

BEYOND TOFU

—日本の伝統食品の逆襲

相模屋食料社長

鳥越淳司

とりごえ じゅんじ



皆さんご存じでしょうか。
いま、日本の豆腐がアツい！ことを。
今、おとうふは従来の木綿とうふ・絹とうふだけに留まらず、様々な新しいおとうふの世界が広がり始めている。

伝統的な「おとうふ」を革新

それは、私たち相模屋が繰り出す新しいタイプのおとうふ、例えばチーズのようなおとうふ「BEYOND TOFU」をはじめ、レンジアップで食べる豆腐惣菜「ひとり鍋スンドゥウブシリーズ」や低脂肪豆乳から作ったヘルシーな「とうふ麺」、常温タイプの「おだしがしみたきざみあげ」など、今までにないまったく新しいタイプのおとうふの新商品が大ヒットすることで次々と新しい豆腐カテゴリーが生まれ、おとうふの世界が広がっているのである。

市場を見ると、おとうふには大きなチャンスがやってくる感じが取れる。

SDGsの流れの中で、確実に食品のニーズはアニマルベースからプラントベースに移行し、プラントベースフード（植物性食）が全盛を迎えているのである。そしてその植物性食シフトの主役は大豆であり、日本における食用大豆の半分はおとうふに使用されている。振り返ってみると、古くから豊富なタンパク源として日本人を支えてきた大豆食品おとうふは、今となつては世界最強のプラントベースフードだと私は確信している。このまたとない史上最大のチャンスに、相模屋は伝統的なおとうふを革新させた新しいタイプのおとうふで挑戦してきた。

おとうふというと、多くの方は白い伝統食品のイメージを持たれるものだと思う。一般的には、伝統とは、昔から変わらないもの、これ以上変わりようのないもの、と位置づけられることが多く、もうどうしようもないものであり、衰退を前提として守っていくだけのものといメーじされていると思う。そして、

誰もが「もうどうしようもない」と思っているため、誰もが何をやっても無駄だと思ってもやらない。ここに私たち相模屋はチャンスがあると思ひ、「誰も何もやらないからこそ、やれば必ず勝てる」と挑戦を続けている。

新商品開発のポイント

—なぜ相模屋は次々と

ヒット商品が開発できるのか

そしていま相模屋は過去18年間で11倍までの売り上げに成長し、豆腐業界の圧倒的なリーディングカンパニーとなった。この相模屋躍進の原動力のひとつは、間違いなく前記の新しいカテゴリーを作り出す新商品群にある。「なぜ相模屋は次々とヒット商品が開発できるのか」

よくいただくご質問の1つである。

相模屋の独自の新商品開発には3つのポイントがある。

① ひらめきを最優先。市場調査に意味はない



相模屋ヒット商品



相模屋グループ会社

相模屋グループ
 相模屋食料 1社
 グループ製造会社 9社
 大豆問屋 1社

これを支えるのが各地方で受け継がれてきた伝統のおとうふづくりの技(ワザ)なのである。

相模屋の新商品開発の根幹、ひらめきの実現はこれによって成り立っているのである。

日本における豆腐文化には1000年以上の歴史があり、各地方に独特の豆腐文化が培われてきた。それ故、例えば同じ

と割り切る
 いままでない全く新しいタイプのおとうふは、ひらめきが全てである。従来の豆腐観の延長線上にはないので、ゼロから想像していくのには無理がある。よって市場調査をしても誰にも想像はつかないのである。

②100%(完璧)を目指さない。5割を全方で取り組み、スピードを重視

私たち中小企業の強みはスピード、機動力である。それには100%を目指して時間をかけるより、5割で十分だと割り切りスピードを優先すべきだと考えている。またとがったアイデアをとがったまま活かすにも5割が最適なのである。それは完璧を目指すとしても丸くせざるを得ないものだからである。

③おとうふの領域を絶対に出ないこと。領域は「出る」ものではなく「広げる」もの

隣の芝生は青く見えるものである。つい「おとうふ領域」を飛び出して隣の領域に行きたくなりがちであるが、そこにも当然競争がいるので必然的に青ではなく赤い領域となるのである。私たちは決して「おとうふ領域」を「出る」ことなく「広げる」ことで結果としてブルーオーシャン市場をつくりあげている。そして、最も大事なことは、これらを決して合議で決めないことである。おとうふに限って言えば、イノベーションは合議では生まれないものだと思っている。合議で決めようとする、どうしてもとがったアイデアが丸くならざるを得ないからである。

新商品具現化の基盤となる各地方の伝統の技を守る

またアイデアがあっても、それだけでは実現はできない。

木綿豆腐でも京都の木綿豆腐と群馬の木綿豆腐ではまったく違うもの、まさに似て非なるものとなっている。

そんな豆腐文化を支えてきたのは、各地方の豆腐メーカー・豆腐屋さんである。その豆腐メーカー・豆腐業界がいま淘汰の時代を迎えている。各地で経営不振に陥り破綻する豆腐メーカーが続出し、さらに昨今の原材料価格の高騰により拍車がかかっている。

そんな中、私たちは地方に根付く豆腐文化を守るため、破綻する豆腐メーカーを1社でも救おうと10年前から救済M&Aの取り組みを始め、全国各地の8社の豆腐メーカーを救済し再建に取り組んでいる(全社黒字化達成、うち4社は債務超過解消)。この再建活動により破綻企業を救済する一方で、各地方独特の豆腐づくりの「技」を腕を掘り起こし、さらに発展させることができるようになった。

この各地の豆腐づくりの「技」を腕こそ、相模屋の新しいタイプのおとうふ、一見実現不可能な新商品を具現化する基盤となっているのである。これにより私たちは、「おとうふ領域」のアイデアであれば、どんなひらめきも実現することができるようになった。このように、かつて「もう変わりようがない」と言われていた伝統食品おとうふの文化を同じく日本の伝統技術をもって守り抜き、挑戦を続けることで未来を作っていく。それが私たち相模屋の使命だと思っている。

これからのおとうふの展開にご注目ください。