

サントリーグループの花事業への取組み

～異業種新規参入から16年～

サントリーフラワーズ株式会社 主席ブリーダー

村上保之

1. 新規事業としての立上げ、異業種からの挑戦

私がサントリーに勤め始めた80年代中ごろ、好景気を背景に日本の各企業は研究開発に潤沢な資金をつぎ込んでいました。中でも人気の高かった一分野がバイオテクノロジーでしたが、その植物分野での適用先として様々な業種の企業が花の事業プランに取り組みました。将来の事業拡大という狙いはあったものの、当時はとにかく新しいことを始めればよいという風潮で、プランの実現性・収益性が詳細に検討されていたものはあまりなかったように思います。その後景気の後退とともに、採算の取れない事業プランは次々と消滅していきました。

しかしその中の数社は花の事業を立ち上げ今も継続しています。その一つがサントリーですが、こちらも事業を始める頃に綿密なプランが練られていたかというところでもありませんでした。メーカーの習慣として商品の製品当たり損益計算はしていましたが、これがどのくらい売れるかは経験のない者には予測できませんでしたし、議論しても意味はなかったでしょう。それではサントリーの花事業はどうして持続可能なものになったのか、事業の中身を紐解いてご説明したいと思います。

サントリーでは花の事業に取り組む以前から飲料の原材料などのためにバイオ関連研究の地がありました。80年代には世間のバイオブームもあって新規のバイオ関連プロジェクトが始められましたが、そのひとつが花の事業開発を目指したものでした。

1986年には最初の花苗製品サフィニア3品種が京成バラ園芸(株)との共同研究の中で育成され、88年の発売を狙って生産を始めたのですが、最初はウィルス感染の問題が発生して作りかけた製品を廃棄しました。翌89年には売り出したものの、業界では「挿し木でふやす下垂型のペチュニア品種で、しかも花のついていない苗なんて誰が買うか、売れるわけが無い」と、厳しいご意見をいただきました。それでも何とかなるだろ

うと関係者は楽観的でした。その理由のひとつは試作したサフィニアの素晴しさだったと思います。もうひとつは社風でしょうか。創業者の口癖であったという「やってみなはれ」という言葉がサントリー内では今も聞かれます。まさにその精神、意気込みで花の事業化は進められました。また、世間一般が好景気で賑わっていた頃から当社ではウイスキーの消費伸び悩みを背景に他社よりも新規事業が切望されおり、この情勢も新規事業への後押しとなったように思います。



サフィニア発売当初のカタログ

順調とも見えなかったサフィニアでしたが、関心を持っていただけた数社の協力を得て店頭に置いていただくと大方の予想に反して消費者に受け入れられ、国内外で売り上げを年々伸ばすことができました。後にご説明する育種、品質訴求、積極的なマーケティング活動などの結果、発売から16年が経過した今もサフィニア・Surfinialは認知率の高いブランドです。以降タピアン、花手毬、ミリオンベルから最近のフィオリーナ、キャンディボックスなどまで、いくつものブランドを打ち出しながら幸運にも事業を拡大することができました。2003年には花事業が軌道に乗ったと判断をして、それまでサントリー(株)内の一部署であった花事業部を分社独立して、サントリーフラワーズ(株)を設立することができました。

もちろん社内の自助努力だけではこのように事業を続けることはできませんでした。製品をご愛顧いただいたお客様、育種開発活動にご協力いただいた関係先、生産委託先、製品をお取り扱いいただいた取引先の皆様のご支援があってこそ事業を育てることができました。この場をお借りして厚くお礼申し上げます。

以下にどのような取り組みを進めてこの事業を推進してきたかを具体的にご説明します。

2. 事業の組み立て

(1) 育種開発

サントリーの製品開発で商品コンセプトを設定するに当たって顧客と考えるのは常に末端の消費者です。従って最重視するのは所謂ガーデンパフォーマンスで、これが製品の特徴となっています。その他の育種開発の特徴では生育の早い草花を対象としながら栄養繁殖品種を狙っていることです。種子繁殖品種の育種は固定系にしてもF1系にしてもまったく新しい品種を育成するには相当時間がかかります。それに比べ栄養系の場合は特別な1個体を選んだ時点で育成がほぼ完了したことになるので種子系に比べて時間がかかりません。最近特にそうですが、企業の経営にはスピードが必要とされます。食品事業のスピードが基本の当社では種子品種の育種の時間軸はしっくりしません。当社のような場合、回転の速い栄養系育種のほうが求めるスピードに近づけます。

最初の製品はサフィニアですが、それ以前のペチュニアの育種が矮性、早生（生産者メリット）を追求していたのに対して、サフィニアの育種目標はとにかく育てやすく広い広がって大きくなりながら咲き続ける（消費者メリット）、という点でした。おまけに花の色はペチュニアの世界（？）で重視されていなかったマゼンタが主力、挿し木繁殖する品種、ということでどれをとっても業界常識から逸脱していました。このような商品はすでに経験と歴史を持ち合わせていた既存の種苗会社の中ではきっとお話にも上らないものだったでしょう。常識の無いビギナーだったからこそ、進めることができたブランドだと思います。

著者自身は誰も園芸化していなかった *Calibrachoa* を数年かけて育種し、最初の園芸品種ミリオンベル2品種を1992年までに育成し、94年に発売しました。当初は初めて園芸化された植物種ということもあり、生産現場やお客様の手元でうまく育たないことも多

く、売り上げは思うように伸びませんでした。それでもその新規性が話題となり、花色が鮮やかな赤で開花特性に優れる『ミリオンベル・チェリーピンク』の発売（95年）を契機に Million Bells ブランドは世界中に普及していきました。その背景には栄養系品種生産の仕組みがサフィニアのおかげで急速に進歩、普及していたことがあったと思います。他の育種会社でもこの動きを見て *Calibrachoa* の商品化が盛んに進められ、この10年ほどで一般的な園芸品目となりました。我々が最初に園芸化を果たした *Calibrachoa* が花卉産業界で確固たる地位を築いたことは喜ばしいことですが、厳しいシェア争いに我々も巻き込まれています。



写真もほとんど育成者である著者が撮影した手作り風の発売当初のミリオンベルのカタログ

サントリーは以前には園芸化されていなかった植物種を育種し商業化することについて成功しています。その育種開発素材として野生種が必要となる際にはいつも原生地のカウンターパートナーと必要な契約を結び共同で活動をしています。これは野生生物も各自生地資源であると規定した国際条約・生物多様性条約のポリシーに則ったものです。最近ではアルゼンチンやインドネシアの研究機関と連携した活動などがあります。

加えて通常の交配育種以外に突然変異を利用した育種を多用しているのも特徴です。サントリーが扱って

いるような栄養系品種においては優良品種の形質をほとんど残し、花色など一部の特性だけが変異した突然変異品種は実用性が高いです。近年は効率的な突然変異誘発の手段として重イオンビームを活用しています。(財理化学研究所が保有する強力な照射設備が植物への照射を始めた頃から、当社は様々な試みを共同で実施させていただいています。もちろんこのような人為誘発を行わない場合でも大量増殖の現場ではしばしば突然変異が発見されます。これは安定生産には支障ですが、新品種発見につながることもあります。

また、豪州で同様の栄養系育種をしていた種苗会社と新会社BONZA BOTANICALSを今年合併で設立し、取り扱い品目をさらに増やすとともに季節の異なる南半球に育種拠点を得ました。

(2) 知的財産権

サントリーが扱っているような植物製品の多くはそれ自身をふやして商業利用することが可能であり、開発者としての権利を守るためには知的財産権の確保が必須です。サントリーでは花製品は国際商品であると認識し、市場と捉えている各国・地域で品種権を申請・取得しています。重要な市場である欧州を含めると国数は相当多く、品種数が多くなった現在での出願作業を含む知財管理はきわめて煩雑ですが、事業基盤であると位置づけ管理を進めています。

(3) 製品品質の訴求

挿し木ができるのだからそれでふやしてみよう、とペチュニアを挿して始まったサントリーの生産ですが、規模を拡大しながら年数を重ねる中で数々の困難を解決してきています。

第一に注意が必要なのはウィルス病です。サフィニア生産の当初から被害がありました。現在では増殖の元とする母本は数十種のウィルスについてエライザ法(酵素結合抗体による検定)で検定して欧州で規定されている最も厳しいクリーンレベルを確認しています。必要に応じてPCRによる遺伝子検出や電子顕微鏡によるウィルス粒子検査も実施しています。クリーンであることが確認されたものは組織培養で保存してクリーン度の維持に努めています。これが生産の出発点となり、社内での母本増殖、熟練生産者に製品生産を委託しています。最終の製品まですべて自社管理の下で生産しているのも大きな特徴です。年間2000万本の苗をこの仕組みで生産しているわけですが、クリーンで均一な苗製品をあらかじめ設定した出荷日に合わせ、設定した商品スペックにあわせて多くの委託先を通じて作り上げるのはたいへん難しいことです。経

験を礎にした技術、仕組みの改善なくしては現在の品質は実現できません。

(4) 国内での製品形態と物流

サントリーでは製品パッケージの構成をピールなどと同じに考えて組み立てました。ブランド名の入ったラベルを各製品に付ける、専用のダンボールケースに入れて配送する、製品とトレイだけでも店頭が飾れる、といった点です。今は小売店様の店頭も様々なラベル苗で占拠されていますが、最初に大々的に押し進めたのはサフィニア製品でした。

この苗製品をケース単位でご注文の際にお約束した日にお届けしています。苗の仕上がりを眺みながら物流コストを抑えるように配荷を割り当てるのはたいへん難しいことですが、何度も改良を重ねた独自のシステムを構築して対応しています。

(5) 国内マーケティング、代理店制度

製品ラベル、店飾POP、雑誌など様々な媒体への宣伝を活用してブランドを育ててきましたが、このブランドを中心においたマーケティングにはサントリーが洋酒、ビールなどのために培ってきたノウハウが生かされています。サフィニア以前には一部のバラ品種などでは品種名称がブランドのように扱われていたことがあったとは思いますが、たかが草花に仰々しくブランド名を付けたのはサフィニアが最初でした。それ以前は消費者にとって *Petunia* は何でも「ペチュニア」でした。ブランド名は単に名乗ればよいだけではなく、商標として権利化しなければ独占性が確保できません。当社のブランド名は国内外で商標登録していますが、この手続きもまた相当のコストをかけながら行っています。

当社の営業部門は10人以下で全国を対象に活動しています。そのためには代理店と協力しての取り組みが不可欠です。売上げが伸びてからも代理店数をむやみに増やすようなことをせず、相互メリットのある関係を築いています。



酒販店などで培ったパターンを適用した店頭づくりのご提案

(6) 海外ライセンスビジネス

欧米は日本以上に巨大な市場です。またオセアニアにも小規模ながら同様の市場があります。サフィニアプロジェクトでは当初から海外への品種ライセンスを試みてきました。現在ライセンス販売合計で年間1.5億本程度まで伸ばすことに成功しています。

各地域では日本同様のブランドマーケティングを展開し、ライセンスネットワークを張り巡らせて広大な地域の隅々まで商品が行き渡るよう努めています。世界中、隅々に商品をお届けするという点で優れた仕組みになっています。

このライセンスシステムをさらに活用しようと考へ、社外の育種家が育成された品種もこの仕組みに乗せ始めています。日本の企業としてこの仕組みを通じて、特に日本の優れた品種を海外に紹介することができればこんなに嬉しいことはありません。



ロンドン街頭でのサフィニア植栽事例

(7) 切花ビジネス・青いバラ



青いカーネーション‘ムーンダスト’

ここまでご紹介した花苗ビジネスとは別に、サントリーはオーストラリアのベンチャー会社FLORIGENEと1990年以来協力して遺伝子工学を駆使した切花育種を進めています。青いバラを目標とした研究開発は紆余曲折、時間がかかりながらも着実に進められ、青いカーネーション Moondust シリーズを開発して1994年に発売しました。サントリーフラワーズはこれまで苗売りで培ってきた物流、商流、マーケティングの仕組みを適用してこの切花商品の日本国内での販売を展開しています。

さらに今年、ついに『青いバラ』が開発できたことを発表できました。現在これは鋭意増殖中ですが、近いうちにこれを発売して人々に新たな感動を与えたいと考えております。

3. 今後、ビジネスの拡大に向けて

サントリーグループの連結売上げは現在1.3兆円ですが、そのうち食品・酒類が1.2兆円です。その他の新規事業合計は1,000億円。花の事業はその新規事業のうちの50億円を占めるに過ぎません。おかげさまで当社の花製品を店頭で見かけることも多くなりましたが、その事業規模は食品の規模の大きさに比べると未だに桁違いに小さいのです。

当社だけの事業規模ではなく、花産業全体をもっと拡大できないのでしょうか？ 生活必需で毎日消費していただける飲料・食品と花苗はまったく異なるもので市場拡大は難しいとの意見もあります。それでも消費頻度はもう少し上がらないでしょうか。また、今は生活に花を取り込んでおられない方に園芸を始めていただくことはもっと重要でしょう。もっと人々が花で生活を彩りある豊かなものにしていただくことがこの産業にとってもっとも大事なことを考えます。

当社としても国内ではもっとエンターユーザーを増やす努力をしていきたいと考えております。特に落ち着いた生活を志向される中高年層は主要なお客様となるはずですが、その層にも花未経験者が未だたくさんおられます。よく言われているように園芸産業に高齢化は追い風に違いありません。

また海外でも商売できる体制を整えてまいりましたので、当社以外で育成されたものを含め日本の品種をもっと世界市場に紹介していきたいと考えています。

一社でできることは限られているのですが、ここまで築いてきたビジネスシステムを磨き上げ、世界を相手に日本の花卉産業全体の成長と共に事業を伸ばしていきたいと考えております。