

伝統的食品製造業者の革新的なチャネル戦略

—低コスト出店と参入障壁の高さのトレードオフ¹⁾—

川北 真紀子

1. はじめに

昭和初期には日常的に見られた豆腐の引き売りも、今では珍しくなっている。ところが、その豆腐の引き売りで急成長した企業がある。株式会社ターベルモーノが経営する「築地野口屋」である。ターベルモーノは、創業4年後の2007年7月にはすでに東京23区をカバーするまでになり、年商8億になろうとしていた。

本稿では、日本の伝統的な食品製造業である豆腐屋が、その生産を大規模化していきながらも、直接的な販売チャネルを維持するためにとった、革新的なチャネル戦略をとりあげる。

2. 野口屋、創業の経緯

社長である野口博明は、富山県の禅寺、正源寺の21代目として育った。小さい頃から、寺に伝わる本物の豆腐や湯葉に触れる環境で育った。1976年、役人をやっていた父が脱サラし、祖父とともに丸元食品を起業し、博明氏も会社で働くようになっていた。寺に伝わる「門前豆腐」を目玉商品とし、バブル期には百貨店の中に22店舗を構えるほどになっていた。その後、百貨店の営業時間は増え続け、単価の安い豆腐では利益が十分に出る状況とはいえなくなっていた。

「そもそも豆腐屋というのは百貨店の中で道楽息子と言われていて、いなければ困る。けれども、いたところで稼がない。当然単価が安いので坪効率が悪いと言われ、もうこれは、百貨店の中での商売は無理だと思った。早晩百貨店の時代は終わる」

「私らは百貨店に請われて、寺の坊主だったのに会社まで興して豆腐を販売している。なのに百貨店は坪効率が悪い、豆腐屋はほかにもある、さらにはあの場所が豆腐屋である必要があるのか、とまで言い出す始末。私らがやりたかったのは本物を伝えていくこと。そして豆腐や湯葉を通じて世の中の人を一人でも多く幸せにしていくこと。これは去年亡くなった祖父と私との約束でもありました」²⁾ (野口博明氏)

このように、博明氏は百貨店でビジネスに疑問を感じており、別の方向でのビジネスを

1) 本稿は株式会社ターベルモーノ 代表取締役社長 野口博明氏らの取材からの聞き取りをもとにしている。

2) 『VALUE CREATOR』2007.6 Vol.265より

考えていこうと模索していた。しかし、丸元食品の社長であった父親は、「百貨店でしか商売をする気はない」³⁾という立場であった。また博明氏は、本社よりも、売り場や工場など現場を大切にしたいという想いが強く、本社機能にお金をかけようとする父親のスタイルには疑問を感じていた。

このような意識の違いから博明氏は独立を決意し、ターベルモーノを設立した。本物が集まる場所である築地に出店をしようと足を運んでみると、天下の台所でありながら豆腐屋がなかった。物件がキャンセルになった場に運良く居合わせ、入居を決め、2003年7月に仲間3人だけで豆腐屋をオープンした。

オープン初日、凝固剤を使わない本物の豆腐をつくり売り出したが、売れ残ってしまった。気合いが入って商品をつくりすぎたためでもあった。クルマとリヤカーに分かれ勝どきの方まで試食してもらおうと配りに行った。野口氏の私物のラッパを吹いてみると、おばあちゃんたちが集まってきて豆腐を買ってくれた。

そこから本格的にリヤカーでの販売を実施することになる。

その後は試行錯誤の連続だった。夜中の2時から豆腐づくり、午前中は店で豆腐を売り、午後は行商に出かけた。2004年9月には祖師谷に2店舗目を出店し、飲食店まで始めてしまった。豆腐とビールやお酒を出す店を、夜1時まで営業した。2時には豆腐をつくり始めるわけで、いつ寝て良いかわからない。翌年5月には入院することになり、さすがに飲食をやめた。すべてにおいて、やってみて駄目ならやめればよいと考えていた。

それ以降2004年6月の豪徳寺店オープンを皮切りに、2年間で14店舗を開店させ23区をカバーした。参入障壁が低いだけに「リヤカーの豆腐屋は野口屋」という認知を、一刻も早く刷り込みたかったからであった。

3. 商品へのこだわり

禅寺で育った野口氏は、子供の頃スーパーの豆腐を一口食べ、これは豆腐ではないと感じた。その衝撃が忘れられず、凝固剤ではなくにがりで作った本物の豆腐を顧客に提供したいという想いが強かった。

野口屋の豆腐は、原料は全て最高級の純国産を使っており、水は伊豆大川の清水、にがりは赤穂の天然にがりを使用しており、甘く濃い豆腐である。スーパーで売られている一般のパック豆腐は、大豆一俵から1,000丁の豆腐をつくるのに対して、野口屋の豆腐はおよそ350丁しか製造できない。豆乳を熟成させてからつくるという古くから伝わる独自製法である。豆乳は熟成させると甘みが出るが、大手はそのような手間をかけることが難しく、模倣されない製法である。

2004年に伊豆の工場を建てる時にも水質を確認し、豆腐に最適な弱アルカリ水が出たためGOサインを出した。現在では富山と伊豆に工場があるが、ともに弱アルカリ性の軟水の里である。

3) 同上

野口屋は豆腐だけではなく、湯葉や豆乳、総菜などの商品群を揃えている（添付資料4参照）。商品開発の基本的な考え方は、「安心安全」で、まじめな商品を提供することである。また、リヤカーで持って行きやすいものというも条件である。飾り立てたパッケージは必要なく、顧客と話をしながら商品の良さをわかっていたことが大切だと考えられている。

豆腐の価格は、絹や木綿の豆腐が一丁320円であった。820円の手掬い湯葉も、売れ筋商品である。ときにはスーパーの豆腐が一丁28円などで売られることを考えると、高級な商品である。

博明氏は、自分で値段が決められるルートでしか販売しないと決めていた。どんなに優れた豆腐を開発しても、スーパーを通して売られていくうちに、価格が下がっていつてしまっている現状を見ていたからだ。これは、大量生産が可能な機械を導入すると、豆腐を大量につくらざるをえなくなる。その設備投資を回収するためにまた、スーパーの強引な交渉に負け安く売らされてしまう、という悪循環が原因であった。

4. 引き売り士

ある引き売り士の一日を見てみよう。曾我（20才）は、引き売りのアルバイトを始めて3ヶ月目であった。友達がこのバイトをやっているのを勧められたのがきっかけで始めた。求人広告などで引き売り士を募集すると威勢の良い元気な若者が集まっていた。引き売り士の6～7割が劇団員やミュージシャンの卵で、曾我也バンドをやっていた。

曾我は、朝8:30に出勤する。前もって自分で発注しておいた商品を携帯しながら納品をチェックする。クーラーボックス5箱いっぱい商品をつめ、9:00には築地の店を出発し、40分かけて担当エリアである人形町までリヤカーを引っ張りながら歩く。途中になじみのお客さんがいるところを寄りながらである。エリア内のルートは自分で決めたルート歩く。前の担当者がいる場合にはそのルートを引き継ぐが、このエリアは比較的新しいエリアであるため自分で決めたルートでまわっている。いつも朝一番に行くお得意さんのところに寄ってラッパを吹く。今日は出てこないで後でまた来ることにする。なるべく同じエリアに同じ時間にいくようにしている。お客さんとゆっくり話をしていると、他のお客さんが足をとめてくれることも多い。

月島のお豆腐屋さんがひとつつぶれたばかりで、そのエリアでは喜ばれている。人形町には有名なお豆腐屋さんもあるが、競合することはない。

13:00頃までラッパを吹きながら街をゆっくり歩く。昼食はお得意さんでもあるお弁当屋さんでお弁当を買う。1時間ほど公園で休憩をしてから、また17:00頃まで街を練り歩く。お得意さんのところでは、ラッパを吹いたり、玄関のチャイムを鳴らしたりしながら歩いていく。午前中に寄って留守だったところを再び訪れると、今度はお客さんが出てきてくれる。笑顔で会話を交わしながら、以前約束していた夏祭りのチケットをもらう。ゲームもできるし、やきそばも食べられるチケットである。無料でプレゼントされて、ラッキーだ。お得意さんにはスタンプカードを渡しており、集めると商品と交換できるようになっている。

お客さんは豆腐だけではなく、湯葉やお総菜も買ってくれるため、客単価は数百円から2～3千円と幅広い。

午後には湯葉が切れてしまい、湯葉を頼まれていたお客さんには申し訳ないことをしてしまった。人形町はオフィス街でもあるため、お客さんは高齢者や主婦の方だけではなく、オフィスに勤める人たちも多い。そのため、オフィスで食べられるお菓子なども買ってくれる。初めてのお客さんには、「おいしいワン」など新しい商品のチラシを配り、しっかりアピールしながら、コミュニケーション

をとっていく。「いつも出て行くと後ろ姿なのよ」と言われると、どこの家なのかを聞き、今度からはその前をゆっくり歩こうなどと考える。途中、かわいい犬が繋がれているところでひとしきり遊ぶ。現在「おいしいワン」という犬向けの商品を扱っており、犬も大切なお客様である。

夕方商品がほとんどなくなるまで歩き、17:00ころには店舗に戻る。店舗に戻ってから残りの商品を携帯電話で登録すると、売上げが出るので、売上金と照合する。

その後、来週のを自ら発注をかける。また、来週同じエリアを回るときのことを考えて、仕入れを自分で決定する。これらすべてが携帯電話の画面から登録ができる。自分のシフトなどもすべてこの端末からチェックすることができる。

このように、引き売り士は、自分の責任で仕入れから売り上げ、回るルートなどを決定していた。同じエリアには週に2回、引き売り士が回ることになっている。同じ担当者である場合もあれば、違う場合もある。

築地店以外の店舗では店頭売りはしておらず、昼間は誰もいない。そこでは、家賃が13～14万円、数万のリヤカー代がかかる程度である。1店舗ではおよそ、地下鉄3駅分を担当している。そこに12～3人の引き売り士が常時行商にでており、抱えている引き売り士は各店舗40人程度である。こういった引き売り店舗は都内15店舗⁴⁾になっており、関西にも1店舗出店している。引き売り店舗のメリットは、1台のリヤカーを増やし引き売り士を増やせば、どんどん売上をあげられる点である。通常の店舗での販売では店舗面積や来店客数を急激に伸ばすことは難しいが、引き売り店舗ではそのハードルが低い。

新しいエリアに進出するとき、折り込みチラシを入れる程度で、それ以外の広告宣伝は行っていなかった。「トーフー」のラッパの音と、引き売り士の出で立ちに、街の人たちが気づいてくれ、徐々に街に浸透していった。

5. 顧客とのつながり

雨の日も風の日も行商に出ている引き売り士には、待っていてくれる顧客が大勢いる。ある日「いつもの時間になって今日はまだ来ない」と本部に電話が入った。クレームかと思いつながりながらもよく聞いてみると、引き売り士に何かあったのではないかと心配してくださる顧客からの電話だった。また、「ここ何日も人と口をきいていない」というお年寄りが喜んでくれたこともあった。このように、元気な引き売り士との会話は、顧客にとっての楽しみとなっていた。このように顧客とのつながりが深いため、トラックの事故で荷物が届かないといったアクシデントの時にも、お得意様のところに自主的に説明とお詫びに行く引き売り士もいた。

引き売り士はまた、顧客の様々な要望を持って帰っていた。当初は社長の博明氏も引き売りに出しており、その中からペットフードや多くの商品開発のヒントを顧客から得ていた。総菜を小分けして欲しいという要望、保冷剤を用意しておけば遠くへ帰る方にも買っていただきやすいことなど、顧客と直接触れることができる引き売り士からの情報は貴重であった。

野口屋は、食育、少子高齢化、環境販売、フリーター対策、防犯防災という五つの社会貢

4) 祖師谷店と豪徳寺店がまとめられ都内に15店舗、大阪に1店舗の16店舗を展開している。

献を柱に運営している。その点において、リヤカーでの引き売りは地域にとっての貴重なインフラであると博明氏は考えている。まじめな豆腐つまり本物の安心安全な食品を届けること、お年寄りと若者とが貴重な接点を持ちコミュニティが生まれていくことは、現代の社会において貴重なことだと考えていた。排ガスも出さず過剰包装もしないリヤカーでの販売は環境にも良い。警察とのパトロール協力もしていた。また、フリーターがミニFCエリアFCという形で独立する道を提供している。実際に引き売り士は、人を助けたこともあった。

「私たちは、お年寄りに喜んでもらうためにこの商売をしています。お年寄りをターゲットに商売をしているわけではありません」(博明氏のブログより)

つまり、お年寄りだけに売りに行くわけではなく、「ふれあい」と「本物」を提供していくと、昔本物の豆腐を食べたことがあるお年寄りが、「ふれあい」を求めて買いに出てくれるのだと考えていた。

6. 行商支援システム

引き売りは現在、携帯電話を使って勤務のシフト管理、商品の発注、売上管理ができるシステムで支えられている。それをさらに発展させた行商支援システムを2007年秋現在開発中である。

行商支援システムは、GPSを利用し行商ルートを自動的に推奨してくれるシステムである。まず、「販売地点、時刻、商品」といった販売データをPOSデータとして携帯にインプットする。そして、翌週行いたい行商タイプを設定する。たとえば、お得意様100%コース、お得意様30%コースなど、いつもと同じお得意様をどれだけ訪問するかといったタイプである。すると、それを元に翌週の商品が自動発注され、翌週の引き売りルートが指示され、それに従って歩いていけばよいというものである。

この支援システムが稼働すれば、参入障壁となることは間違いないと思われた。

このシステム開発をしているのは社内にあるIT事業部である。重要なノウハウであるため社内で開発したかったためでもあるが、豆腐屋の商売が厳しい時にはIT事業部がそれを助ける仕組みにしたかった。

7. ミニFC制度

創業当初から各店舗には店長が配置されているが、2006年11月に店長制度をなくし、引き売り士たちの自主性を尊重する、ミニFC制度を導入した。引き売り士は最初の3ヶ月間はアルバイトとして、時給1,230円で1日7.5時間勤務し、9,225円を稼ぐことができる。その後、引き売り士は歩合制であるミニFCへとシフトすることが可能である。ミニFCとなると売上の35%が引き売り士の収入となる。およそ1台のリヤカーで3万円の売上であるため、普通に売っていても1万円を超えることになる。がんばれば、15,000円稼ぐことも可能である。

このミニFCになるための保証金は必要なく、それまでのアルバイトでの実績を保証とみなしていた。売れ残った場合の仕入れのリスクを負わせることもなかったが、みな、余分に仕入れすぎるなどもなく、きれいに売ってくるが多かった。

野口社長は、本社機能よりも現場を手厚くしたいと考えていた。そのため、なるべく現場の引き売り士を優遇できるように、また彼らのやる気が出るようにと制度を考えていた。博明氏は「当社の仕組みは、出口である販売する本人と入り口の材料に利益が行くように考えられています」（博明氏のブログより）と考えており、実際に本社に行くと、真夏にもかかわらずエアコンは切っている。炎天下の中引き売り士ががんばっているのに、本社で涼しい思いをするわけにはいかないという考えからである。また、本社スタッフの数も少なく3人である。

8. 百貨店店舗

2006年5月、野口氏の父親が事情により丸元食品の社長を退くことになったため、丸元食品とターベルモーノとの経営統合を図ることになった。そのためターベルモーノが、丸元食品の富山工場と百貨店店舗「門前豆腐」を引き継いだ。百貨店では1丁550円の高級な豆腐、門前豆腐を販売していた。それは、禅寺に伝わる門外不出の製法でつくられた高級な豆腐だった。この門前豆腐は博明氏にとっても想いの強い商品だった。しかし富山工場の老朽化もあり続けていくことは難しかったため、「門前豆腐」という百貨店店舗を「野口屋」⁵⁾として改装し、同時に「門前豆腐」という商品も姿を消すことになった。

百貨店の「野口屋」では、引き売りと全く同じ商品群を同じ価格で販売している。1日の1店舗あたりの売上は、7～8万円である。百貨店の場合、売上の2割程度を百貨店に納めなければならない。また、店舗には常時2名程度の人員を1日12時間ほど配置し、1～2年ごとに売り場全体の改装費用として数百万円を百貨店に拠出する必要がある。

前述したように博明氏はこの百貨店の商売には、強い違和感を覚えていた。

「百貨店業態は、バブル好調期に比べると売上規模が約75%に減少しています。売上の75%ですが、延刻や定休日の返上によるところの無理やりの維持でこの数字です。大目みてです。大目みて一日約2時間の時間延長に、定休日の返上を勘案しますと、時効率（1時間）の効率は、なんと、53%に落ちています。現実入っている業者にしてみれば、それだけでも百貨店の価値が約半分に落ちることになります。その上、百貨店が合併するということは、看板を降ろすことになりますので、今後10～20年経ちますともはや駅ビルとなんら変わらないことになります。それでもお客様はまだ百貨店にステータスを感じてご利用くださるのだろうか？

だから百貨店さん！もうそろそろリニューアルや経営統合など小手先のことはやめて、本来の商人に戻ってください。お客様のニーズにお応えする為に商人はあきないをし、結果利益をいただけるのです。納入業者や関連業者を大切にして、小売業の王道を歩んでもらいたいものです。」（博明氏のブログより）

百貨店の店舗は、通常の営業では利益は出ていたものの、改装時の拠出によってその利益をはき出す形であった。

5) 一部の店舗は百貨店からの要望により「温故知新」という名前で出店している。

ただし百貨店店舗にも役割はある。社会的な信用を得るという意味で、百貨店に店を構えることは重要なことである。また、真夏や真冬など気候によって引き売りが不調になる時期には、百貨店での上売がそれを助ける形となっている。それでも百貨店はあくまでも、質を伝えるためのツールであって、8割は引き売りや通販など直販でいくという方針は死守したいと考えていた。

9. 通信販売

百貨店から姿を消した「門前豆腐」を、長年ご愛顧いただいた顧客に向けて、1年越しで復活させた。2007年4月、今まで大切にしてきた顧客にDMを送ってのスタートであった。ただし、受注生産の通信販売であった。「門前豆腐は百貨店で売るほど安っぽくない」と売り場からなくし、1年間は本当に幻の豆腐である。

百貨店で1丁550円で売っていた豆腐を、6丁入り3000円で「門前豆腐復活セット」として売り出した。すべて注文を受けてからつくり始め、到着には1週間かかったが、手づくりでできたてをすぐにお届けするため、近所のお豆腐屋さんと変わらない鮮度で届けることが可能であった。

当初はDMでの通信販売であったが、ネットでの販売もスタートした。

同時期に、ペットフード「おいしいワン！」も発売をした。ペットフードのほとんどが外国製のなか、この商品は材料が純国産という安心安全なペットフードであった。商品開発のきっかけは、大きなゴールデンレトリバーをお買い物カートに乗せ散歩させているおばあちゃんだった。博明氏に、犬は歯がなくて色々なものが食べられなくなってきたこと、元気がなくなってきたこと、でも野口屋の豆腐は食べることに、スーパーの豆腐は食べないこと、などを教えてくれた。家族の一員である犬のために、栄養のある安心安全なペットフードをつくれないう試行錯誤が始まった。

10. 今後の課題と展望

現時点で博明氏が懸念している問題はいくつかあった。販売エリア問題、風評被害、ブランド問題、競合問題である。

現時点の直営店舗エリアは大阪の例外を除いて東京都内であるが、これ以上直営の店を大きくするつもりはなかった。この先はフランチャイズによるエリア展開を考えていた。大阪、名古屋については、エリア・フランチャイズを検討中である。材料の確保、製造ノウハウ、売り方ノウハウを提供していく形を考えていた。また、神奈川や埼玉、千葉といった東京近郊エリアでは、主婦などが個人FCとして加入するような形式を検討している。

面でのエリア展開もさることながら、もうひとつ、高さ問題の解消も検討中である。たとえば大規模マンションの高層階に住む住民にとって、リヤカーをつかまえるのは難しい。ラップの音が届いても、気づいて降りてきたときにはリヤカーはいなくなってしまうことが

多かった。この問題を解消するために、まるで山手線のように、住人が降りてきた頃に次のリヤカーがやってきているような仕組みがつかれないかと検討している。いろいろな惑星が回っているのをイメージして太陽系作戦と名付けていたが、まだ現実にはできあがっていない。高さのある街でもコミュニティができないかと考えている。

ゆくゆくは中国へ引き売りを広めたいという夢も持っていた。中国には豆腐をナマで食べる習慣がないため、新鮮な豆腐を引き売りで届けながら日本の食文化を伝えていけばいいのではないかと考えていた。

また、風評被害も出ていた。若い子が雨の日も風の日も一生懸命豆腐を売っていると、オウムかなにか宗教団体に違いないと思われ、そのような噂が立っていたし、ネット上に悪意のある書き込みがなされることもあった。そのような場合には、営業妨害として被害届けを出すこともあった。

ブランド問題では、築地の移転も気にかかっていた。「築地＝鮮度がいい」という、言葉のイメージがあったが、移転した場合そのイメージがいつまでもつのが不安であった。

競合の問題では、エリア内の豆腐屋との競合、同じ引き売り店との競合問題の二つがあった。エリア内に豆腐屋がある場合は店舗前は避けて通るようにしているが、クレームが入ることもあった。自ら足を運び、豆腐屋の地位を上げたいという気持ちを伝えた。野口屋では国産大豆の高い豆腐を売っているため、棲み分けができることも説明した。豆腐屋がスーパーに主導権を握られるのではなく、自ら豆腐を売ることが必要だと訴えた。そのために力を貸してくれませんかという、大抵はおさまっていた。

同じ引き売りの店舗も少しは出てきていたが、先に23区をカバーしたため、脅威ではない。引き売り店舗は参入障壁が低いため、行商支援システムなどでさらに、参入障壁を高める工夫が必要だと考えられた。

野口氏は、「日本の食を守りたい」「豆腐屋の地位を上げたい」と多くの夢を持っていた。中国への進出、太陽系作戦、上場準備、国産大豆をつくる農家を育てること、とやりたいことは次々とあった。さらに、豆腐屋ルーツのスーパーがつかれないかなども考えていた。顧客の代わりに目利きとなり商品や業者をちゃんと選定し、リヤカーで届けるような店である。商店街が力を合わせるようなそんなスーパーができないだろうかと考えていた。

11. 革新的なチャネル戦略

ここで、築地野口屋の流通戦略について、検討してみたい。築地野口屋は製造業者でありながら、独自の販売チャネルを構築していった。

昔ながらの豆腐屋は店で豆腐を製造し、店頭の水槽に豆腐を浮かべておくと、消費者が店頭で買っていく。これは直販である。しかし、大規模化していくと、近所の需要量だけでは少なすぎるため、より遠方のスーパーなど小売店に販売するようになる(鈴木 1993)。流通業者が介入することにより、危険負担が流通業者に転化される。それと同時に、その時点で価格決定権も流通業者の手に渡ってしまう。

製造業者である築地野口屋は、「自分で価格が決められるところでしか販売はしない」という強いこだわりがあった。たとえ、男前豆腐店の「豆腐屋ジョニー」⁶⁾のような強いブランドをつくってもスーパーで安売りの対象になることは避けられない。すなわち、自分で価格の決定権を持ちながら生産を大規模化していくためには、自社でコントロールできる小売店を、自ら構築しなければならないということを意味する。

通常であれば、そのような自社統制下のチャネル構築はコストがかかる。しかし、この引き売り店舗は低コストでの出店が可能であった。ただし、コストと参入障壁はトレードオフの関係となる。そこを、ミニFCシステムや携帯端末を使つての発注システムといった様々なイノベーションによりトレードオフを克服している。また、4年で23区を一気にカバーすることにより「引き売りなら野口屋」という認知を高めたことも参入障壁となっていた。

また築地野口屋は、豆腐だけでなく総菜へと品揃えを増やしてきている。メーカーが専属の店舗を維持するためには、自動販売機と同様にある程度の幅の品揃えが必要となる。「築地野口屋」の場合ほとんどの流通機能を生産者側が担っているだけでなく、顧客の代わりに商品を選別し、商品を届けるといったことまでも視野にいれている。実際にリンゴジュースを届けている。玄関先まで届けるといった物流機能はもちろんのこと、顧客とのふれあいにより顧客情報をフィードバックする機能も引き売り士は担っている。

教科書的にいえば、顧客にとっての「築地野口屋」は、安心安全な本物の食べるものであること、玄関先まで届けてくれる配達、引き売り士とのふれあい、といった複数のベネフィットの束であるだろう。しかし、野口氏によると、その価値は「ふれあい」であるという。

そして、今後は引き売りという仕組みを利用し、商店街の品物を玄関先まで届けるというご用聞きビジネスも視野にいれている。「おばあちゃんのコンビニ」からリヤカーが発するイメージであるという⁷⁾。その場合はつまり、野口屋は夕食のおかずの購買代行業になろうとしている。在宅中のお年寄りや主婦のもとへ、元気なご用聞きが食べ物を運んでくるのだ。最後のマイルを、引き売りが担おうというのである。そうなると、野口屋は、製造業者から流通業者へとその存在意義を変化させていくことになる。

12. おわりに

築地野口屋は、小さな豆腐店から規模を大きくしていく過程で、独自の流通チャネルを創り出した。それにより価格維持を達成している。直接流通の場合、生産者と消費者はともに流通機能を担うことになる(田村 1980, 鈴木 1993)が、築地野口屋の場合は、通常は消費者が担う部分まで引き売り士が担っている。メーカーであるはずの豆腐屋が、流通チャネルを自前で構築する過程で、その流通機能を自社の中心的な価値として捉えなおし、それを強みとしていったといえるだろう。

6) ユニークな商品づくりで話題の豆腐メーカー。豆腐のキャラ立ちを狙い、ハレの日の豆腐として300円の「男前豆腐」「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」などを市場に出す。伊藤信吾 2006 『風に吹かれて豆腐屋ジョニー』講談社より。

7) 経済羅針盤 2008.2.10 NHKより

添付資料1 会社概要

<社名>

株式会社 ターベルモノ

(由来は「食べるもの」から、多くの人に生命の源である食の安全と健康を提供したいという願いを込めています)

<本社>

〒104-0045 東京都中央区築地4-14-18 妙泉寺ビル2F

電話 03-3543-1027 FAX 03-3543-1024 メール info@table-mono.co.jp

<製造工場>

大川工場

〒413-0301 静岡県賀茂郡東伊豆町大川185-1 (清流と蛍の里で有名な伊豆大川温泉にあります)

富山工場

〒939-3542 富山県富山市水橋開発277-33 (北アルプス、立山連峰の名水が売りです)

<代表者> 野口 博明

<設立> 2003年4月

<資本金> 86,000,000円 (2007年3月末現在)

<事業内容> 豆腐・ゆばの製造販売, コンピューターソフトの開発, 販売

<商標・ブランド> 築地「野口屋」, 「温故知新」, 「門前豆腐」

添付資料2 業績推移

| 期 | 売上高 | 店舗数 | リヤカー | 引き売り士 |
|---------|----------|-----|------|-------|
| 2004年3月 | 1億8000万円 | 2 | 20台 | 80人 |
| 2005年3月 | 4億8000万円 | 8 | 50台 | 200人 |
| 2006年3月 | 7億8000万円 | 14 | 100台 | 400人 |
| 2007年3月 | 8億4000万円 | 16 | 100台 | 400人 |

添付資料5



風雨にも炎天下にも負けない引き売り士



百貨店店舗「築地野口屋」 松屋店



「門前豆腐」の通販サイト



「おいしいワン」の通販サイト

参考文献

- 伊藤信吾 2006 『風に吹かれて豆腐屋ジョニー』 講談社
太田美和子 2007 「豆腐の安全・安心にこだわる引き売り次長“野口屋”の展開『ターベルモノ』」
『公開経営』 2007.11 Japan Consulting Institute
鈴木安昭 1993 『新・流通と商業』 有斐閣
田村世紀 1980 「商業部門の形成と変動」 鈴木安昭・田村世紀著 『商業論』 有斐閣新書

参考資料

- 株式会社ターベルモノ ホームページ <http://www.table-mono.co.jp/2008/index.html>
野口博明 ブログ 「引き売り社長のひとり言」 <http://nogutihiroaki.seesaa.net/>
「温かい心で豆腐売る」 朝日新聞 2005.12.6
「行商再興：街の豆腐売り」 日経流通新聞 2006.7.28
「豆腐行商都心で人気」 北日本新聞 2006.11.18
「築地野口屋が切り開いた豆腐の世界」 『VALUE CREATOR』 2007.6 Vol.265
「ターベルモノ 野口博明社長」 経済羅針盤 2008.2.10 NHK

