

“おなかすいた”はいかにして生まれたのか
～ユニークな小売事業モデルの着想とその背景～

大崎恒次・西原彰宏・中見真也

How “Una Casita” was established

: The ideas and background of a unique retail business model

Koji OSAKI, Akihiro NISHIHARA, Shinya NAKAMI

“おなかすいた”はいかにして生まれたのか ～ユニークな小売事業モデルの着想とその背景～

目次

- 1 はじめに
- 2 ホームセンタービジネスから直売所ビジネスへの転換過程
 - 2-1 主力事業の停滞
 - 2-2 様々な小売ビジネスへの挑戦とそこでの気づき
 - 2-3 農産直売所ビジネス：わくわく広場
- 3 わくわく広場の新たな挑戦と新型店舗 CRAZY PANTRY の着想と展開
 - 3-1 わくわく広場の新たな挑戦
 - 3-2 青果物の調達と立地に関する工夫を施した新型店舗：CRAZY PANTRY 設立
- 4 おわりに

1 はじめに

八百屋でも食品スーパーでも直売所でもないが、旬の青果物を毎日安く提供し、和風調味料が店内の壁面に整然と陳列されたお店。都心の一等立地に店舗を構え、雑貨店のようなオシャレな店舗空間を演出し、毎日多くの買い物客を迎える。そのお店の名は、「Una Casita」(おなかすいた)であり、都内を中心に2019年1月時点で14店舗展開されている。

このユニークな小売事業を展開するのは、2015年に設立された株式会社 MongTeng (モンテン) である。モンテンの経営理念は、「さあ おいしい『肉じゃが』をつくろう。旬と風味を意識して100年先までいただきます！」である。この経営理念の根底には『現在、そして、未来の子供たちへ、旬な国産野菜を使った「和食」の良さを伝承していきたい。』という創業者たち(高品謙一氏と国井孝嗣氏)の想いが込められている。

おなかすいたは、そのネーミングの親しみやすさだけでなく、品揃えや仕入れ方法、立地戦略、店舗内環境など様々な工夫が施されている。ただし、そこに至るまでの道のりは平坦なものではない。

そこで本稿では、おなかすいたを展開するモンテンが、そのビジネスモデルを着想するに至るまでの軌跡について取り上げる。特に、モンテンの創業者の1人である高品謙一氏の事業に対する気づきや着想を含めたその取り組みに注目し、時系列に整理していく。

2 ホームセンタービジネスから直売所ビジネスへの転換過程

2-1 主力小売事業の停滞

高品氏の挑戦は、千葉県でホームセンタービジネスを主な事業として展開していた株式会社タカヨシからスタートする。同社は1970年に高品氏の父親である高品政明氏が有限会社高芳商事を設立し、事務機器の販売から事業を開始している。1979年にはホームセンター事業に参入し、ファミリーセンタータカヨシの屋号で店舗を展開、1985年になると書店事業にも参入し事業領域を拡大していく。しかし、1990年代に主力事業であったホームセンター事業と書店事業が停滞する中で、新たな事業を模索することとなる。そして2000年に、現在同社の主力事業である直売所ビジネスに参入している。2001年にわくわく広場と命名されたこの直売所ビジネスは、2017年10月時点で全国に100店舗を超える店舗展

開をしている¹。

図表：株式会社タカヨシの事業展開の変遷

1970年	有限会社高芳商事を設立、事務機器の販売を開始
1979年	株式会社タカヨシへ商号変更、ホームセンター事業を開始
1985年	書店の出店開始
2000年	直売所ビジネスに参入
2001年	直売所ビジネスをわくわく広場と命名
2010年	わくわく広場をショッピングモールに出店
2012年	CRAZY PANTRY出店
2014年	農場長 田畑耕作出店
2017年	関東・中部・関西・四国・九州に106店舗を展開（17年10月現在）

出所：株式会社タカヨシ HP 沿革と高品氏へのヒアリングを基に作成。

ホームセンター事業を主力としていた頃、ペガサスクラブに所属していた同社は、渥美理論に基づくチェーン展開を行っていた²。そして、1980年代から90年代にかけて、郊外のロードサイドを中心に多店舗展開を行っていく。

この時期、郊外ロードサイドに多店舗展開を行った小売企業は多い。例えば、紳士服チェーンを展開する青山商事は、大和ハウス工業と連携することで郊外に土地を所有する地主の土地活用ニーズに着目し、こうした地主の土地を出店候補地として多店舗展開を行っていった³。しまむらも郊外ロードサイド出店を多店舗展開のための出店戦略の1つとしていた。その基本パターンは、①建物は地主に建ててもらい、②建物の代金は約3分の

¹ 株式会社タカヨシ HP「会社概要」参照。URL:<http://27.0.47.63/company.html>（2019年4月3日アクセス）、株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2017年11月10日、12月13日、2018年2月5日）

² 渥美理論とは、渥美俊一氏のチェーンストア経営に関する考え方である。チェーンストア研究団体ペガサスクラブの設立者でもある渥美氏は、脱繁盛店づくり、小商圈フォーマット、回転差資金、サブバ出店、問屋有用論などを用いて100店あるいは200店のビッグストアづくりを提唱していた（住谷宏（2011）「〈書評〉渥美俊一著、矢作敏行編『渥美俊一 チェーンストア経営論体系 理論編Ⅰ・Ⅱ、事例編』 白桃書房、2010年9月」『イノベーション・マネジメント（法政大学）』、No.8、81－83 ページ参照）。詳しくは、渥美俊一著・矢作敏行編（2010）『渥美俊一 チェーンストア経営論体系理論篇Ⅰ・Ⅱ、事例篇』白桃書房を参照されたい。

³ 小川進（1998）「専門チェーンの台頭」嶋口充輝＋竹内弘高＋片平秀貴＋石井淳蔵編『マーケティング革新の時代 営業・流通革新』有斐閣、180－181 ページ参照。店舗立地候補の基準は、①車の交通量2万台、②高い視認性、③行き詰まりの立地、高架下、歩道橋のある場所には出ないなどである。

1 を負担する、③その他は銀行からの借入れ、であり、これらを基に店舗開発を行っていく⁴。このように、郊外のロードサイドへの出店は様々な小売企業の出店の主流であった。

タカヨシも他の小売企業と同様に、郊外のロードサイドに土地を持つ地主の土地活用に着目し、多店舗展開を行っていくこととなる。ただし、ドミナント出店による多店舗展開ではなく、競合他社よりもできる限り早くマーケットを押さえ先発優位性を発揮するべく、競合他社の少ないエリアへの出店を最優先事項とした。そのため、出店エリアは北海道や秋田県、滋賀県など様々な地域となり、本社のある千葉県から遠い飛び地に出店を行っていった。こうして最盛期の年商は 250 億円となり、ホームセンター 60 店、書店 90 店程度を展開していた⁵。

しかし 1990 年代中頃以降、バブル経済崩壊の影響や大店法の改正による大型店に対する規制の段階的な緩和といった諸環境の変化の中で、主力であるホームセンター事業と書店事業の業績は低迷していくこととなる。その原因は、出店エリアの最優先が裏目に出たことであり、物流センター（物流拠点）を前提としたドミナント出店による多店舗展開を行うチェーン小売企業のように、規模の経済性や範囲の経済性を享受できなかった点にある。

飛び地出店は、出店地域ごとの調達を余儀なくされる。地域ごとに異なるベンダーとの取引により、納入価格にもバラつきが生じることとなり、バイイング・パワーを発揮できない。また、各地域や単独店舗での調達は、売上機会損失を防ぎつつもボリューム・ディスカウントを狙い、仕入れロット単位は大きくなりやすい。この在庫が不良化すれば資金繰りにも悪影響を及ぼすため、仕入れ自体を絞り込み、結果的に標準的な店舗の売場面積に対する品揃えが不十分となる。そのため、飛び地出店する際には、売場面積を従来よりも縮小した小型店舗での出店へと切り替えて対応していた。しかし、店舗の大型化による品揃えの拡大がワンストップ・ショッピングを実現できる場として消費者に支持されていた時期だけに、こうした意思決定は逆効果となる。加えて、物流や在庫面においても、物流センターを前提としたドミナント出店のような在庫の最適化や店舗間移動もできず、在庫のコントロールや配送効率面でも厳しい状況にあった⁶。

⁴ 小川孔輔（2011）『しまむらとヤオコー』小学館、178－179 ページ参照。

⁵ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020 年 1 月 21 日）、高橋直樹（2011）「店舗開発ショウセミナー わくわく広場のベースはバラエティストア（株）タカヨシ 専務取締役高品謙一」『月刊 需要創造』、2011 年 3 月号、5 ページ参照。

⁶ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020 年 1 月 21 日）

この打開策として、特に飛び地出店した小型店舗においては、ダラーゼネラルやファミリーラーを参考とした小型のバラエティストアを展開している。しかし上述のように、消費者に支持されたのは大型店であり、苦戦を強いられる。また、両社のように居抜き物件による出店やスポット取引による調達といったローコスト・オペレーションを実現しているわけでもないため、結果として主力事業の店舗網も縮小を余儀なくされていく⁷。

2-2 様々なビジネスへの挑戦とその中での気づき

高品謙一氏がタカヨシに入社した 1999 年当時は、まさに主力事業の停滞時期であった。その当時、会社の借入金 は 90 億円程度あり、この借入金をどのように返済していくかを考えなくてはならない状況でもあった。したがって、主力であるホームセンター事業や書店事業を縮小しつつも、新しい事業の柱の確立を喫緊の課題として、様々なビジネスに挑戦していかななくてはならない状態にあったのである。

具体的には、バラエティストアやリサイクルショップ、カラオケボックス、葬儀業、立ち飲み屋、たい焼き店、マッサージ店、ビデオショップなど、様々なビジネスに父親である政明氏とともに高品氏自身も携わっていく。100 店舗以上となる様々な事業への挑戦は、開始当初はうまくいっても、同業他社の模倣や、挑戦した事業を主体とする有力企業などの店舗近隣への出店といった競争の中で、失敗を余儀なくされる⁸。高品氏はこうしたビジネスの失敗について、「儲かると思って、マネをして出店しても“本物”が目の前に出店したら負けてしまう。所詮、モノマネ事業はすぐにメッキがはがれて潰れてしまう⁹」、「バブル経済が崩壊し経済の歯車が逆に回りだすデフレ期において、モノマネ事業は機能しにくい。マーケットがシュリンクしていく中で、薄っぺらな考えのモノマネ事業者はどんどん消えていく¹⁰」と語っている。結局、上記ビジネスに挑戦したものの、銀行からの融資である借入金やその金利分を含めて完済できる財務体質を改善するほどの主力事業化には至らなかった。

⁷ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020 年 1 月 21 日）

⁸ 「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010 年 12 月 01 号、48-50 ページ参照、株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2017 年 11 月 10 日、12 月 13 日、2018 年 2 月 5 日）

⁹ テレビ東京「カンブリア宮殿」「安い・新鮮・美味しい」で主婦殺到！不思議すぎる人気店の秘密!! モンテン社長高品謙一氏（2017 年 7 月放送）参照。URL: <https://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/backnumber/2017/0720/>（2019 年 12 月 30 日アクセス）

¹⁰ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020 年 1 月 21 日）

ただし、様々な事業の立ち上げを経験する中で新たな事業モデルの感触を掴み、そのヒントを蓄積していく。第1に、商品回転率の重要性である。主力事業であったホームセンターや書店が不振となっていく中で、新たな事業を模索していた父親の政明氏は「在庫がない商売を始めよう」と言い始めていた¹¹。ホームセンター事業のように、取扱商品アイテム数が多くても商品回転率の低いビジネスでは、キャッシュを得るまでの時間が長くなってしまふ。高品氏にとって、できるだけ早くキャッシュを回収できることや回転差資金は非常に重要であった。

第2に、在庫負担問題である。これもキャッシュフローを最大化させるためには重要であるが、在庫を多くもつことは市場リスクや物的なリスクを負担することにつながる。また、過剰な在庫負担を招く恐れもある。ホームセンター時代に回転率が低い商品を取り扱ってきただけに、過剰在庫負担がキャッシュフローに重くのしかかることを痛感していた高品氏にとって、在庫は頭を悩ませる存在であった。

第3に、模倣されにくいビジネスをどう構築するかである。様々なビジネスへの挑戦は、既存のビジネスの中から主力事業となりそうなものを模倣し展開してきた。事業開始から10店舗程度（カラオケ事業においては30店舗程度）まではうまく展開できて、その後、ライバルに模倣されることや、そのビジネスを展開する有力企業との競争の中で、結局は事業展開が困難となるものもあったからである。

このように、高品氏が求める理想的なビジネスに向けた課題とは、できる限りキャッシュの回転率が高く、在庫リスクを極力負担しない、そしてライバルから模倣されにくい事業をどのように編み出すかという点であった。

そうした主力事業の模索の中で、2000年に農産物を主とした直売所ビジネスである「わくわく広場」を始めていくこととなる。

2-3 直売所ビジネス：わくわく広場

(1) 直売所ビジネスのきっかけ

直売所ビジネスに出会ったきっかけは、高品氏の祖母からの助言である。テレビ番組で地方の人気直売所として和歌山県の「めっけもん市場」が取り上げられており、その存在を教えてくれたのである。まずは高品氏の父親である政明氏が現地を訪問し、その後、高

¹¹ 高橋直樹(2011)「店舗開発ショウセミナー わくわく広場のベースはバラエティストア(株)タカヨシ 専務取締役高品謙一」『月刊 需要創造』、2011年3月号、5ページ参照。

品氏も父親の政明氏の命を受け、他の社員とともに視察に訪れている¹²。現地を訪問し「野菜を台の上に載せるだけでこんなに売れるのか、と。すごく仕組みが単純に見え、こんなにボロい商売はほかにないと思った。しかも農家から野菜を預かる委託販売なので、売れなければ農家の負担。在庫の悩みもない」という印象を持ち、このビジネスに対する手ごたえを感じていく¹³。

実際に直売所ビジネスを開始するにあたり、政明氏は農産物提供の要請を地元農協に試みている。しかし、めっけもん市場は農協（JA 紀の里）が運営しており、農協にとって運営主体の異なる直売所ビジネスへの協力は自身の脅威ともなり得る競合となる、と認識されたと考えられる。そのため、協力要請に対して農協側から追い返されるだけでなく「タカヨシとは取引をするな」と地元農家に出品禁止の通達を回されることもあった。とはいえ、地道に個々の農家に協力を要請する中で、農協と距離を置く農家の人たちを中心に協力を得られることとなる。こうして既存のホームセンターの一角に農産物を販売する売場を設ける形で直売所ビジネスが始まっていく¹⁴。

このビジネス開始当初は、小型のバラエティストアを実験の場として「農家の八百屋さん」と名付け運営していった¹⁵。その後、ホームセンターの店内にも「農家の八百屋さん」を運営するとともに、店舗名称の社内公募を行っていく。もともとめっけもん市場を参考としていたため、「〇〇市場」という名称で社内公募を行ったが、最終的には2001年に「わくわく広場」と名付けたのである。

こうして主力であったホームセンターを徐々にわくわく広場と名付けた直売所へと転換していく。ただし、当初は改装資金等の投資ができるほどの余裕がなかったため、外見はホームセンターのままであり、店舗に入ると農産直売所という形での転換であった。

しかし、その後、2006年に高品氏が主力事業の1つであった書店12店舗を、書籍・レンタル事業の大手有力企業であるGEO（現GEO HOLDINGS CORPORATION）に4億5,000万円で売却し、そのキャッシュを元手に店舗の改装を実施していく中で徐々に評価

¹² 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020年1月21日）

¹³ 「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010年12月01号、48－49ページ参照。

¹⁴ 「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010年12月01号、49ページ参照。

¹⁵ 高橋直樹(2011)「店舗開発ショウセミナー わくわく広場のベースはバラエティストア（株）タカヨシ 専務取締役高品謙一」『月刊 需要創造』、2011年3月号、6ページ参照。

されていくようになった¹⁶。

（２）わくわく広場のコンセプトとビジネスの形

「わくわく広場」は、「地域を結ぶ直売広場」として「“つくる” わくわく “みつける” わくわく『生産者さん』と『お客様』を結ぶ」ことを目的とし、「生産者さんとお客様が集まり賑わう広場を通じて地域に根づく想いを守りより豊かでわくわくする毎日をつくりたい」ことを願いとしている。

このコンセプト（お約束）は、以下の３点から構成されている¹⁷。

- ① 「わくわく広場」が地域を結ぶ：生産者さんとお客様がお店に集まる地域のコミュニティを提供
- ② 地域とお客様を結ぶ：新鮮や野菜や果物、パン、お惣菜など、地域の１番がわくわく広場に集まる。生まれ育った地域でしか見かけない懐かしい品や、離れた地域の珍しい品を調達し、日本の様々な地域をもっと身近に感じる出会いを提供
- ③ 地域と生産者さんを結ぶ：こだわりをもった地元のお客様に生産者さんが自慢の品を心行くまでアピールできるコミュニケーションの場を提供

わくわく広場の取扱商品は、主に農産物や総菜、パン、菓子、加工食品などである。その販売方式の特徴は「消化仕入れ」を採用した点にある。わくわく広場で商品を販売したい生産者は登録を行い、商品に名前や価格、POS レジ用バーコード付きシールを貼付し、陳列する。値付けや出荷量は出品者の自由である。2010 年時点で 1 店当たり 150～200 程度の農家と取引しているが、契約している農家は車で 20 分程度の距離から野菜を持ち込んでいる。売れ残りが発生した場合、原則として出品者自身が回収するという規則になっている。とはいえ、廃棄を嫌がる出品者の要望を聞く形で、実質的にはタカヨシが売れ残り商品を事業ゴミとして廃棄している。

わくわく広場を運営するタカヨシは、出品者の売上に応じて手数料を得ている。路面店（ホームセンターの転換店）では 20%、その後のショッピングセンター内での出店におい

¹⁶ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020 年 1 月 21 日）

¹⁷ 株式会社タカヨシ HP「コンセプト」参照。URL：<http://wakuwaku-hiroba.com/concept/>（2019 年 4 月 3 日アクセス）

ては 25%の手数料を得ている¹⁸。タカヨシはあくまで場を提供するだけであり、納品、陳列、値付けに関しては出品者負担のため、人件費等のコストを抑えることができる。加えて、出店は居抜き店舗や自社ホームセンター店舗の売場を利用することで出店コストも極力抑えている¹⁹。

（３）わくわく広場の主力事業化に至るまでの工夫と得られた経験

直売所ビジネスも最初からうまくいったわけではない。2000 年から 2005 年までの 5 年間の事業展開は苦難が続いていた²⁰。

主力となる青果物は天候に左右されるため、そもそも安定供給が難しい。加えて地域の農家の協力を得ているため、店頭に並ぶ商品の品揃えは偏る傾向がある。また農家の立場からは当然であるが、売れ行きの悪い直売所には青果物を提供したとらない。例えば、新店を金曜日にオープンする場合、チラシなどの告知もあるため、金曜日から日曜日までの週末は来店客も多く売上も見込める。協力する農家もこの週末を前提にその後もある程度の売上を期待し青果物を出荷するが、平日は週末とは異なる。週末と比べ客足は悪く、売上は低く、売れ残りが発生しやすい。そのため、週末の出荷分から幸先良くスタートさせた農家も、その後の売れ行きに応じて出荷量を引き下げることも多い。早い場合では、1 週間で 8 割の農家が青果物を出荷しなくなるということもある。それは来店客にとっても買物する目当ての青果物が無いお店と認識され、客足も途絶えていくことにつながる。こうした悪循環により、開店から数か月で閉店せざるを得ないこともあった²¹。

高品氏は、直売所ビジネスの品揃えの難しさに直面したものの、不足分の野菜を卸売市場で調達して補うという意思決定をしなかった。実際に「直売所の看板を掲げながら、不足分の野菜を市場で仕入れている店はとても多い。そうすれば品揃えの心配から解放される。でもそれは麻薬みたいなもの。一度始めるとそのほうが楽なので、やめられなくなる」

¹⁸ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020 年 1 月 21 日）

¹⁹ 「タカヨシの『わくわく広場』、『持たざる店』の農産物、直売革命」『日経流通新聞』、2008 年 9 月 24 日記事、「タカヨシ、SC へ出店加速―直売所、安さ・鮮度で快走（あすを拓く）」『日本経済新聞（地方経済面 千葉）』、2010 年 8 月 18 日記事参照。

²⁰ 高橋直樹(2011)「店舗開発ショウセミナー わくわく広場のベースはバラエティストア（株）タカヨシ 専務取締役高品謙一」『月刊 需要創造』、2011 年 3 月号、6-7 ページ参照。

²¹ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2017 年 11 月 10 日、12 月 13 日、2018 年 2 月 5 日）、「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010 年 12 月 01 号、49 ページ参照。

と考え、偏りのある品揃えを豊富に見せていく方法を試行錯誤する²²。

そして、この問題の打開策として、2007 年頃から店舗内の陳列や演出を考え実践していく。第 1 に、陳列の工夫である。既存の農産直売所は、新鮮かつ安全安心の地場野菜をお値打ち価格で提供することを魅力としているが、陳列に対する工夫についての関心は、それほど高くはない。一方、わくわく広場は見せ方にこだわりがある。一般的に直売所は低めのテーブルに商品を陳列することが多い。それは店舗内の視認性を高くするが、品揃えが偏っている、ないし品揃えが乏しい、と来店客にすぐに認識されてしまう恐れがある。そのため、「いままで世の中になかった独創的な空間を顧客に提供し続ける」ことを存在理由とするヴィレッジヴァンガードやキャメル珈琲の運営するカルディコーヒーファーム（以下、カルディ）などの陳列方法を参考とし、立体的な見せ方を演出している²³。

第 2 に自社社員による什器開発である。もともとホームセンターであったため、工具の扱いに慣れた社員がいたという背景がある。陳列方法は上記のように、雑貨店や輸入食料品店を前提として見た目の楽しさを演出しているが、その什器を社員が手作りする。資材や施工等の余分なコストを節約することができ、かつ各店舗に適した陳列を演出する什器の開発を学んでいく²⁴。

第 3 に照明に関する工夫である。色目を変更し明るさを抑えることで、店舗内の落ち着いた雰囲気を演出し、女性客が来店しやすい工夫を行っている²⁵。この照明の明るさを抑える工夫は、高品氏が高校時代に留学していた際のホームステイ先での経験による。ホームステイ先の部屋は、照明の明るさがかなり抑えられており、それが落ち着いた雰囲気に感じられたためである²⁶。また、照明の明るさを抑えることでコストを抑えた手作りの什器が安価に見えることはなく、むしろ上質なインテリアと認識されることにもつながっている。

²² 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2017 年 11 月 10 日、12 月 13 日、2018 年 2 月 5 日）、「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010 年 12 月 01 号、49 ページ参照。

²³ 株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション『2020 年 5 月期第 2 四半期決算説明資料』参照。URL：<https://corp.village-v.co.jp/files/2020052Qsetsumeikaishiryoushi.pdf>（2020 年 1 月 21 日アクセス）

²⁴ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2017 年 11 月 10 日、12 月 13 日、2018 年 2 月 5 日）、「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010 年 12 月 01 号、49-50 ページ参照。

²⁵ 「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010 年 12 月 01 号、48-50 ページ、「タカヨシ 加工食品増やした新型店を展開（我が社次の一手）」『日本経済新聞（地方経済面）』、2012 年 5 月 18 日記事参照。

²⁶ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2017 年 11 月 10 日、12 月 13 日、2018 年 2 月 5 日）

このような店舗内の陳列や空間の演出に関する工夫が 2008 年頃よりマスコミに評価されていったのである²⁷。

加えて、直売所ビジネスに対する割り切りと他業態との補完関係の認識も重要である。直売所ビジネスは、近隣の生産者が収穫した青果物を出品することで低価格、新鮮さを提供しているため、品揃えは近隣の青果物に限定される。したがって、わくわく広場だけでは日々の食卓の材料が揃わない。買い物客は必然的に食品スーパーにも足を運ぶことになる。高品氏は、直売所と食品スーパーが対立関係にあるとは考えず、買い物客には直売所にも食品スーパーにも来店してもらうことを望んでいる。つまり、直売所と食品スーパーは相互補完の関係にありシナジーを発揮できる、と高品氏は考えている。また高品氏は直売所の青果物は、客寄せの手段としても用い、その他の商品で利益を稼ぐことが重要とも考えている。そもそも青果物の商品特性から品揃えは偏る。他のホームセンターの粗利率は 30%を超えていたが、タカヨシのホームセンターの粗利率は 26～27%程度であった²⁸。一方、直売所は「20%と低い。やってみて、多店舗化が難しい理由がよく分かった。そこで地場の乾物や菓子も扱い、そちらで稼ぐ」ことを心がけている²⁹。

さらに、直売所ビジネスを展開していく中で、来店頻度の高い顧客の重要性や、見込み顧客となりうる来店客を獲得しやすい立地の重要性についても学んでいく。具体的には、ホームセンターの一角から直売所ビジネスを開始し、徐々に転換していく場合、来店頻度の高い顧客は洗剤やティッシュの購入とともに野菜もついで買いをしている。その後、わくわく広場へと転換した後も継続的に来店してくれる。こうした顧客のいる店舗は、ホームセンター時代以上に売上が向上していった。一方、わくわく広場としてロードサイドに新規店舗を出店した際には、3 年連続で 10 店出店しても 1 年以内に全店閉店する、という経験をしている。これらの経験を通して来店がしやすく、また、見込み顧客を獲得しやすい出店戦略が有効であることを学んでいく³⁰。

このように、店舗内の工夫や品揃えに関する割り切り、稼ぐ商品づくりへの意識、既存顧客の存在や来店客が見込める出店は、その後の直売所の出店立地にも影響を与えている。

²⁷ 高橋直樹(2011)「店舗開発ショウセミナー わくわく広場のベースはバラエティストア(株)タカヨシ 専務取締役高品謙一」『月刊 需要創造』、2011 年 3 月号、7 ページ参照。

²⁸ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング(2020 年 1 月 21 日)

²⁹ 「ホームセンターの不振を直売所チェーンで救う」『日経トップリーダー』、2010 年 12 月 01 号、50 ページ参照。

³⁰ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング(2020 年 1 月 21 日)

まず、店舗内の陳列や照明等の工夫をすることで、雑貨店のような店舗空間を演出することを可能とした。これが女性客に対してきれいでおしゃれな直売所としてショッピングセンターのディベロッパーにも高く評価された。

2010年以降には、イオンモールやララガーデンなどのショッピングセンターに出店する機会を得ていく。もっとも、イオンモールの場合、グループ会社に食品スーパーがあるため、わくわく広場との競合を懸念されることもあった。しかし、ショッピングセンターのリーシング担当からすれば、消費者にとって目新しく、使いやすい店舗に出店してもらうことは重要である。また、ショッピングセンターが地域の商店街を駆逐する存在として捉えられる中、直売所を通して地場の消費者とつながることや地域性を高めるための仕掛けは、社会的な貢献という意味でも効果と考えたのかもしれない。結局、わくわく広場の出店はショッピングセンター内の食品スーパーの店舗全体の売上を低下させないことが判明した。この認識が高まる中で出店の要請も増加していく³¹。

加えて、ショッピングセンターへの出店時にショッピングセンターのディベロッパーからカルディとの相性が良いと評価された点も大きい。コーヒーなどを中心に輸入食材を取り扱うカルディは、主婦層を中心に女性客のリピーターが多い。その理由には、「欧州の図書館」や「迷路」、「路地裏での宝探し」をイメージした商品陳列や店づくりを通して、買い物客が商品を探し、そしてお気に入りとなる商品と出会うという演出をしている点にある³²。ショッピングセンターのディベロッパーからは「輸入食材の陳列方法などの売場の編集力に優れている」と評価され、飲食・食物販店の中でも来店客を集客する「キラーテナント」として人気を集めている³³。

一方、わくわく広場は、新鮮な青果物や菓子、調味料などの和風食材を中心に品揃えしており、その店づくりはカルディなどを参考としている。この両店舗がショッピングセンター内の近くに出店されることで、輸入食材を扱うカルディをよく利用する買い物客は、カルディと共に和風食材を中心に扱うわくわく広場でも買い物を楽しむことができる。また、その逆もありうる。つまり、品揃えが異なることが両店舗での買い物を楽しむとい

³¹ その後、売り場に調味料を展開し始める中で、年間に数十店のショッピングセンターへの出店要請がくるようになる（株式会社MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2020年1月21日））。

³² 「現場力 キャメル珈琲（輸入食材などの販売） 強い売り場は女が創る現場力」『日経ビジネス』、2010年5月17日号、50-52ページ参照。

³³ 「女性による女性のためのカルディコーヒー」『日経流通新聞』、2006年1月13日記事参照。「キラーテナントどこ？ SC 突撃調査」『日経流通新聞』、2019年2月11日記事参照。

う送客効果も生み出しやすい状態を作っていると考えられる。

ショッピングセンターのディベロッパーにとっては、カルディとの相性の良いテナント候補として、テナント・ミックスを考える上で出店候補となりやすい。わくわく広場にとっては、カルディとセットでショッピングセンターへの要請が高まることで消費者への露出を高める出店のチャンスとなる。またテナントとして出店することは賃料等の問題が発生するが、ホームセンターの出店のようなコストはかからなくなる。その上、安定的な来店客数が見込めるため、安定的な収益の確保にもつながっていく³⁴。

上述の結果として、ホームセンター事業から直売所ビジネスのわくわく広場がタカヨシの主力事業へと転換していったのである。

3 わくわく広場の新たな挑戦と新型店舗 CRAZY PANTRY の着想と展開

3-1 わくわく広場の新たな挑戦

直売所ビジネスが主力事業へと転換したものの、2011年3月11日に起こった東日本大震災の影響は同社にとって大きかった。千葉県に本社を持つタカヨシは、県内の店舗が多く、当時一番の稼ぎ頭であった千葉県柏市のららぽーと柏の葉店では、放射線の風評被害の影響（いわゆるホットスポット）により売上が低迷していく。他方、同時期には放射線の風評被害の無い近畿圏内のショッピングセンターに出店したものの、売れ行きが芳しくなかった。

高品氏は、これらの経験を通して、2つのことを学んでいく。1つは、直売所ビジネスは地域環境の影響を受ける点である。直売所ビジネスで扱う野菜は客数を稼ぐ地場野菜としての位置づけであったが、風評被害の影響は大きく、客足を失うこととなったのである。そのため、青果物と同様に、買い物客が立寄る目的となる品揃えを考える必要性が生じた。もう1つは、出店場所の選定である。それまでは、「ショッピングセンターへの出店＝安定的な集客と売上の見込みが立つ」と認識していたが、ショッピングセンターが日本各地に乱立する中で、集客が見込めるショッピングセンターとあまり集客が見込めないショッピングセンターがあるのではないかと、という仮説を立て、出店先となるショッピングセンター自体も見極める必要があることに気づいていく。

³⁴ ショッピングセンターのディベロッパーにとってカルディとのセットでの出店という考え方は、その後、おなかすいたの展開にも引き継がれている。

そして、わくわく広場とは異なる新たな事業活動への挑戦を試みていく。具体的には「青果物と調味料」のセットを中心とした品揃えの可能性についての模索である。

調味料については、当初は食品卸売企業を調達先としていた。しかし、もともとの主力事業はホームセンターであり、食品卸売企業との取引実績は乏しい。食品卸売企業としても、取引実績のない企業と取引を開始するため、最初は厳しい取引条件を設定することとなる。高品氏は、取引条件が厳しい上に粗利も低く、競合他社と変わらない品揃えしかできないことがわくわく広場の良さを引き出すことはなく、かえって競争激化につながるだけであると判断していく。さらに、高品氏にとっては、千葉の房総半島にある店舗に高級車に乗って来た買い物客が、野菜だけを購入し、どの食品スーパーでも販売されているいわゆる NB の調味料には見向きもしなかった、ということが強い印象として残っていた³⁵。

そこで、買い物客にとって知名度の低い全国各地の中小メーカーの調味料を中心に品揃えするべく、食品卸売企業に頼らず、自社独自の商品調達ルートの開拓を試みていくこととなる。

まずはしょう油とみそといった和風調味料を 100 種類ずつ収集することを目標として、しょう油やみそなどの調味料に関わる協会に連絡し、会員や紹介してもらった中小メーカーに対して一軒一軒連絡し、商品サンプルを送ってもらうなど地道に調達先を選定している。また現地を訪問した際には、現地の食品スーパーなどで調味料を購入し、味見をして調達先候補を探したり、調達先となった各地域の中小メーカーから同地域の横のつながりを利用し、他の中小メーカーを紹介してもらう中で、調味料の調達先を選定し、品揃えを拡充していった。

こうした取り組みの中で、高品氏は調味料を取り扱うメリットを理解していく。第 1 に、青果物以外の客足呼び込む役割である。物珍しい調味料は買い物客にとって魅力的な品揃えとなる。また、青果物と比べて粗利も大きい。第 2 に、調味料がお店の格を上げる、ないし風格を感じさせる役割を担うということである。これは買い物客にとって魅力的な品揃えにも関連するが、青果物と地域の乾物や菓子だけでなく、調味料を品揃えすることでお店の印象や見栄えが良くなるのである。第 3 に地域の中小零細メーカーを助けることの構想が芽生えた点である。中小メーカーの多くは、取引先となる地域の食品スーパーなどとの厳しい取引交渉の末、商品を配荷しているという実態が多々あることを理解する。

³⁵ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング（2017 年 11 月 10 日、12 月 13 日、2018 年 2 月 5 日）

一方、わくわく広場の場合、そのような厳しい取引交渉を持ち込もうとは考えておらず、こうした地道な取り組みを通して調味料を取り扱う中小メーカーの厳しい取引事情を理解していく。

3-2 青果物の調達と立地に関する工夫を施した新型店舗：CRAZY PANTRY 設立

品揃えの再強化としてのもう 1 つの取り組みは、客足を呼び込む青果物の品揃えに関する工夫である。わくわく広場の場合、現地の農家と契約して委託販売を行っていく直売所ビジネスであるが、在庫負担がないものの、地域の農協とは敵対関係となってしまうことが多い。

この部分に対する工夫は、仲卸に基づく卸売市場からの調達によって実践される。この仲卸こそ株式会社モンテンのもう 1 人の創業者となる国井孝嗣氏であった。国井氏は仲卸を営む千権の代表取締役である。千権は、1870 年に神田多町市場にその前身である國井権平商店が創業された老舗仲卸であり、国井孝嗣氏はその 7 代目にあたる。戦前まで神田、駒込と並び幕府の御用市場として位置づけられていた千住市場で 400 年以上に渡って事業活動を営んでおり、代々「土物の千権」とよばれる同社は、じゃがいもやたまねぎ、かぼちゃなど土に埋まっている野菜の取り扱いを得意としていた。

そもそも土物の野菜は日持ちし、鮮度を求められることも少ない。そのため、安い時に大量購入し、いかに市場価格が上昇した際に販売できるかが商売にとって重要となるが、こうした商売を得意とした、いわば相場師ともいえるのが千権であった。

国井氏と偶然知り合い意気投合した高品氏は、国井氏が代表取締役を務める仲卸の千権と連携し、仕入れの仕組みを構築し、新しい店舗を開発していったのである。仲卸と連携することのメリットは、卸売市場における公的流通規制を理解することが大切となる。以下に、確認しておこう。

(1) 青果物流通における公的流通規制

青果物の流通経路においては、産地（農家）、荷受け問屋、仲卸、小売業者が存在する。そもそも青果物は、天候などによって作付けが異なり、収穫に関しては豊作もあれば不作もある。したがって、産地（農家）は大量生産型の工業製品のように、全ての青果物を一定の品質水準を満たし、かつ、サイズや形状も含めて品質を安定的に揃えて生産・出荷し続けることは難しい。

こうした青果物の流通を円滑化させたり、取引の簡素化、公平化などを行うために定められているのが規格（品質規格ないし出荷規格）である。規格には、大きさの格付けとなる階級と形、色、味など品質を格付ける等級がある。例えば、規格基準を満たした青果物を A 品、満たしていない規格外の青果物を B 品と区分したり、サイズを S・M・L とし、形状を A 品、B 品、C 品、D 品（規格外）などと分けることもあり、出荷している地域や組織によって基準が異なる場合もある³⁶。

産地の集荷段階で行われる規格を前提とした出荷には、選別出荷、用途別ニーズに適合した規格、簡素な規格での出荷、無選別出荷などがある³⁷。出荷された青果物は卸売市場に向かう。卸売市場には、荷受けと仲卸が存在する。荷受けは、産地から出荷された青果物を仕入れ、仲卸に販売する。一方、仲卸は荷受けから仕入れ、八百屋や食品スーパーなど小売業者に販売する。

この卸売市場では卸売市場法第 36 条第 2 項において、「経時変化が著しい生鮮食料品について、規模の大小にかかわらず生産者に安定的な販路を提供するとともに、卸売業者の恣意による需給操作（入荷制限）を排除し、適切な価格形成を図る」目的により、卸売業者は出荷者からの委託の申し込みに対して、正当な理由が無い限りは拒否してはならない受託拒否禁止の原則がある³⁸。

（２）青果物における公的流通規制に基づく荷受けや仲卸の性格

青果物における公的流通制度は、荷受けや仲卸の性格にも影響を及ぼしている。例えば、荷受けは農作物の生産者の立場に立ち、産地からできる限り仕入れてあげたいという意向

³⁶ 農林水産省生活局園芸作物課園芸流通加工対策室園芸流通加工第 1 班「平成 30 年度 青果物の出荷規格や出荷関連作業を見直しませんか？」参照。URL : <https://www.maff.go.jp/j/seisan/ryutu/engei/shukkakikaku.pdf> (2020 年 1 月 21 日アクセス)、品位基準については、JA 全農広 HP「出荷規格表」参照。URL : <https://www.jazhr.jp/syukkakikaku/img/kikaku01.pdf> (2019 年 4 月 3 日アクセス)

³⁷ 農林水産省 (2007)「農作物の生鮮販売や加工・業務用途における多様なニーズに対応した取り組みの可能性 (案) [消費者の規格外野菜への意識、多様なニーズへの対応]」参照。URL : http://www.maff.go.jp/j/study/syoku_cost/pdf/data03_5.pdf (2019 年 8 月 15 日アクセス)

³⁸ 農林水産省総合食料局 (2010)『公正かつ合理的な取引の確保について』(卸売市場の将来方向に関する研究 平成 22 年 2 月 5 日資料) 参照。

受託拒否できる正当な理由としては、①委託物品が食毒の危険性から保健所との協議に基づき受託を拒否できるような衛生上有害な物品等の場合、②JAS 法で産地表示が義務付けられている物品について産地が不明であるものが出荷されるなどの法令違反または行政当局の指示・命令の場合、③震災等により市場が被害を受け、委託された物品を保管する場所がないなど市場施設の処理能力超過の場合、④卸売のための販売の委託の申し込みが開設者の承認を受けた受託契約約款によらない場合が挙げられる。つまり、卸売市場において卸売業者は出荷者から農産物を引き受ける（受託する）ことが前提となる。

を示す業者が多い。一方、仲卸は取引先である小売業者の立場に立ち、購買代理機関としての役割を果たす。特に仲卸の主要な取引先となる食品スーパーなどにおいては、52 週M Dをベースとした安定調達が重要視される。したがって、その取引量を満たす青果物の確保が鮮度以上に重要となり、仲卸は食品スーパーが望む取引量が揃うまで商品をため込むことがある。

ただし、荷受けや仲卸には、青果物や卸売市場の特性上、豊作などで必要以上に商品があり、売り先を見つけなければならない「悩み（ナヤミ）」の時期と、需要量に対して不作で供給できない、適量でも高く売れないなど荷物が足りないため、商品を仕入れる努力をしなければならない「もがき（モガキ）」の時期がある³⁹。需要と供給がマッチングしている時期はそう多くはなく、むしろ、悩みともがきの時期のほうが多い傾向にある。近年では、この悩みともがきを助長する動きとして、産地の広域統廃合も広がっている。

青果物の産地は、同様の青果物を収穫できる他の産地とゆるやかに連携している。それぞれの収穫量等の違いにより、一等産地、二等産地、三等産地と区別されており、一等産地であるほど大量に生産できる体制となっている。例えば、一等産地で自然災害などが生じた場合、相場を安定させるためにも同様の作物を出荷している二等産地や三等産地が連携して青果物を供給できるようにする相互扶助としての役割を担ってきた。しかし、近年の規制緩和等の影響により、消費地における産地間競争は激化している。その結果、等級の高い産地が下位に位置づけられた産地の取引先を奪っていくような状況となっており、これまでの産地間における相互扶助的な役割は失われつつある。また、荷受けや仲卸による都道府県や市区町村を超えた統廃合も増えつつある。

（３）新型店舗 CRAZY PANTRY

卸売市場の特徴や仲卸の性格を理解した上でこれらを活用した調達は、わくわく広場のような直売所において生じやすい地場野菜などの青果物の調達による農協等との対立関係を回避できる。千権による卸売市場からの仕入れは、その対立関係を解消するだけでなく、農協等からも卸売市場を通して青果物を仕入れることになるため、結果的に農協とも協力・共存関係を構築することも可能となる。

こうして新たな仕組みを導入した店舗を高品氏は CRAZY PANTRY（クレイジーパント

³⁹ 東京荏原青果株式会社 HP「市場百科 市場用語集」参照。URL：<http://www.ebara-seika.co.jp/dictionary/>（2019 年 8 月 27 日アクセス）

リー)と名付けた。CRAZY PANTRY の名前の由来は、高品氏の好きなブランドであるハワイに本社を持つ衣料品店の Crazy Shirts と、食料貯蔵庫や倉庫という意味を持つ PANTRY を合わせた造語である⁴⁰。CRAZY PANTRY は、わくわく広場が抱えた出店先の見極めの重要性を考慮し、都心への出店を行う試験的な店舗としたのである。

新型店舗の展開はショッピングセンターへの出店も有効となる。ショッピングセンターのディベロッパーからすれば、消費者から人気で集客力のあるテナントを確保することに加え、新テナントを定期的に入居させることが継続的な集客力につながるためである。CRAZY PANTRY の場合、わくわく広場が好評を得ていただけに、ショッピングセンターからも信頼されての出店となっている⁴¹。こうした新型店舗として、2014 年には「農場長 田畑耕作」も展開している。

このような取り組みを原型として、その後、タカヨシにてこれまでの最高業績を達成し、2015 年には専門店の読みをもじった株式会社 MongTeng (モンテン) を設立し、2016 年には「Una Casita」(おなかすいた)の店舗を開発していったのである。

4 おわりに

本稿では、「Una Casita」(おなかすいた)を展開する株式会社 MongTeng (モンテン)の創業者の1人である高品謙一氏の取り組みに焦点を当て、高品氏にとっての理想的なビジネスモデルの構築に向けた軌跡について、整理を行ってきた。

おなかすいたは、雑貨店のようにオシャレな雰囲気のある店舗に、照明を使いながら彩りよく毎日旬の青果物を安く提供するだけでなく、こだわりの日本各地の調味料などを壁面に整然と陳列することで店内の商品の魅力を際立たせ、買い物客のわくわく感や高揚感を抱かせる演出をした「何屋さんかよくわからないお店」を都心の一等立地に出店する、というビジネスモデルを展開し、成立させている。

本稿で明らかになったのは、このビジネスモデルを成立させるに至る上で、高品氏が様々なビジネスに取り組むことを通して経験を得て生まれた着想を、仮説として生成させ、それを検証していくという実践の中で培ってきたものが大きいということである。

まず、高品氏が理想とするビジネスモデルに向けた課題として、キャッシュの回転率の

⁴⁰ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング (2020 年 1 月 20 日)

⁴¹ 株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏ヒアリング (2020 年 1 月 20 日)

高さ、在庫リスクの極小化、模倣されにくいビジネスモデルの構築を考えている。次に、直売所ビジネスとの出会いと、他の直売所ビジネスとは異なる陳列や空間の演出に対する工夫がある。そして、出店においても、主力事業の業態転換に伴うトライアンドエラーの中で出店候補地を絞っていく。さらに、出店や品揃えに対する考えや気づきなどについては、東日本大震災によって得られた経験も大きい。

高品氏の着想や取り組みは、小売企業が独自のビジネスを構築していくためには、まずは模倣戦略が重要であることを示している。ただし、模倣だけではライバル企業との競争の中で失速してしまうこともある。また本物が近隣に出店してきた時にはメッキが剥げてしまう。いかに唯一無二のビジネスを構築していくか、どうしたらライバル企業に事業の仕組みを理解されないか、そうした考えを念頭に置き、試行錯誤をしながら様々なビジネスに挑戦し、その経験を蓄積していく中で新たな小売事業の形は生まれたのである。

ホームセンターや書店事業から転換を図るために、直売所ビジネスであるわくわく広場を展開し、さらには CRAZY PANTRY という新型店舗を生み出していった。タカヨシでの事業展開は、高品氏自身に様々な機会を与えるとともに、それらが経験となり、新たな着想を生み出す原動力でもあった。ただし、一方では組織体制も含めて意思決定における限界もあった。

そのため、その後の「何屋かわからない店をつくりたい」、すなわち「他の小売企業とは異なる唯一無二の小売企業を生み出したい」という高品氏の想いは、CRAZY PANTRY より意気投合した国井氏をパートナーとする形で、株式会社 MongTeng（モンテン）の設立、そして「Una Casita」（おなかすいた）へと引き継がれていく。

〈謝辞〉

本稿作成にあたり、株式会社 MongTeng 代表取締役高品謙一氏には多大なるご協力をいただいた。高品氏には心より御礼申し上げる。なお、本稿の文責は筆者にある。