

モンテン・高品&国井代表と考える「後継者の学び」

# 「閉店100店舗」のどん底が 跡取り息子を起業家に変えた

## 視点



同族企業の跡取りは「ぼんくら息子」と見られがちです。実際、「要職に就いた割に力不足」ということはよくある。

しかし、それもあながち悪くないと私は考えます。ぼんくらでも要職を任せてしまうファミリービジネスの特徴こそ、次世代の若者を育てる原動力だからです。最初は多少頼りなくても、場数を踏むうちに経営者として見違えるようにたくましくなる。モンテン(千葉市)代表の高品謙一さんは、その典型です。

今は、お父さんと喧嘩別れしたままですが、この先の展開も楽しみにになりました。(星野)

高品さんが、共同代表の国井孝嗣さんと率いるモンテンは、東京都内を中心に食料品店「Una casta(おなかすいた)」を展開しています。こだわりの品ぞろえなどが女性客に人気で、会社設立から約2年半で14店を展開する注目のベンチャーです。

しかし、高品さんは、お父さんの会社の跡を継ぐはずだったのですよね。

**高品** はい。喧嘩して飛び出してから、父の会社で育てたビジネスモデルを磨き、別会社で展開している格好です。本当は周囲に迷惑をかけないように、別の業界に転職するつもりでしたが……。

**国井** それを強く引き止めたのが私です。青果仲卸の千権(東京、足立)の7代目で、今はモンテンの共同代表も務めています。

高品がお父さんの会社にいたと

きから、二人三脚で業態開発に取り組んでいました。だから、会社を辞めて異業種に行くと言いたときはショックで……。

私は私で、親から受け継いだままの仲卸では、将来の展望が開けない危機感がありました。そんな中で、彼と始めた新規事業は希望の光でした。しかし、彼がいない会社で続けられるとは思えない。

そこで新会社設立を考えました。千権は無借金経営。その社長である私も個人保証することで、銀行などから2億円を調達する目算をつけ、「一緒にやろう」と誘った。

## 弱者連合でニッチを突く

**星野** そこまでの可能性を感じさせたビジネスモデルとは？

**高品** 父の会社で、農家と委託販売契約を結んで始めた直売場が原型です。ただ、何がどれだけ店頭と並ぶかは農家任せなので、都心部での展開は難しい。そう感じていたとき、国井と出会いました。

彼は、青果市場と大手スーパーなどをつなぐ仲卸として、常に市況を把握しています。その時々々に安い野菜に狙いを定め、大量に仕入れれば、供給の問題が解消します。加えて「大きさや形が不ぞろいでもいい」という条件で、さらに仕入れ値を下げる。

鮮度にはこだわり、スーパーが仲卸経由で仕入れる場合、収穫から10日程度たった野菜が店頭と並ぶことが多いのに対し、うちはその半分が目安です。



対談した2人(右端が高品代表、左端为国井代表)が経営する東京・阿佐ヶ谷の「Una casita(おなかすいた)」。会社設立から約2年半で14店を展開。女性客に人気だ

**星野** なるほど「新鮮で値段はそこそこ安い」。先ほど、お店を拝見しましたが、ものすごく曲がったキュウリがありました。面白いですね。ほかの小売企業には、こういう発想はないのですか。

**国井** 普通のスーパーは、<sup>まへん</sup>満遍ない品ぞろえを求められるので難しい。不ぞろいな野菜は管理も大変です。うちはキャベツが高い時期は、店頭にはキャベツがなくていいと割り切るし、肉や魚は扱わない。

い。生鮮品の数を絞るから、曲がったキュウリを置けるのです。

**星野** 老舗仲卸の息子だからこそ見えるニッチな世界ですね。

**高品** ただ、野菜だけでは相場の変動が大きく、収益が安定しません。そこで全国各地の中小企業が生産する醤油や味噌、お菓子など、地場の珍しい加工食品を少量多品種、そろえています。特売の対象になりやすいナショナルブランドの商品と違って、高単価でも買っ

てもらえるのが強みです。

**星野** 全国各地の「道の駅」をワンストップで楽しめる感じですね。これらの商品もスーパーでは仕入れが難しいのですか。

**高品** 地場の醤油メーカーなどは、大手スーパーに苦しい思い出を持つ経営者が多いんです。例えば「100万本買うよ」と声を掛けられ、大きな工場を建てた途端に買いたたかれたとか。「借金があるから、安くても売るしかないはず」

と、足元を見たのだろうか。

その点、うちはいわば弱者連合。買うと決めたら、相手の言い値で買います。ただ買うかどうかは吟味しますよ。醤油50本を1日で飲み比べたり、体を張ります。

### 借金の保証人が初仕事

**星野** それもニッチな話で、ファミリービジネスの後継者だからつくられたビジネスモデルだと感じます。それを高品さんが最初、お父さんの会社で試したわけですか。

**高品** はい。父は1970年代から、千葉県中心にホームセンターや書店をチェーン展開していました。ピーク時はグループで約160店舗、売上高200億円ほどに達したはずですが。

でも、儲けは出ていませんでした。金融機関から借りられるだけ借りて、田舎の土地に建物をバンバン建てた。しかし、いざ店をつくって運営するとうまくいかず、借入金約90億円まで膨らんだ。

99年、私が25歳で入社したときは、貸し剥がしが本格化していました。米留学から帰って最初にした仕事は、父の個人債務の保証



たかしな・けんいち  
1973年千葉県生まれ。大学卒業後、呉服店に1年弱勤め、米国で経営修士(MSB/Master of Science in Business)取得。帰国後、父の経営する小売企業に入社。2015年モンテンを設立、代表に就任



くにいたかつぐ  
1975年東京生まれ。明治初頭に創業した青果仲卸の千権(東京・足立)の7代目。高校卒業後、他の仲卸会社勤務を経て、97年千権入社。2013年社長就任。15年モンテン代表就任

## 負の遺産と頑固親父に翻弄されて弱者連合に希望を見つけた

人になる判子を押すことでした。

**星野** 本業に必要なキャッシュは回っていましたが。

**高品** いいえ、全然。火の車です。そんなとき、苦しまぎれに立ち上げたのが農産物の直売場です。

不採算店の閉店を進める中で、地主と30年程度の長期契約を交わして、閉店しても賃料が残る物件が出てきたのです。そういう場所、資金繰りが楽な在庫不要のビジネスができないかと探し、

目を付けたのが直売場です。和歌

山で繁盛していた農協の直売場をみんなで見に行き、マネしました。

最初は、約450坪あるホームセンターの片隅に平台8台を設置して始めました。するとリピート客が多く集まり、ホームセンターより採算もいいため、徐々に拡大していきました。

**星野** そのとき、高品さんの立場は？ 取締役に入っていましたか。  
**高品** いえ、まだ。直売場にも直

接はタッチしてなくて、書店チェーンが担当でした。

実は入社からしばらく、まともな仕事を与えられませんでした。子会社の社長だった父の弟に突然「レンタルビデオ店の店員をやれ」と言われ、カッとなったこともあり、「会社の役に立つなら何でもやるけど、この非常事態に僕がやるべきことが、本当にそれか！」と。今思えば、みんな困惑していたんです。米国帰りの社長の息子を、どう扱ったらいいものかと。  
**星野** ええ、よく分かります。

**頑張っても「社長代行」**  
**高品** 専務になったのは2006年、32歳の頃だと思います。その少し後に転機がありました。

私の担当する書店チェーンも先行きが暗く、父がある大手チェーンと売却交渉を進めていました。ところが、相手は特に利益が大きい数店しか引き取らないという。それでは売る意味がない。そこで私は、その大手のライバルチェーンに狙いを絞った。あらゆる手を駆使して経営陣との面会にこぎつけ、「実は、競合のX社と交渉が進んでいますよ」と持ち掛けたら、全部、買ってくれました。

この交渉をまとめたことで、4億円以上のキャッシュが会社に入り、私も少し自信を得ました。

**星野** お父さんも、息子の実力を認めたのではないですか。

**高品** それ以前に、父は舞い上がってしまったようです。まとまったお金を手にして気が緩んだのか「おまえが社長代行だ！」と言いつつ、半ばリタイアした格好で、会社には週1回ほどしか顔を出さなくなりました。それなら社長そのものにしてほしかったのですが。

**星野** 株式は？  
**高品** 父が過半数です。  
**星野** それではお父さんには到底、

勝てません。その後の経営は？

**高品** リストラはやり尽くし、攻めに転じたい時期でした。しかし、直売場を新規出店しても採算が合わず、カラオケボックスや葬儀業など、他の業態もいろいろ試しましたが軌道に乗らず、出店しては閉店の連続。合計100店舗以上の閉店を指揮しました。

**星野** なぜうまくいかなかった？

**高品** 任されたといっても、父の命令がいくつかあって、「家賃40万円以下」「在庫を持たない」ことが絶対条件でした。

父には父の考えがあったのだと思います。父の考えが、この条件で直売場を出店すると、かなりの悪立地になり、品ぞろえも寂しくなっていました。実際、直売場が本格的に伸びたのは、後に父に逆らってでも在庫を要する加工食品を置くこと、決め、家賃が高いショッピングセンターに積極出店を始めてからです

## 潰れるならせめて爪痕を

**星野** それで喧嘩別れの理由？

**高品** 私に任せて4年ほどして、まだ60代だった父が急にまた、会社に来るようになったのです。

**星野** いかにも混乱しそうです。

**高品** ええ。私はもう自分が社長という気でいましたし、社員もそうです。そこに突然、「本当の社長」だという父がやってきて、社員を毎日、叱りつける。

そんな矢先に、東日本大震災が起き、原発事故の影響から直売場の野菜の売れ行きが鈍った。そこで思い切って、父の命令に真つ向から反する店をつくったところ大ブレイクした、というわけです。あのときはもう必死で、「どうせ潰れるなら、何か自分の爪痕を残したい」という一心でした。

父同士がゴルフ場の知り合いという縁で国井と出会い、意気投合したのもこの頃です。

**国井** 彼ほどではないですが、私も父とはいろいろあったので。

**高品** それが共同事業に発展。同時に親子喧嘩が増えました。

最後に決裂したきっかけは、父のこんな一言です。「俺の言うことが聞けないなら会社をやめろ。おまえはサラリーマンなんだ」。

今思えば、私が父の会社に居続けたのは生活のためです。1人でやれる自信がなかった。けれど父

に引導を渡され、腹が決まった。

**星野** そして2人でベンチャーを立ち上げたわけですね。

**高品** 驚いたことに、私の独立を知った父の会社の幹部が10人ほど、「ついていく」と言い出しました。

**星野** つまり信頼があった。このケースから改めて痛感するのは、家業は、経営の学びの場として非常に優れている。高品さんは後継者として奮闘する過程で、数多く

の失敗を経て成長し、信頼も自信も獲得して、起業に至った。

お父さんとの関係では、これから第2幕があるかもしれません。双方の会社が順調ならいいですが、例えば、一方の経営が傾いたらどうなるか。金融機関がもう片方に支援を求めることもあり得る。万一そうになったら、高品さんに助言したいことがいくつもあります。またお会いしたいですね。

## 後継者としてベストを尽くせば ばんくら息子も経営者として育つ



ほしの・よしはる  
1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館(現星野リゾート)に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任