

京都駅で新幹線を降り、山陰本線に揺られていくこと約1時間、トンネルを抜けたとたん稲刈り入れが終わったばかりの田園風景が広がった。京都府南丹市(旧船井郡)に、男前豆腐店株式会社の本社があった。夜になればあたりは真っ暗。イノシシや鹿が出没し、ときには鹿を車ではねてしまふ、ということが起きるような町が大都市・京都のそばにあるとは驚きである。

もっと驚くのは本社の敷地入口に立つ「波止場のジョニー」の像。田園風景の中で異彩を放っている。平屋の社屋入口を入ったところに、男前豆腐店の法被を着た2体のマネキンが立っている。大きな冷蔵庫の中には豆腐が何種類かと厚揚げ、ガンモなどの商品が並んでいる。持ち帰り時間が短ければ、ここで購入することができるのである。

## 試行錯誤の後、頭を下げて 生家の豆腐メーカーに入社

2005年5月に創業されたばかりの男前豆腐店が南丹市に本社を移したのは同年9月のこと。倒産した豆腐製造会社の工場を買いつつ、機械や従業員もそのまま居抜き形で引き受けた。その決断を下したのは、男前豆腐店社長を務める創業者の伊藤信吾氏である。現在38歳。創業する前は茨城県の三和豆友食品で働き、濃厚な風味の豆腐「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」を大ヒットさせたという経歴の持ち主である。

三和豆友食品はもともと伊藤社長の父・健次氏が社長を務める会社だった(現在は退任)。だが想像されるように、社長の後継者として幼いころから育てられたわけではない。伊藤氏はあちこち回り道をした挙句に、自分から頭を下げて一社員として入社した。最初についてはスーパード小売店をま

わる営業の仕事だった。

「もともと僕の家は建築業を経営していました。高校3年生のとき父が豆腐工場の経営を始めたので、突然家業が建築業と豆腐屋になったのですが、僕はその頃父と口を利かない状態でしたから、豆腐屋を始めたこともしばらく知らなかったほど。バンド活動なんか熱心な高校生で、浮谷東次郎や矢沢永吉の影響も強く、家の跡取りになるなんてとんでもない。自分で自分の道を行くつもりでした。

大学卒業後はまずシンガポールの貿易会社で働きました。といっても、修業のつもりですから給料などともにはもらえません。その後は築地の水産会社に就職。活きのいい築地の男たちにまじって働いたのですが、両方の経験を通じて、自分は食の仕事をやりたいという気持ちがあったんです。なかでも豆腐は日本人にとって大切な食べ物。本心から豆腐の仕事をしたいという気持ちになったので、父に『入れてください、お願いします』という形で、三和豆友食品に入社しました」

特別扱いされることもなく、営業の下っ端から入ったのがよかったのだと伊藤氏は言う。マーケティングを一から学ぶことができたからである。

## 安売り・量産の豆腐の世界 いかに格好良くできるか

もちろん伊藤氏には不満もあった。その頃、否、今でもほとんどがそうかもしれないが、スーパードでは豆腐は決して付加価値が高い商品とはみなされていなかった。納豆と同じく、日本の食生活に欠かせないものでありながら、毎日のように安売りされる。自分たちがやっていることが格好悪いという印象はぬぐえなかった。

「マーケティングを担当し、外から見たときに、ど

# 伊藤信吾

男前豆腐店株式会社  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。豆腐といえば白く四角く淡白な味。そんな常識を覆すパッケージに入り、黒蜜や蜂蜜にも合う豆腐を世に出したのが、男前豆腐店の伊藤社長だ。

決断の  
瞬間

文・千葉望 / 写真・栗原克己

うやってこの世界を格好よくできるのか考えざるを得ませんでした。職人の世界の定義で考えれば、こつこつ豆腐を作るのは格好悪くないでしょう。だけど僕はバンドの世界みたいな格好よさを求めたいと思っていました。それなのに理解が得られないんですよね。前例がないと稟議が通らない。

そういうときは、社長の息子であることがメリットになりました。そりゃあ、僕だって父や会社のウン千万円の借金やウン十億円の借入金の連帯保証人になっていましたから、切実なんです(笑)。会社を成長させないと、こちらの首が絞まってしまつて入社当時のまま安売りの豆腐を大量・確実に納めたところで、安値競争に巻き込まれるだけで未来がない。仲良く民主主義でやって、『彼は人間ができてる』なんて思われたつてしかたないですから。シビアに自分でダメ出しをしながら、新しいことにも挑戦しました」

まずは売り方をがんばってみました。生揚げを最初からバックに入れず、いかにもできたてという印象を与えるために、そのまま並べてお客にトングで取ってもらおう。それだけで売り上げが上がった。ジャンパーを作って売り子に着せる。大きな提灯をぶら下げてみる。演出だけでも、そこそこの効果はあった。だがそれだけでは抜本的な改革にはならない。ちょうど商品開発担当の上司が辞めて、伊藤氏にその役割がまわってきたこともきっかけになった。

## 豆腐の「キャラ立ち」でヒット商品を連発

それまでは新商品開発といっても、季節ごとにパッケージを変えてみたりするのがせいぜい。画期的な商品開発には至らず、スーパリーのバイヤーを説得する材料がなかった。それなら、商品を創造する力



# 安値競争だけでは 会社の未来は無い。 豆腐のキャラ立ちを

いとう・しんご  
1968年千葉県生まれ。91年明治大学経営学部卒業。シンガポールの貿易会社、東京・築地場内の水産会社勤務を経て、93年、三和豆友食品に入社。2004年に「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」を完成させ、大ヒットに。05年3月「男前豆腐店」を設立。著書に「風に吹かれて豆腐屋ジョニー 実録・男前豆腐店ストーリー」(講談社)がある。



と機能を自分たちに取り戻そうと伊藤氏は考えた。商品を開発するためには、まず現場に入っていかなければならない。

「僕が考えたのは豆腐の『キャラ立ち』です。2000年3月に発売した『おたま豆腐』、01年11月の『下カタマ』『どんどこ豆腐』、03年3月の『男前豆腐』『厚揚げ番長』『がんも番長』、04年7月の『風に吹かれて豆腐屋ジョニー』。どれも現場からは『こんなもの売れるわけねえ』と抵抗されましたが、なんとか押し切って作り出したものです」

豆腐業界の常識とかけ離れた商品が次々に世に出た。昔から豆腐屋は朝早いものと決まっているが、今では長時間営業のスーパーやコンビニ対応のために24時間工場を稼働させているところも珍しくない。三和豆友食品も同じで、新しい商品を開発するにもラインがなかなか空かなかった。そこで伊藤氏は一緒に開発を担当してくれる社員に頼み、工場のラインを止めて清掃してからのちよつとの間、夜中の2時3時に新商品の実験を繰り返した。たしかにこの時期、三和豆友食品が出した新商品は「キャラが立っている」といえるだろう。社員の中心でも反発が大きかったはずである。

「それはもう（笑）。ですけど僕は、『豆腐を作ると

きだけ急に袈裟を着ちゃうのはいやでした。ふざけた方向のキャラクターを作るのと、うまい豆腐を作ることって全然矛盾してませんか」

豆腐がキャラクターだけで売れるわけではない。問題はやはり味と、食としての安心感であった。伊藤氏が開発した商品はどれも、キャラクターやパッケージ、売り方に工夫があったが、それ以上に工夫していたのは中身である。材料を吟味し、いつも新しい味を工夫し続けた。たとえば「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」は非常に濃厚な味わいがある。ムースのような風味があるため、黒蜜や蜂蜜をかけて食べるというファンが登場した。フランスパンを半分に分ったような容器、従来の豆腐とかけ離れた味。大きな宣伝はしなかったが、口コミで売れていった。

またこれらの商品は、豆腐としては分量が多く、値段も高いものがほとんどだった。最初に伊藤氏が開発して販売した「おたま豆腐」は普通の豆腐の倍の重さがあり、値段も200円。核家族が増え、単身家庭も多い現在、量の多い豆腐など売れないというのが業界の常識だったときに、まったく逆の戦略を打ち出したのである。

「うまい豆腐なら、残った翌日に別の食べ方をしていいじゃないですか」

## おいしい豆腐作りと ふざけたキャラクターは 全然矛盾してない！

この時期も今も、伊藤氏が手がけた豆腐や関連商品のデザインは、男っぽく、少し垢抜けない。もちろんそれを狙っているからである。いいデザイナー

行列のできるような一部の手作り豆腐店は別にして、スーパーで買える豆腐にはそれほど期待できないと、多くの消費者が考えていたはずである（豆腐が高いといつてもたかが知れているのに）。そうなのは、供給側にほとんどの問題がある。

**男っぽく、少し垢抜けない  
デザインをあえて狙う**

話を聞くうちに気づいたのは、会う前の印象よりもはるかに伊藤氏が「モノ作り」の人だということである。おもしろがって好きなキャラクターを作るだけでなく、材料を惜しげもなく使い、新しい豆腐の開発に力を入れてきた。高価な国産大豆を百キロ使う日もよくあったという。水も、にがりも、何を使えばよいか試行錯誤の連続。伊藤氏は、日本が伝統的に培ってきた職人の精神をたしかに受け継ぐ人である。そうでなければ、毎日夜中に実験を続けられるわけがない。



を求めていた伊藤氏はネット上でアンクル・ボブさんに行き当たり、メールを送って仕事をしてくれるように頼んだ。今ではパッケージのみならずたくさんのグッズ、キャラクター商品などトータルでデザインしてもらっている。「男前豆腐店」のキャラクターグッズにはたくさんのファンがついているのだ。本社にはアンクル・ボブさんがいるデザイン部「オレッチ」があって、短髪のボブさんの姿がある。「右手にミュージシャン、左手にデザイナー」というのが僕の理想でしたから、嬉しいですね」

## モノ作りの原点を重視 「男前豆腐店」を設立

口コミで商品が売れ、そこにメディアが注目する。ホームページを開くといきなり「豆腐、食ってるかい？」という自作自演のテーマソングが流れる。往年のバンド活動の乗りである。よい流れが生まれ、ますます商品が力をつけていく。その繰り返しの中で、伊藤氏はひそかに独立の夢を温めていた。

「会社を設立するということは、たとえ親がなんとか言おうと実現しようと思っていました。4〜5年前から準備もしていました。父との意見の違いがなかったわけではありません。新商品を出そうとすると、『どうせ売れないだろう』という社内世論が邪魔をする。誰が言っているかと思うと父だったりして(笑)。自分のやりたいことを本当にやっていたいには、新しい会社を起こそうとずっと思っていましたね。父も『好きなようにやれ』と言いました」

05年3月、「男前豆腐店」を会社登録。7月には高島屋玉川店に直営店を出店。この時期の伊藤氏に訪れた変化は速すぎて、ここには書ききれないほどである。そんなときさらに転機が訪れる。05年7月に茨城の大手豆腐メーカーが倒産し、京都の工場

が売りに出たのである。伊藤社長にとつて願ってもない話であった。関西地区の百貨店で催事を行ったことがきっかけで、商品の引き合いが増えていたからである。京都に工場があれば、関西に商品を供給できる。機械も、従業員も揃っている。

「結局、そのメーカーがつぶれたのも安値競争のありでした。大手スーパーが店舗を拡大していた頃、大量供給を求められたのでみんな借金して機械を買ったんです。その挙句に言われるのは、小さなパックで20円、19円で納入するという値段の話ばかりですよ。ブランド力がないとそうせざるをえない。だけどそうやって、スーパーのほうは幸福なのかというところも違います。どちらもハッピーにならない状態はいやでした。だから僕は一ひねりも二ひねりもした商品を開発してきたわけです」

地元の従業員にとつて、会社がつぶれることがどれほど暗い衝撃だったことか。そこに「男前豆腐店」がやってきて、雇用が確保されたことはひとまずほつとできる材料だった。伊藤氏にとつても、まさに背水の陣であり、人生最大の決断だった。

「ようやく今年税金を納められるようになり、南丹市にも喜ばれていると思います。これからやりたいのは週に一度、日曜日はみんなで休める工場作りですね。豆腐工場はほとんど24時間稼働して、必死で豆腐を納めています。だけどそれでいいのだろうか、と僕は思うわけです。コンサルティング会社は機械を使って使ってもらえるのがいいと言っただけですね(笑)。本来の姿はきちんと休める会社や工場でありたい。三交代制でやっている、従業員の顔色が悪くなっていくのがわかります。そういうところから早く脱却して、人間的にやりたいんです」

人間的といえ、伊藤氏は自分を「社長らしい社長じゃなくて、にやーっとモノを作ってるタイプ」と規定している。会議もほとんどやらない。工場の

2階で盛り上がる商品開発は絶対失敗する、という信念を持っている。たしかに、供給者側だけが盛り上がる商品では心もとない。

「危険ですよ。だいたい、現場って頭が固いものなんです。大事なのは世の中の空気を吸うこと。それをやっているとそんなに外れたりしない」

## 立ち呑み屋で思いつくアイデアが 新しい製品、グッズを生み出す

今伊藤氏は、家族を残して京都市内に単身赴任している。アンクル・ボブさんも京都住まいになった。ふたりに立ち呑み屋に入り、焼き鳥や煮込みを前にして、ガンガン意見を交換する。次の商品は、デザインは、グッズはと、会話が途切れることがない。そこでいいアイデアが浮かぶと、すぐに携帯電話で自分にメールをする。

「僕は『明日の自分にメールする』と言ってます。我ながらひらめいたときって嬉しいものですよ」

男前豆腐店として、京都らしい製品も生まれつつある。「実録男前豆腐店 京都冷やっこ・マサヒロ 丑年蟹座」「実録男前豆腐店 京都冷やっこ・マサハル子年乙女座」「実録男前豆腐店 京都ど根性焼(焼豆腐)」などなど、キャラクターもちょっと立ち過ぎかと思われるような商品を連続して投入している。これらのシリーズを開発するときには、味わいはもちろんだが、アンクル・ボブさんと伊藤氏が相談して、「今度の絵は劇画で行こう」と決め、商品化した。「マサヒロ」「マサハル」は製造責任者の名前。最初は戸惑ったに違いない京都の従業員も、喜んでくれるのではないだろうか。

「男前豆腐店」を設立して、まだ1年半。今度は関東地区に工場を持ち、本格的な東上の機会を狙うという伊藤氏の、「モノ作りの魂」を見続けたい。