に親しめるような空間が演出されているのである。

また、AFMの各店舗では、季節やイベント、流行の花や旬の花を取り扱っているが、各店舗独自のディスプレイにもこれらの花が活かされ、「花のファストファッション」とも形容できる七変化を見せる。例えば、12月25日のクリスマス前にはディスプレイのメインにはポインセチアやシクラメンが使われ、一面の赤色に、ピンクが加わった華やかなイメージを演出する。店内には、クリスマスツリーに見立てたブーケ、多様なクリスマスリースも飾られる。クリスマスが過ぎた26日に、再び店舗を訪れてみると、ディスプレイは一夜のうちに一変。南天、松、色とりどりの菊の花が飾られ、厳かさの中にも華やかさが加わり、独特の正月ムードを演出する。このように旬を捉えた大胆で高頻度のディスプレイの変化は、顧客の目をひくと共に、リピート客の創出にも貢献する。

近年では、フランフランの中にインショップとして出店し、グリーンを販売し、生活空間を具体的にイメージできるような取組みも行っている。また男性から女性に花を贈

るフラワーバレンタインやヒマワリ男祭りなど、男性にも花を親しんでもらえるようなイベントを開催するなど、更なるニーズの喚起を促している。

店内でも価値の伝達の工夫がある。ブーケは、顧客がわざわざ覗き込まなくても見えるように斜め前方に傾けて配置され、切り花を種類ごとに並べるのではなく、顧客が楽しみながら、また、選びやすいように色ごとに配置しグラデーションを演出する工夫が施されていることもある。販売はスタッフによって行われ、ここでの顧客接点が、エリアのニーズ把握を可能にしていると言える。毎月店頭で花の楽しみ方や旬の情報を掲載したフリーペーパーの配付、新商品やキャンペーン情報を掲載したメールマガジンの発行など、本社主導での販売促進活動も積極的に行っている。3.4 価値の提供（チャネル戦略）で詳しく述べるが、一等地に多店舗展開をすることで、店舗自体が広告の役目を担い、価値の伝達を加速させていると言える。

3.4 価値の提供（チャネル戦略）

価値の提供の中心を担うのも、AFMの実店舗であり、その出店先も「花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供する（Living With Flowers Every Day）」というAFMの基本理念に基づく。例えば、四方を自然に囲まれた地域などは、既に基本理念にある空間が提供されているので対象から外れる。理念の実現に最も効率的なのは、人口の多いエリアで、身近な場所でいつでも気軽に立ち寄ってもらえる場所という事になる。具体的には各地方の中心部の乗降者数が多い駅構内や人が集まる百貨店の中などとなる。このような場所で多店舗展開する事で価値の提供の最大化が図れると考えられる。

また、2006年からは、オンラインショップによる生花販売も実施され、店舗展開だけではカバーできないエリアにもその価値が提供されている。

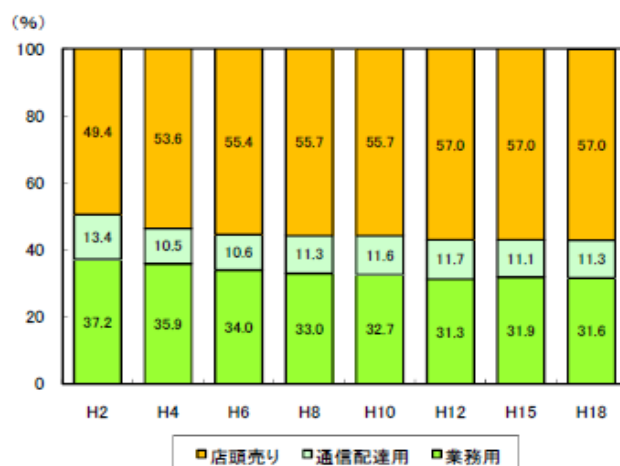
4 マーケティング環境の確認

4.1 外部環境

(1) 市場環境

日本国内の花卉市場は、国内産出額と輸入額の合算値を基にすると、1997年の約6800億円がピークであったが、2012年には約4200億円となり、その市場規模はこの15年で約40%縮小している。主な要因には景気低迷を背景にした法人の需要減少である。企業の交際費は景気の影響を強く受けるため、交際費支出は減少傾向にあり、それに伴って式典やパーティーでの花卉の法人需要も減少をしていると考えられる。また、花に対する消費者の需要変化を捉えると、生活が豊かになり、ライフスタイルも多様になる中で、「持つ、贈る、生ける」ものであった花も「いかに楽しむか」を考えるものに変化してきた。極端な例だが、習い事も生け花から、フラワーアレンジメントに移り変わり、家庭の生活環境では、花は一昔前までは、掛け軸の前に生けてあるものであったが、今

やテーブル、キッチン、壁面などにも存在する。このように、法人需要が減り、少なかった個人需要が伸びていることは、以下、図6にも表れている。

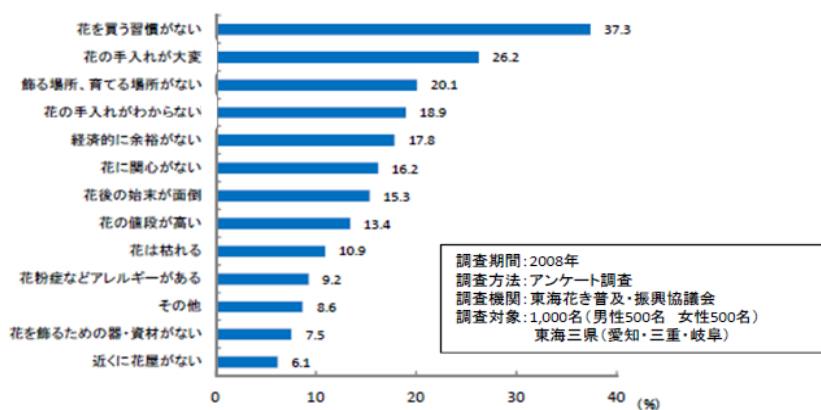


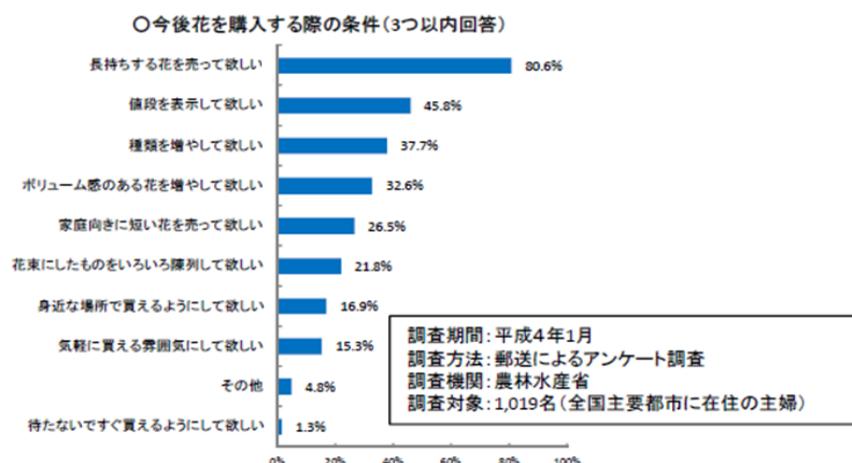
資料：農林水産省「花き需要別消費状況調査」
 注) 店頭売りは、家庭用、贈答用。業務用は冠婚葬祭用、
 稽古用等。

(出所) 2009年4月 農林水産省「花きをめぐる情勢」、2014年12月入手。

図6 切り花の需要形態の推移

一方で、個人需要自体の伸びはあるものの、景況感の悪化からか、切り花の1世帯あたりの購入金額は長期的に減少傾向にあり、世帯主の年齢別でも若年層ほど購入金額は低い。また、図7のアンケート結果を見ると、花を買う習慣の無さや、関心の低さが見受けられる他、低価格、高鮮度、身近に手軽に購入したいなどのニーズがあることがわかる。





(出所) 2010年4月 農林水産省「花き産業振興方針参考資料」, 2014年12月入手.

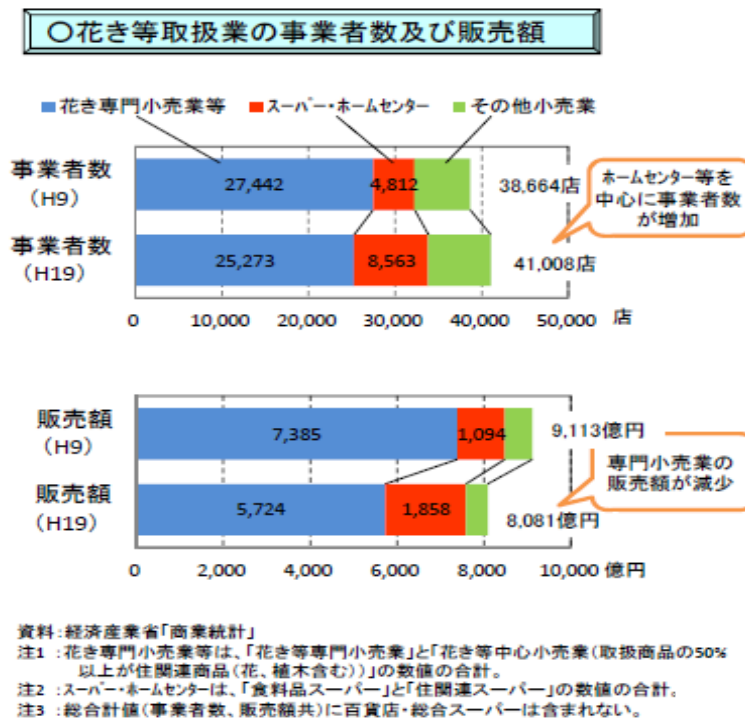
図7 花を購入しない理由(複数回答可)と今後花を購入する際の条件(3つ以内回答)

こうしたニーズを受けて、業界としても水と鮮度保持剤が入ったバケツに切り花を立てて入れる「バケツ流通」を実施し、鮮度維持に努めている。また、一部の小売店は日持保証を行う他、生産者、出荷者も日持保証を実施。出荷箱に日持ち保証マークを入れたり、産地フェアの一環として小売店と連携での日持保証販売を行っている。

近年では、環境活動、景観改善の一環として都市緑化に伴い、都市公園面積の増加、ビル等の屋上緑化や壁面緑化が進んでいる他、オフィスや商業施設内等でもグリーンを加えて、居心地の良さを追及するケースが増加している。

(2) 競合環境

花卉業界に於いて、競合を大きく分類すると、花卉専門小売業者等、スーパー・ホームセンター、その他小売業に分類できる。花卉専門小売業者等は、花卉専門店に加えて、取扱商品の50%以上が花や植木を含む住関連商品で占める小売業者を含んでいる。また、スーパー・ホームセンターは、食料品スーパーと住関連スーパーを指している。その他小売業には、総合スーパー、百貨店などが含まれている。これらの業者が、法人用、個人用、ギフト用、冠婚葬祭用といった用途向けに事業展開をしている。トレンドとしては、図8の通り、1997年は、花卉専門小売業者等が事業者数では約70%、販売額では約80%のシェアを占めていたにも関わらず、2007年には、事業者数では約60%、販売額では70%のシェアにまで落ち込んでいる。変わって、全体的に市場規模は減少している中、スーパー・ホームセンターが、事業者数、販売額ともに増加させている。法人需要の落ち込みゆえの花卉専門小売業者等の苦戦と、個人用の増加トレンドゆえのスーパー・ホームセンターの優勢が見てとれる。AFMは、花卉専門小売業者等に分類できる。花卉専門小売業者には、日比谷花壇、第一園芸をはじめ、大小様々な事業者があり、AFMの直接的な競合は個人用事業を展開している様々な事業者となる。

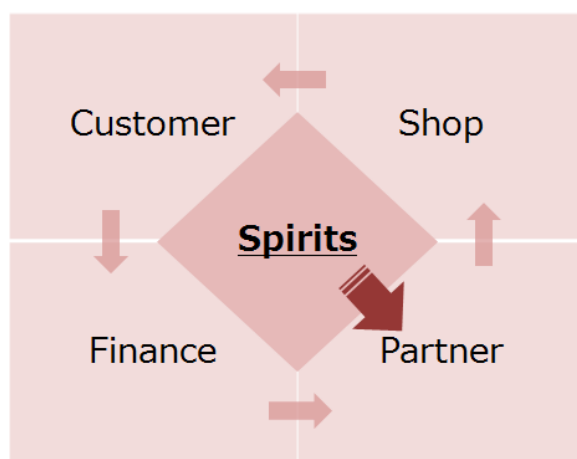


(出所) 2014 年 4 月 農林水産省「花きの現状について」、2014 年 12 月入手。

図 8 花き等取扱業の事業者数及び販売額

4.2 内部環境

AFM は、同社の骨格となる「5つの資産」という考え方をもち、これには目に見える物的資産や金融資産だけではなく、目に見えない資産も同時に含まれている。「花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供する (Living With Flowers Every Day)」という理念に加えて、「チャレンジする」、「顧客目線」といった価値観 (Spirits) に共感した、社員や外部の協力者 (Partner) と良好な関係作りをすることで、素晴らしい (Shop) が成り立ち、漸くそこに (Customer) が訪れ、結果として (Finance) に結びつくという考え方である。この好循環を生み出す事で、革新と成長に繋がっていく (図 9)。



(出所) 井上氏インタビューをもとに筆者作成

図 10 AFM「5つの資産」

筆者の井上氏へのインタビューでは、5つの資産について以下のように語られた。

事業を行う場合、得てして **Finance** から入りがちです。しかし、全社や店舗毎の **Spirits** が **Partner** である従業員に伝達されることで、しっかりとした土台が出来ます。すると、あらゆる改善が自然に出てくる。そして、人を介して良い **Shop** が作られ、良い商品が販売されます。私は人件費を「サービス原価」と呼んでいます。

この発言の通り、人材への投資は最重要になる。AFMでは、アルバイト向けの研修には、仕入れた生花の原価計算や人件費の管理などの知識習得も盛り込まれており、全従業員向けに「レベルチェック」という社内試験も設けられている。レジ操作などが出来るレベル1から商品開発や店づくりが出来るレベル9までに分かれており、実技、筆記試験がある。そのレベルアップと共に基本給や時給は上がる仕組みになっている。レベルチェックとは別に、年に2回の正社員への昇格試験も用意され、また、店長には仕入権限、アルバイトの採用権限がある。従業員のモチベーションを高め、一人ひとりの個性を殺さず、AFMとしての質を統一するような仕組みとなっている事がわかる。そして、これらは井上氏も参加する教育開発ミーティングで毎年改変されているという。

5 マーケティング戦略の評価

5.1 マーケティング環境へのフィットとその市場変革性

AFMは、卓越した先見性で外部環境をいち早く認識し、花卉業界に於ける個人の需要の増加に先駆けた戦略を展開し、市場創造を実現してきたと言える。

AFMのマーケティング戦略は、その全てが外部環境とフィットしていると言える。花卉

流通に於ける経費の内の約 60%が、小売店舗の経費が占めている事に着目し、業界平均では 10%以上と言われる花の廃棄率を 3%に抑えるなどで低価格化を実現。また、アクセスしやすい場所に、斬新なデザインの店を構え、顧客が全ての花を自ら手に取り選べるスタイルや、旬や流行を捉えた商品ラインアップ、さらには花のある生活を具体的に連想させるライフスタイルブーケを用意する事で、顧客に対して花をより実生活に馴染みやすい、身近な存在として印象付けて来た。AFM のマーケティング戦略、すなわち価値の創造と伝達、提供は、図 7 のような顧客ニーズに応えている事がわかる。

5.2 マーケティング戦略の相互のフィット

「個人の日常使い」という新たな「市場創造」がマーケティングの目的と整理できるが、この目的を達成するための価値の創造、伝達、提供も独自性のある売り場を持つ店舗を軸に相互にフィットしている。価値の創造では、店舗で生活シーン提案がなされ、商品も具体的に花のある生活空間を連想させる。そして顧客に浸透しやすいよう、ペネトレーションプライスが採用されている。価値の伝達や提供もパリのマルシェ（朝市）をイメージした明るい店舗で行う事で、顧客にはより価値を伝えやすい。そしてこれらの店舗は身近に入れる場所に存在する。例えば、店舗に仏事用の菊があつては、個人の日常使いに合致しない上、イメージも崩れる。高価格では日常的に購入できないため習慣化はできないし、普通に切り花が陳列されていたり、最初からインターネットや通信販売を行うのでは、顧客には価値が伝わりにくく新たなライフスタイルは作りにくい。重厚な雰囲気では気が引けて入店できない。アクセスしにくい場所では目につかないし、気軽に行けない。身近で開放的な店舗にし、目で見て、手に取ってその香りを嗅ぎ、花のある生活の連想をすることで初めて理解を得られ、その価値が伝わる。これらの内、1 つでも整合性を欠けば、マーケティング目的の達成は難しくなる。

5.3 店舗をメディアとする消費者への価値の伝達

消費者は、まず製品に注目（Attention）し、次に興味（Interest）を持ち、さらに欲求（Desire）を抱くようになり、漸く実際の購買行動（Action）に至る。これをそれぞれの英字の頭文字をとって「AIDA モデル」と呼ぶが、一般的には、テレビ CM や新聞広告などで、注目と興味を形成し、次に無料サンプリング、クーポンなどで欲求と行動を誘引するケースが多い。消費者が AFM を知ってから、その商品を店頭で購入するまでも、上記のステップを踏んでいると考えられ、「AIDA モデル」のフレームワークで実際のコミュニケーション手段を当てはめると、以下、図 10 のように示す事が出来る。

購買決定 プロセス	消費者の状態	コミュニケーション目標	コミュニケーション手段
注目 Attention	知らない	認知度向上	斬新な店舗の雰囲気・演出 一等地への出店
興味 Interest	知っているが 関心がない	関心・興味を持ってもらう	多店舗展開
欲求 Desire	興味はあるが 欲しいと思わない	欲しいと思うようにする (ニーズ喚起)	見て・触れて・選べる 生活シーンに合った提案 旬を捉えた商品ディスプレイ
行動 Action	買う決心が つかない	買う行動に向かわせる (購入意欲喚起)	人的販売・販売促進

(出所) グロービス経営大学院 (2009) 「グロービス MBA マーケティング 改訂 3 版」 ダイヤモンド社 pp.118-119 をもとに筆者作成

図 10 「AIDA」モデルに於ける AFM のコミュニケーション手段

実店舗での生花販売の場合、生花自体は商品であるとともに、店舗を彩る要素にもなるため、価値の創造と価値の伝達、提供が密接に関係する。ここからもその相互のフィットの必要性がわかる。旬や流行の花を店舗ディスプレイで強調する場合や、生活シーンを具体的に連想させるライフスタイルブーケを前面に出す場合、自分のニーズに合った花が目止まるようなディスプレイがされている場合などは、注目から行動までの 4 ステップが、瞬時に顧客に訴求され、衝動買いに近い購買行動を取らせているとも考察できる。

5.4 業界他社の戦略との差異性

競合他社は、これまで述べたように個人向け、法人向け、冠婚葬祭、ギフト用など様々な花を取り扱っており、一定程度売れて利幅が取りやすい法人向けや冠婚葬祭用の需要に大きく依存している。既述の通り、AFM はこれらの事業を行わず、個人の日常使いに特化し、花や緑に囲まれた心ゆたかな生活というライフスタイルを浸透させるための店舗作りにその主眼を置いている。法人向けや冠婚葬祭、ギフトといった用途は元々顧客のニーズがあって購買が発生するため、売り場の工夫の重要度は下がる。しかしながら、個人の日常使いを促進するには売り場の工夫で潜在的なニーズを顕在化させなければならない。その結果としてマーケティング戦略の根幹を担う革新的な店舗が誕生し、業界に一石を投じた。これは同時に既存業者にとっては、大きな模倣困難性として立ち上がり、AFM の競争優位の源泉になっていると考えられる。既存業者は、得意先であり稼ぎやすい法人向けにビジネスを行い、また、胡蝶蘭や仏事の菊、高価なバラなどの稼ぎ頭と言われる商品を取り扱っている。このような事業者が、AFM の個人に特化したモデルの成功例を見ても模倣は出来ない。なぜなら、完全模倣をするということは同時に、

既存の収益源を自ら手放すことになるからだ。得意先や稼ぎ頭を手放す判断はしにくい。既存事業を行いながらも模倣するという手段もあるが、その場合、トレードオフに直面する。例えば、AFMでは、冷蔵用ショーケースを置かない事で、固定費や光熱費を減少させ低価格を実現している。既存事業を行いながら模倣を試みる場合、冷蔵用ショーケースで品質を保つような高価なバラの扱いは諦める、つまり稼ぎ頭を諦めることになり、同商品を求める既存顧客と収益源を手放す事になる。諦めないなら、冷蔵用ショーケースは必須になる。すると、今度は他の花の低価格化は実現困難となる。また、既存事業を行いながらの模倣は、イメージや評判の一貫性を失う可能性もある。これまでと違う事業を始めると、顧客への提供価値は変化することになり、顧客を混乱させ、これまでのイメージや評判すらも毀損させる可能性もある。

では、新規事業者がAFMに追いつき、追い越す事ができるのだろうか。基本的には難しいと考える。なぜならAFMは、駅中や百貨店などの人通りの多い好立地に多店舗出店をしている。このような好立地はある事業者が先に抑えてしまえば、他の事業者に参加余地はなく、物理的排他性が働く。また、多店舗出店は、更に立地での追従が困難になるだけでなく、顧客への広告効果を増大し、AFMというブランドが顧客の頭に刷り込まれるのを加速する。ターゲット顧客は、口コミでも評判を加速させる。累積広告効果、評判効果を埋めるには時間圧縮の不経済が生じるため容易ではない。また、AFMは、Spiritsをpartnerに伝達するための人材育成システムにより、従業員から常に新しい改善や提案が行われ、各店舗は独自に進化していく。井上氏も筆者のインタビューにおいて、以下のように答えている。

規模が大きくなると失敗が怖くなりチャレンジをしにくくなるものです。私は各店舗に毎年の予算の10%は新しい事に取組ませ、常に店舗に変化を求めます。

6 マーケティング戦略の実現要因（なぜこの戦略が実現できているのか）

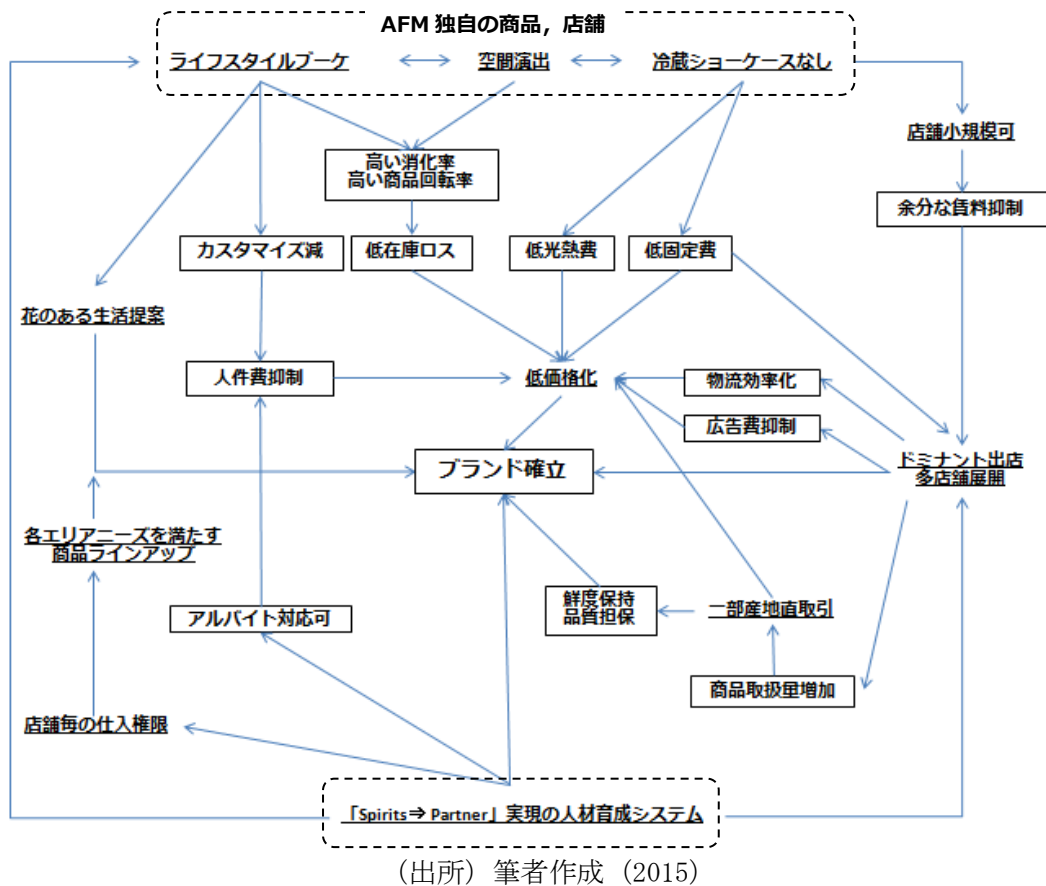
「花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供する（Living With Flowers Every Day）」という基本理念を実現するためには個人の日常使いという「市場創造」が必要になり、既述の通り、これがAFMのマーケティング戦略の目的である。様々な活動と効果によってマーケティング戦略は実現されており、さらにこの様々な活動と効果はAFMのブランド確立に繋がる。その結果、AFMは唯一無二のパイオニアとしての地位を築き、そしてこの地位が確立されることでAFMの信頼度は増し、その基本理念は、更に浸透していくと考える。

では、具体的にどのような業務活動が行われ、効果を生んでいるのだろうか。AFM独自の商品と店舗が大きな起点になる。この起点を構成するのが、ライフスタイルブーケ、冷蔵ショーケースを置かない事、そしてこの2つが基になる店舗の空間演出となる。冷

蔵ショーケースを置かないということは、光熱費や固定費を抑え、花の低価格化に結びつく。冷蔵ショーケースを置かない事で出店時の初期コストは抑えられ、スペースを取らない分、店舗を小規模化でき、余計な賃料を抑えられる。これらの要因が作用し、駅中や百貨店の中などの目立つ場所を確保し、且つ、多店舗出店をしやすくしている。このドミナント多店舗出店は高い認知効果をもたらし、広告費の削減に繋がり、低価格化に結びつく上、ブランド確立にも寄与する。また、ドミナント多店舗出店は花の取扱量を増加させ、産地との直接取引を可能にする上、エリア密度が高まる事で物流が効率的になる。結果、コストを下げ低価格化に貢献する。さらに産地直取引はリードタイムを短縮するため鮮度維持を実現し、ブランド確立に結びつく。冷蔵ショーケースを置かないということは、必然的にいつ売れるかわからない上、冷蔵ショーケースで温度や湿度を調整して万全の管理が必要になる高価なバラなどの花の取扱いは難しくなる。すると、ただでさえ日持ちがしにくいと花をなるべく売り切ることが必要になる。ここで生きてくるのがブーケ化という発想だ。劣化した切り花は、「水揚げ」という茎を斜めに切る作業によって鮮度が蘇る。これによって茎が短くなってしまった切り花でも、鮮度が保たれているものは、ブーケにアレンジすることで再び商品としての価値を取り戻すのだ。これに加えて、ディスプレイチェンジなど工夫を凝らした空間演出で顧客を呼ぶことで在庫ロスが減り、商品の回転率が高まるため、売れ残りコストを販売価格に転嫁する必要がなくなる。さらに、ブーケという既製品を用意する事で、通常の花屋のように、注文の都度、切り花をカスタマイズして提供する業務が抑制され、必要店舗人員の減少にも効果を及ぼし、低価格の一因になる。このライフスタイルブーケと、店舗の空間演出によって具体的な生活提案が可能になり、ブランド確立に寄与すると考えられる。また、店舗毎に仕入権限があり、エリアニーズを的確に捉えた商品も取り揃える事で、顧客満足度を高め、これもまたブランド確立に貢献していく。

AFMは、4.2 内部環境で述べた「5つの資産」に於いて、**Spirits**を**Partner**である従業員にしっかりと伝達する事を最優先している。それを実現する人材育成システムが、AFM独自の商品と店舗、店舗毎仕入権限、多店舗展開、アルバイトの対応業務を根幹で支えている。さらに、人を介しての価値の伝達、提供がされるため、これ自体がブランド確立にも寄与している。

業務活動に直接的には関係しないが、ブランド確立の一因として、名称にハイセンスなイメージを与える「青山」という名前が付けられている事も無視できない。また、多店舗出店の戦略を可能にする要因としては、生花販売の商慣習も重要になる。通常、生花は、現金で販売され、売ると同時に手元にキャッシュが入る。一方で仕入は、代金後納の掛け仕入が通常である。この入金と出金のタイミングの差異は、手元キャッシュを生み、ドミナント多店舗展開への資金力を支えると考えられる。このようなAFMのマーケティング戦略とその実践は、ブランド確立・強化に繋がっていく(図11)。



(出所) 筆者作成 (2015)

(下線付き文字は活動, 四角内は効果を示す)

図 11 AFM モデル：人材と店舗運営から形成される AFM の提供価値

このような企業のスピリットを共有するパートナーと、革新的な店舗づくり・店舗運営の仕組みを軸とした独自の「AFM モデル」とも言うべき戦略は既存事業者の模倣に関してはジレンマとして作用し、新規事業者に対しても一定の先行者優位が働く上、常に進化するため模倣困難となると考えられる。

7 AFM の戦略展開の可能性

株式会社パークコーポレーションは AFM の他に、スクール事業、EC 事業、カフェ事業、空間デザイン事業を展開している。共に、AFM で培われた強固なブランド力をベースにした展開であり基本理念にも合致しているが、一般に事業多角化は、オペレーションの複雑性を生む。多角化の際には業務間シナジーが生まれ、同社の核となるノウハウ（コアコンピタンス）が活きる事業が望まれる。この観点で考えると、特にカフェ事業には異質性がある。カフェ事業には生花販売とは全く異なるオペレーションが必要であり、必要となる人材も違う。つまり、これまでのノウハウが直接活きにくい。一方で、

この取り組みは、花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供するという理念と高い親和性を感じる。今後、不確実性が非常に高い海外展開などの際には、現地のカフェと組むことで、リスクを抑えながら、理念を浸透させるのに効果的ではないだろうか。

国内生花販売での市場創造にもまだ余地があると考える。首都圏では、エリア内店舗密度が高まっており、仕入や流通などが効率的に働いているが、首都圏以外に進出しているエリアでは、エリア内店舗密度は高まっていない。エリア毎に流通網を設置できれば、各々が首都圏エリアとは独立したオペレーションで運営できるようになるが、達成のキーワードはエリア内店舗密度である。この密度を高めていくことで、仕入れや流通の単位当たりのコストを下げ、効率化や価格競争力の向上が図れると共に、エリア内のブランド浸透力が高まる。ここに首都圏エリアの事業で稼いだ資金を投資していく。

また顧客ターゲット面で今後成長が期待されるのが男性顧客層である。AFM では、既製品も多く取り揃え、小さなブーケでさえも購入すると袋に入れてくれる。花の知識がなく自分で選ぶ自信がない大多数の男性にも安心であり、選ぶ間や持ち運ぶ際の恥ずかしさも解消される。今後、パートナーの誕生日や「ホワイトデー」「愛妻の日」など生活歳時記や日常の家族や友人関係で「口げんか・ごめんねギフト」などコミュニケーションに生花を活用するような機会創造も今後積極化していく必要がある。

8 AFM のマーケティング戦略からの学び

1つの目的のために最適化され、複雑に、そして有機的に相互作用している業務活動を模倣することは、現状の業務活動を丸ごと変えるしか方法はない。一部を変えることは、どこかに歪みを生じさせトレードオフに直面する上、ゼロから全体を模倣するケースでも、いかなる活動も実際に競合他社が完全に模倣できる可能性は1（100%）より小さい可能性が高く、活動が組み合わさり業務活動全体の模倣となれば、 $0.9 \times 0.9 \times \dots$ とその確率は下がる。外部環境とマーケティング戦略、マーケティング戦略間の整合性を担保し、さらに、このマーケティング戦略は、物理的排他性、人への投資による恒常的店舗革新という要素を含みつつ、目的に最適化した業務活動によって構成されていることで、既存事業者、新規事業者ともに模倣困難な AFM モデルを形成し、独自のポジショニングを得ることに成功した。

このオリジナルの AFM モデルは青山というトレンドイ、ハイセンスなイメージとも合致し、その親和性の高さも手伝い、花卉業界に新風を巻き起こした。青山という地名を活かしたブランディングと換言できる。AFM のマーケティング戦略からは、模倣困難な独自モデルの創造と、モデルとブランディングとのフィットも学ぶことができる。

(参考文献)

- 浅羽茂・牛島辰男 (2010) 『経営戦略をつかむ』 有斐閣 pp.111-114
- 井上英明 (2008) 『park corporation BOOK』 パークコーポレーション
- グロービス経営大学院 (2009) 『グロービス MBA マーケティング 改訂 3 版』 ダイヤモンド社 pp.118-119, pp.155-159
- 日経 BP 社 (2002) 「Nikkei Business 2002 年 10 月 21 日号」 pp.39 - 40
- 日経 BP 社 (2007) 「Nikkei Business 2007 年 10 月 1 日号」 pp.188-190
- 日本経済新聞社 (2002a) 「日経産業新聞 2002 年 7 月 24 日号」 p.000
- 日本経済新聞社 (2002b) 「日本経済新聞夕刊 2002 年 9 月 24 日」 p.5
- 日本経済新聞社 (2002c) 「日本経済新聞夕刊 2002 年 10 月 4 日」 p.5
- 日本経済新聞社 (2004a) 「日本経済新聞地方経済面 2004 年 10 月 26 日号」 p.6
- 日本経済新聞社 (2004b) 「日本経済新聞朝刊 2004 年 6 月 27 日号」 p.29
- 日本経済新聞社 (2008) 「日経流通新聞 2008 年 1 月 11 日号」 p.6
- 日本経済新聞社 (2009) 「日経流通新聞 2009 年 11 月 4 日号」 p.4
- 日本経済新聞社 (2010a) 「日経流通新聞 2010 年 1 月 8 日号」 p.1
- 日本経済新聞社 (2010b) 「日経流通新聞 2010 年 4 月 11 日号」 p.4
- 日本経済新聞社 (2012) 「日本経済新聞朝刊 2012 年 3 月 5 日号」 p.13
- 農林水産省 (2009) 『花きをめぐる情勢』
- 農林水産省 (2010) 『花き産業振興方針 参考資料』
- 農林水産省 (2014) 『花きの現状について』
- Porter, M.E. (1996) *What is strategy?*, Harvard Business School Publishing Corporation
- (参考 HP)
- AFM HP <http://www.aoyamaflowermarket.com/pc/index.php5>
- 株式会社パークコーポレーション HP 内各ページ <https://www.park-corp.jp/>
- 国税庁統計情報 <http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/tokei.htm>
- 第一園芸事業概要 <http://www.daiichi-engei.jp/corporate/outline.htm>
- ダイヤモンド社 書籍オンライン <http://diamond.jp/articles/-/29600>
- 日経 ビジネスオンライン 青山フラワーマーケット流成長する経営 http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20120209/227003/?n_cid=nbpnbo_leaf_kbn
- 日比谷花壇事業紹介 <http://www.hibiya.co.jp/business/>