

第3章

日本一を獲得した豆腐屋の挑戦 ——北海道札幌市 株式会社豆太



高松 浩子
中小企業診断協会北海道

会社名 株式会社豆太
代表 代表取締役 岡内 宏樹
資本金 1,000万円
従業員 19名
所在地 札幌市手稲区富丘2条5-9-30
TEL 011-691-8318
URL <http://www.mameta.jp/>

札幌市の中心部から西に30分ほど車を走らせると、緑豊かな手稲山が見えてくる。標高1,023m、登山や冬のスキーで人気の山だ。この山の伏流水を使って、日本一おいしい豆腐を作る豆腐屋がある。株式会社豆太である。昨年10月に、全国豆腐品評会で金賞を受賞した（木綿豆腐部門）。

原材料は、水、道産大豆、伊豆大島産天然にがりの3つ。添加物は一切使用していないため、大豆本来のコク、甘味が引き出されている。札幌市の豆腐消費金額は全国最下位（家計調査／総務庁）。そのような中、1丁300円もする高級豆腐で、豆太は売上を伸ばしている。

工場に隣接して、直営店「mameta」がある。提供する商品は、豆腐をはじめ「あげ」「がんも」などの関連商品、「豆乳ソフトクリーム」「豆腐おからドーナツ」などのスイーツ、さらに、「大豆コーヒー」。豆太は、主力の豆腐づくりを進める一方、大豆を原料としたさまざまな商品を開発している。

「豆腐には限界がありますが、大豆では、肉のようなものが作れたり、おからでケーキができたり、豆乳で乳製品ができたりします。どれも高栄養価で、低カロリーです。大豆には大きな可能性があると思います。でも、売れるためには何よりも『おいしい』ことが第一条件です」と岡内宏樹社長は言う。

これまでも、そしてこれからも『おいしさ』を追求し続ける豆太の岡内社長に話を伺った。



さまざまな大豆商品を提供する直営店

1. 社運をかけた1,500万円の釜

同社は、岡内社長の祖父により、1954年に岡内食品株式会社として創業された。こんにゃくを中心に製造していたが、1998年に、取引のあった豆腐製造会社を買取った。岡内社長はこの頃から、こんにゃく職人である父



数々の挑戦について語る豆太の岡内宏樹社長

から会社の経営を任されていた。

「安ければどこでも良い、と買ったたかれる1丁30円、40円の豆腐を作っていました」

当時、同社は他社との価格競争に巻き込まれていた。しかし、安売り豆腐の中でも「岡内食品の豆腐はおいしい」という声があった。「こんにゃくと違い、豆腐は味が評価の対象になる。山からの伏流水を使っているから、工夫すればもっとおいしいものが作れるのではないか」という思いが岡内社長の頭をよぎった。

そんなとき、「豆腐は添加物が多いから食べない」という声を耳にした。当時、豆腐を固めるためには、石油から製造された添加物を使うのが主流だった。豆腐を作る機械も添加物の使用を前提として作られていた。

「自分の納得できるもの、自分の大切な人にも食べてもらえるようなものを作りたい」

そう思った岡内社長は、札幌市内の自然食品店に100件以上電話をかけ、そのヒントを探った。すると、添加物を使わずに豆腐を作っている会社があることがわかった。それは「三之助」という東京の有名な豆腐屋だった。岡内社長は、早速東京へと向かった。

「社長にお会いし、工場を見せてもらいました。原材料の仕入れ先や作り方だけでなく、『絶対に安値で売らない』など商売に対する姿勢も教えてもらいました。1度しかお会いしていませんが、師匠だと思っています」

岡内社長は懐かしそうに語ってくれた。

その後、北海道の経営革新制度などを使って銀行からお金を借り、三之助が使っているものと同じ「添加物を使わずに豆腐が作れる釜」を1,500万円で購入した。さらに必要資金として500万円を借り入れ。釜を工場に入れた日、これから無添加豆腐にかけていく思いを込めて、社名を株式会社豆太に変更した。

社長自ら、無添加豆腐づくりに没頭する日々が始まった。

「毎朝3時から、試作品づくりをやりました。通常の商品を作る時間になって工場に人が入ってくると、工場の隅に移動して、黙々と全部一人でやっていました」

しかし、豆腐は思うように固まらない。少しでもできるようになっても、150丁作って5丁ほどしか売り物にならない。結局、かたちになるのに3年かかった。その間は通常商品の営業に手が回らず、売上はどんどん落ちていった。

2. 話題の豆腐に

豆腐が少しずつ作れるようになると、それを自然食品店に持ち込んだ。「味がおいしい」と数店舗で取り扱ってくれた。また、銀行の支店長が「できたら持っておいで」と買ってくれた。父も母も従業員も「そんな高い豆腐は売れないのではないかと心配し、誰も味方がいない中、その支店長だけが応援してくれて、心強かった。

安値で取引していた頃の経験から、販路に関しては卸売ではなく、「自社ルートを開拓したい」という思いが強かった。豆腐の宅配チラシを作り、札幌郊外まで配達していた。

作り始めてから3年後、支店長の紹介で銀行の展示会へ出展したのがきっかけで、新聞で紹介された。「三之助と同じ作り方をしている豆腐屋が札幌にある」と話題になり、毎月のように雑誌などの取材を受けるようになった。テレビでも、月に1～2回、コーナーで取り上げてもらった。

「無添加豆腐 豆太」の年間売上は、10万円、

300万円、1,500万円、3,000万円と順調に伸びていった。しかし、それでもまだ赤字だった。

3. 迷走した日々

自社販売と自然食品店を中心とした販売ルートは築きつつあったが、高値の無添加豆腐の販売量には限界がある。本州への出荷も始めたが、鮮度や輸送費の問題から、出荷量はそれほど伸びなかった。

岡内社長は、以前から着目していた豆乳を使ったアイスクリームやヨーグルトなどの開発に着手した。また、おからの活用法も考えて、おからドーナツなどの食べ物だけではなく、コルクボードなども作ってみた。すると、シンガポールで豆乳アイスを出さないか、香港に工場を作らないか、などの話が浮上した。

しかし、東日本大震災の影響などでその話は消えてしまった。人を集めて新事業のプロジェクトチームを作ったり、デパ地下に出店したりもしたが、うまくいかなかった。

「この頃は何か話があると飛びつく、といった感じで本当にフラフラしていました。それがだんだん嫌になってきました。ほかにも不運な出来事が重なりました」と岡内社長。

しかし、これらの経験が自分自身を大きく変えるきっかけになったという。岡内社長は同じ頃、北海道中小企業家同友会の経営指針委員会に入った。

4. 理念づくりで、頭の中を整理

「理念で経営方針計画を考える、ということをしました。実際は、まったくまとまらず、理念を作成するだけで1年半くらいかかりました」

会社の理念を考えるうえで最初に取り組んだ課題は「何のために経営しているのか」。ひたすら考え続け、頭の中を整理していった。それがあがる程度まとまってきたら、その思いを伝えられるような簡潔な言葉を探した。

「もともとの理念は、どこの会社にもある

ようなものでした。顧客満足度を高めるとか、社会貢献とかです。それは上から社員へ指示するようなものでした。そうではなく、自分たちがやるぞ、という意味を持つような言葉にしようと思いました」

そして、次の理念ができ上がった。

大豆で世の中をびっくり！させる
大豆でみんなを幸せにする

「豆太」の新しい経営理念

「大豆には可能性がある。うちの会社は豆腐を中心に、これからさまざまな大豆商品に力を入れていく」と従業員に説明した。

大豆は「三大栄養素（タンパク質、脂質、糖質）」とともに、ビタミン、ミネラル、食物繊維を豊富に含むスーパーフードである。岡内社長は、ヘルシー食品としての大豆の可能性に注目した。また、「みんなを幸せにする」という言葉に、従業員への思いも込めた。

5. 従業員の変化

従業員の幸せを考え、職場環境の改善を始めた。あげを揚げる場所は煙がこもりがちだったため、何十万円もかけてダクトを付けた。冬の寒さ対策のため、ストーブも増やした。社員はもちろん、パートと社長の面談も実施した。

すると、従業員の定着率が上がった。以前は半年に1～2回は採用募集をしていたが、退職者が減り、ここ2～3年はまったく募集していない。定着率が上がると、作業効率が上がリ、品質も向上する。手早い作業により、味も良くなる。ミスがなくなり、クレームがなくなる。すべてが良くなった。

また、卸を通した販路拡大にも着手した。安売り店以外でこれまで取引していなかった店を紹介してもらい、営業に回った。安値では卸せないため、交渉は大変だったが、何と

か受け入れてもらった。

従業員定着率のアップと販路の拡大の2つに取り組んだことにより、売上は大幅に向上し、業績は安定した。

6. 全国豆腐品評会で金賞を受賞

豆腐の品評会に出品したのは、昨年で2回目だった。一昨年は、北海道で2部門優勝を果たし、自信を持って全国大会へ臨んだ。しかし、そこに並んでいたものは、これまで食べたこともないような逸品ばかりだった。

「自分たちのレベルがわかりました。そこで、帰ってきてから毎日、改良に取り組みました」

岡内社長は工場長と豆腐づくりの合間に試行錯誤を繰り返した。毎週のミーティングのときには、社員全員で試食をし、意見を出し合った。それは以前、無添加豆腐づくりに挑戦したときのような孤独な戦いではなかった。従業員全員で考え、一緒に取り組んだ。そして1年で、金賞を受賞する味にたどり着いた。

「おからや豆乳を使った商品開発を進めながらも、やはり本業は『豆腐』です。これがおいしくなければ、ほかのものを作る資格はありません」と岡内社長は力強く言い切る。おいしいから、高くても売れる。だから、豆太の豆腐は絶対においしくなければならない。

受賞したのは木綿豆腐部門だったため、今年のはほかの部門の商品改良に力を入れている。挑戦は、今なお続いている。

7. 新たなチャレンジ

岡内社長に、何が今一番大事だと思うか尋ねてみた。

「それは、会社をやり続けることです。そのためにも、新しい方向にチャレンジしていかなければなりません。現在の良い条件でいつまでも取引ができるとは限りません。大豆でさまざまなものを作って、直接お客様に届けていく、これを進めていきたいですね」

大豆コーヒー、おからケーキ、そしてもの

づくり補助金で機械が購入できれば、来年はおからディップもラインナップに加える。肉に似せた大豆商品の大学との共同開発も始める。

「原材料がおからであっても、中途半端なものでは、私も食べたたくありません。うちの『おからチョコクリーム』は、味だけでも普通のチョコクリームと十分戦っていけるものです。料理研究家や従業員と一緒に開発を進めています」

おいしさへのこだわりはここでも強い。

こうしたヘルシー商品は、探している人がいる。そうした人たちと直接つながり、販売していけるように、インターネット通販の強化や、カフェのオープンなども検討している。

8. 大豆商品を世界へ

取材の前週、岡内社長はパリ、ミラノへ市場調査に出かけていた。ミラノ郊外のスーパーでは、グルテンフリーコーナーが壁一面にあり、さまざまな商品が販売されていた。今、こうした商品やベジタリアン向けの食材市場は世界中で年々拡大している。イタリアや英国、台湾など、ベジタリアンの割合が1割を超える国も多い。岡内社長は、自社の大豆食品を、日本より先に海外で広めることも考えている。

岡内社長の思いは、今では従業員に十分伝わり、理念の再構築が会社の安定と発展につながっている。そして現在、岡内社長の目は、世界の食文化の変化に向いている。

高松 浩子

(たかまつ ひろこ)

早稲田大学卒業後、株式会社小学館集英社プロダクションにて、機関紙の編集、教育サービスのマーケティングなどの業務に従事。2018年4月中小企業診断士登録。働き方改革における業務改善支援や、マーケティング支援、事業計画書作成支援などを中心に活動中。

