



豆腐屋に見る企業変身

株式会社総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

「俺は豆腐屋だから、豆腐屋以外はできない」 - 日本を代表する映画監督の一人、小津安二郎の言葉である。この言葉通り、映画作りでも一つのことに徹的にこだわったからこそ、「東京物語」を始めとする世界に誇る小津映画が生まれたのではないか。

といっても、ここでは小津映画のことを述べようというのではない。豆腐屋のことを語ろうと思う。というのも、最近豆腐屋でもなかなかの革新企業が生まれているからである。豆腐屋という典型的な在来業種で革新が起きているとするなら、そこに中小企業の再起の道を見いだせるかも知れないではないか。

豆腐屋といえば、朝早くから豆腐を豆作り、それを売って歩く家業というイメージだろう。松永伍一著「豆腐屋の四季」という名作にも、地方の豆腐屋のつつましくも、厳しい商いぶりが描かれている。

だから、およそ近代経営とは縁遠く、経済発展からは取り残されていると考えがちだろうが、なかなかどうして。いまや若い経営者が続々と家業の革新に乗り出して、近代企業への脱皮に挑戦してい

る。業界全体では厳しい状況が続いているが、そのなかで豆腐屋ルネッサンスとも呼びたい動きが起こっているのだ。

昨年11月に東証マザーズに株式を公開した豆腐屋がある。埼玉県春日部市に本拠を構えるA社だ。豆腐屋の上場はもちろん、A社が初めてである。株式公開に社内を引っ張ってきたのは、40歳を超えたばかりの3代目社長だ。家業を引き継いだ時から、大胆なアイデアで企業変身を図ってきた。

まず、商品開発。手作り以外では無理とされていた天然にがりを使った絹ごし豆腐を開発したり、丸い形の軟らかい寄せ豆腐などを売り出した。四角いパック入り豆腐に慣れていたお客の新しい需要を引き出した。

次いで、スーパーへの納入という卸売事業から撤退した。業界のほとんどがスーパーに販売を依存しているなかでは、思い切った決断だった。A社にとっても、半分近い売り上げを見捨てることになる。社内の反対は強かったが、押し切った。

では、販売はどうしたか。10平方メートル前後の売り場を構えて、自ら販売に

乗り出した。それも、直営では店舗数が限られるので、フランチャイズチェーン（FC）を募集し、店舗数を増やしていった。FC展開にも工夫をこらした。中年の夫婦にFC店のオーナーになってもらったり、昨年9月から販売規制が緩和された酒販店を対象に選んだ。

新規事業の展開もおこたらない。豆腐の中間原料である豆乳を使った飲料を核に据えた喫茶店を展開し、外食産業にも乗り出したのである。こうした一連の革新が、結果的に株式公開を実現させる大きなきっかけになった。

別の豆腐屋を見よう。愛知県高浜市で豆腐屋を営むB社も、4代目の40歳社長に代替わりして、近代企業に変身を遂げつつある。創業が明治24年という業歴の古さだが、経営の大胆さはA社にひけをとらない。

商品づくりでは「高くても本物の味」にこだわる。豆腐の小売価格が1丁百円の時に、1丁150円の豆腐を売り出して、ヒットさせた。今では1丁千円という高額品さえある。豆腐の搾りかすであるおからを使ったお菓子も開発し、高浜名物に育て上げた。

A社と違ってスーパーへも卸すが、直営店での販売にも力を入れる。すでに県内に7店舗を構えるが、10店舗体制を目指す。本社横の店舗では1階で豆腐や油揚げはもちろん、豆乳を使ったデザートやパンを取り扱い、2階のカフェでは豆腐パフェなどの豆腐関連のメニューを提供している。

さらに、もう1社を見る。京都市にあるC社だが、やはり後継者の50歳社長が企業変身を主導している。取引拡大を狙って百貨店に目をつけたが、それには「信用が大切」と、家業を法人化した。販路を広げると、次は商品開発だ。ゆず豆腐や青豆豆腐などという新顔を売り出し、ヒットさせる。これらの新商品で百貨店との取り引きはさらに拡大した。

C社はさらに進化する。豆腐の飲食店を出して、豆腐料理を提供することである。手ごろな価格で豆腐料理を提供するというコンセプトが当たって、この路線も成功する。今では、C社は東京・丸ビルや六本木ヒルズというトレンドスポットにまで出店するようになっている。3人の家業で始めた豆腐屋がいまや、250人（パート含む）もの中堅会社にまで成長した。

以上、3社を見てきたが、いずれも地方の豆腐屋が大化けした事例である。しかも、その主役は代替わりした若手社長だった。どの経営者も、商品開発や販路開拓、自社販売などの点で工夫している点でも共通している。さらに、企業変身といっても、それは豆腐という商売に見切りをつけることではない。むしろ、豆腐の本業を深めることで近代企業への転身を実現している。

豆腐屋に徹することで豆腐屋を超える。一筋に徹して世界に誇る小津映画を作り出した小津監督に似ているのではないか。