小規模豆腐製造業における戦略変遷の動的分析と戦略立案プロセスの体系化
－事例研究に基づく戦略立案の考察－

社内　愛里

キーワード：地域産業、豆腐製造業、経営戦略、戦略立案プロセス

１．はじめに

日本の食品製造業は、人口減少・高齢化、消費者ニーズの多様化、原材料価格の高騰、労働力不足など、複合的な構造変化に直面している。こうした環境変化は、日常食を扱う基礎食品産業にも大きな影響を及ぼしており、特に豆腐製造業ではその影響が顕著である。藤井（2024）の調査によれば、豆腐製造業者の倒産・休廃業件数は 2012 年以降、年間 30 件以上の高水準で推移しており、業界の縮小傾向は長期化している。2020 年頃には、新型コロナウイルス感染症対策として実施された補助金や給付金等により、倒産・休廃業件数は一時的に減少した。しかし、これらの措置は短期的な下支えにとどまり、構造的な課題の解消には至らなかった。実際には、2023 年以降、倒産・休廃業・解散件数は過去最多ペースで増加しており、業界の疲弊はむしろ深刻化している（藤井, 2024）。

原材料価格の動向に目を向けると、量産型豆腐に使用される米国産大豆は、円安や物流費の高騰といった外部要因の影響を受け、近年は緩やかな上昇傾向にある。一方で、国産大豆は直近 5 年間ではやや低価格化傾向にあるものの、天候不順や国内外需給の影響を受けやすく、依然として不安定な価格推移を示している。さらに、大豆以外にも電気代・ガス代・容器代といった製造コストが継続的に上昇しており、豆腐製造業者の収益を圧迫している（藤井, 2024）。

しかし、小売段階では異なる現象が生じている。総務省「小売物価統計調査」によれば、豆腐の小売価格は近年こそ上昇傾向にあるものの、2000 年時点の価格を 100 とし

た場合、直近の価格指数は 99 にとどまり、25 年前とほぼ価格が変わっていない（総務省, 2024）。背景には、安価な PB（プライベートブランド）豆腐の普及や、中小零細豆腐店の廃業による市場の大手企業への集約が進み、構造的な価格競争が強まっていることがある。

さらに、消費者の購買行動にも変化がみられる。総務省「家計調査」によると、豆腐に対する 1 世帯あたり年間支出金額は 2015 年の 5,662 円から 2024 年には 5,272 円へと減少している。一方で、1 世帯あたり年間消費量は 79 丁から 82 丁へと増加しており、結果として豆腐 1 丁当たりの単価が低下している。すなわち、豆腐は消費量が増えているにもかかわらず、消費者が支払う単価は下がっており、業界全体として「量は出るが儲からない」構造が固定化している（総務省, 2024）。

このように、豆腐製造業は原材料価格の変動、エネルギーコストの上昇、価格競争の激化、消費者の低価格志向といった複数の要因が複雑に絡み合い、構造的な収益悪化に直面している。

２．小規模豆腐製造業の定義

ここで、日本産業分類を使って、豆腐製造業を定義したい。豆腐製造業とは、日本標準産業分類において製造業の一部として位置づけられ、農畜水産物等を原料として加工し、食品として供給する産業として定義される。その中で、豆腐店は「豆腐・油揚製造業」に分類される（総務省, 2023）。

総務省統計局「日本標準産業分類（令和 6 年〔2024 年〕4 月改定）」によると、産業分類は大分類・中分類・小分類・細分類からなる四段階構成となっている。食品製造業は以下のように位置づけられる。

- 大分類：E 製造業
- 中分類：09 食品製造業
- 小分類：099 その他の食料品製造業
- 細分類：0991 豆腐・油揚製造業

すなわち、豆腐製造業は食料品製造業の中でも「その他の食料品製造業」に含まれ、その細分類として「0991 豆腐・油揚製造業」に位置づけられる（総務省, 2023）。

本論文において、細分類である「豆腐・油揚製造業」に分類される事業者のうち、中小企業庁が定義する小規模事業者（製造業では従業員 20 人以下）に該当する事業者を小規模豆腐製造業と定義する。

３．先行研究レビュー

本節では、著者と同様に小規模豆腐製造業の経営状況を問題視する先行研究を整理し、本研究の位置づけを明確にする。

3-1. 業界構造・小規模豆腐店の課題

淡野（2018）は、松山市近隣地域における豆腐供給の実態を調査し、豆腐製造業において大手企業の寡占化が進む一方で、小規模事業者の退出が加速していることを指摘している。また、松山市内の豆腐製造業者を対象とした実態調査では、小売企業による価格引き下げ要求や返品リスクの増大により、小規模豆腐製造業者の販路確保が困難になっていることが明らかにされている。さらに、小規模事業者が人手不足や設備投資の制約に直面している点も示されており、これらの要因が小規模豆腐製造業の経営基盤を脆弱化させていると論じている（淡野, 2018）。

加えて、消費者の嗜好変化や試食文化の影響により、味のインパクトが強い商品が選好される傾向が強まり、豆腐そのものの存在感が低下していることを危惧する経営者の声も紹介されている。一方で、淡野（2018）は、豆腐文化の復興や経営改善を目的とした取り組みを行うＹ社の事例を取り上げ、工場見学の受け入れや食べ比べの実演、昔ながらの製法に立ち返った生産・流通の工夫など、価格以外の価値を訴求する取り組みが一定の成果を上げていることを示している。

これらの知見は、小規模豆腐製造業が置かれた外部環境を理解する上で重要であり、特に価格競争の激化や小売主導の取引構造が、小規模事業者の経営基盤を脆弱化させている実態を示している。また、価格以外の価値を訴求する取り組みが一定の成果を上げている事例が存在することから、小規模豆腐製造業においても、従来の標準品市場とは異なる価値軸を模索する必要性が示唆される。

3-2. 先行研究のギャップと本研究の位置づけ

淡野（2018）をはじめとする既存研究は、小規模豆腐製造業が直面する外部環境の厳しさを明らかにしている。大手企業の寡占化、小売企業による価格引き下げ要求、返品リスクの増大、人手不足や設備投資の制約、さらには消費者嗜好の変化など、多くの要因が小規模事業者の経営基盤を脆弱化させていることが示されている。また、価格以外の価値を訴求する取り組みが一定の成果を上げている事例も報告されており、従来の標準品中心の競争構造では小規模事業者が生き残りにくい状況が浮き彫りになっている。

しかし、これらの先行研究は、小規模豆腐製造業が置かれた環境の厳しさを指摘する一方で、小規模事業者がどのような市場を選択し、どの価値軸で競争すべきなのかという戦略的視点については十分に検討していない。特に、価格競争から脱却するための具体的な方向性や、事業者が自社の強みを活かしてどのように戦略を再構築すべきかについては、体系的な議論が不足している。

本論文の研究課題は、このような先行研究の不足を踏まえ、小規模豆腐製造業が持続的に競争力を確立するための戦略的視点を提示することである。具体的には、A 社の事例を通じて、従来の標準品中心の競争構造から脱却し、新たな価値軸を基盤とした経営戦略をどのように構築し得るのかを明らかにしたい。本研究は、小規模豆腐製造業の持続可能性に関する学術的知見を補完するとともに、地域企業における実務的な戦略立案に資する点で意義を有する。以上までの議論を踏まえ、次節では A 社の戦略的特徴を整理するために、本研究で用いる分析枠組みを紹介する。

４．経営戦略

4-1. 経営戦略分析のフレームワーク（SWOT 分析）

まず、SWOT 分析とは、企業内外の諸要因と戦略との適合を考える際に自社が保有する経営資源や置かれている状況を整理し全体像を捉えるためのフレームワークであるという（網倉・新宅, 2011, pp. 41-42.）。内部環境は S（強み）と W（弱み）、外部環境は O（機会）と T（脅威）に分類され、これらの要素を統合的に評価することで、企業がどのような資源を活かし、どのように環境変化に対応すべきかを明確にすることができる。企業は当該フレームワークを通じて、現時点だけでなく、自社のこれまでを振り返り、特定時点の内外環境及びその戦略の変遷を可視化することも可能である。

本研究では、ケースとして取り上げる A 社の戦略変遷を動的に捉えるために、SWOT 分析を年代別に適用して整理する。時系列で比較することで、企業がどのように環境変化へ適応し、強みを活かし、弱みを克服しながら戦略を再構築してきたかを明らかにできる。A 社の歴史を「静的な断面」ではなく「連続的なプロセス」として描くことで、戦略転換の背景にある因果関係をより精緻に把握することが可能となる。

4-2. 経営戦略分析のフレームワーク（戦略キャンパス）

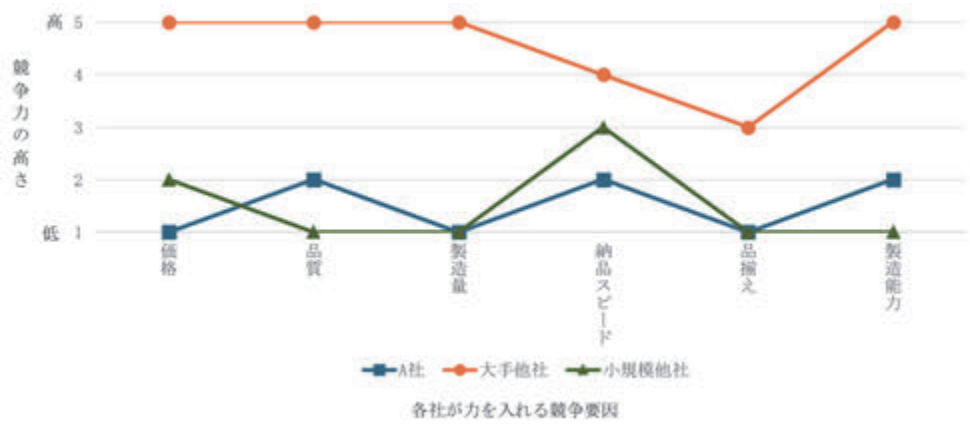
次に、価値曲線について述べる。戦略キャンパス（Strategy Canvas）は、ブルー・オーシャン戦略において紹介される中心的な分析フレームワークである（Kim＝Mauborgne, 2015 邦訳, pp. 73-77.）。企業が競争の激しい既存市場から脱し、新たな価値

を創造するための指針を与えるものである。その目的は二つに整理できる。

第一に、既存市場における競争構造を可視化し、各社がどの要因に投資し、どの価値を提供しているかを把握することである。業界内の企業が重視する競争要因（価格、品質、サービス、供給力など）を横軸に並べ、各社の提供レベルをスコア化し線で結ぶことで、企業ごとの戦略の特徴が「価値曲線」として描かれる。

第二に、価値曲線を比較することで、企業がどのような戦略ポジションを取っているか、また差別化の余地がどこにあるかを明らかにすることである。もし複数企業の価値曲線がほぼ同じ形を描き、縦軸の高さだけが異なる場合、それは「同質的競争」に陥っていることを意味する。この状況では、企業は価格や品質の「縦軸」での勝負に偏り、競争優位を維持することが難しくなる（Kim＝Mauborgne,2015 邦訳）。

図表１：戦略キャンパスの例示



出典：Kim＝Mauborgne（2015 邦訳）p.74 より著者作成.

ブルー・オーシャン戦略が強調するのは、既存の競争要因を強化するのではなく、横軸の競争要因そのものを再設計し、新たな価値軸を創造することである（Kim＝Mauborgne,2015 邦訳,p.76.）。つまり、顧客がすでに求めている価値を「より多く」提供するだけでは差別化にはならず、競争のない市場空間（ブルーオーシャン）を生み出すには、業界がこれまで重視してこなかった価値要因を創出・強化する必要がある。

この視点を戦略キャンパスにおいて表現するならば、価値曲線の横軸そのものを増やすことである。つまり、中小零細の豆腐店にとって重要なことは業界が当然視してきた既存の競争要因だけで戦うのではなく、製品開発力やブランド力、独自性、顧客との関係性など、新たな価値要因を自ら培い、競争軸を再設計することである。

新しい価値要因を横軸として追加することで、企業は他社とは異なる形状の価値曲

線を描くことが可能になる。この「横軸の拡張」こそが、中小零細企業が大手と同質的競争から脱し、独自の競争領域を創出するための戦術的アプローチである。つまり、戦略キャンパスは単なる可視化ツールではなく、中小零細企業がどの価値要因を新たに創るべきかを判断するための戦術設計図として機能する。

本研究では、この戦略キャンパスの枠組みを用いて、A 社と他社の価値曲線を比較し、A 社がどの価値要因を強化・創出して競争軸を再設計してきたのかを明らかにする。

4-3. 経営戦略分析のフレームワーク（業界細分化）

最後に、業界細分化について紹介する。ポーターは、業界は単一の市場として捉えるべきではなく、構造的に異なる複数のセグメントから構成されるものだと指摘する。業界内の各セグメントも 5 つの競争要因から影響を受ける。業界を小単位に分割することで、製品や買い手の違いが競争構造や価値連鎖に与える影響を明らかにし、企業がどの市場で競争すべきかを判断する基盤を見つけることができる。これをポーターは業界細分化と定義している（Porter, 1985 邦訳, p. 283.）。

業界細分化の目的は、競争構造に影響を与える意味のある差異を抽出し、企業がどのセグメントに集中すべきかを判断することにある。食品製造業のように製品特性・用途・買い手のニーズが多様な業界では、これらの差異が競争構造を大きく変化させるため、業界を単一市場として扱うのではなく、複数のサブ市場に分けて理解することが不可欠である。

ポーターは業界を細分化する際には、製品の品種、買い手のタイプ、チャネル、地理的立地という四つの観察可能な細分化変数に基づき、競争優位の条件を変化させる差異を識別する必要があると述べている。そして、製品や買い手のグループ化によって最も重要な差異が捉えられるセグメント化の方法を見極めることが競争戦略の立案において重要であるという（Porter, 1985 邦訳, pp. 290-300.）。

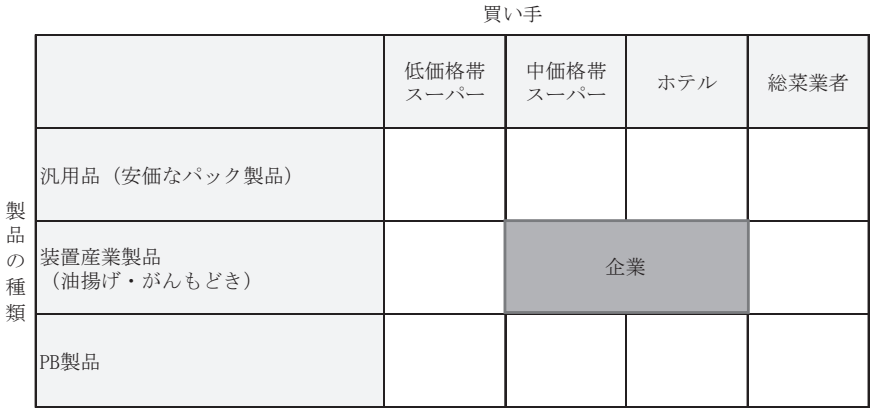
製品セグメントは、物理的サイズ、価値水準、技術・設計、パッケージング、用途、補助サービスの有無など、価値連鎖やコスト構造に影響を与える差異に基づいて分類される。重要なのは、単なる製品の違いではなく、競争構造に意味のある差異を基準にする点である。買い手セグメントは、年齢、所得、家族構成、健康志向、購入目的、意思決定者、使用方法など、買い手の行動や価値観の違いが競争構造に影響を与える場合に重要となる。買い手の差異は、価格感度、代替品の脅威、交渉力といった 5 フォースに直接影響するため、細分化の中心的変数となる。チャネルは、製品がどの経路で買い手に届くかによって価値連鎖が変化するため、同じ買い手でもチャネルが異なれば

別セグメントとして扱う必要がある（Porter, 1985 邦訳, pp. 290-300.）。

豆腐業界も同様であり、一般には「日配食品」として一括りにされるが、実際には以下のような複数のサブ市場から構成されている。例えば、パックに入った個包装の豆腐は小売向け商品で、価格・製造量・納品スピードが支配的であり、低価格帯市場では特に大手業者が優位に立つ領域である。業務用市場では、単に容量の多さと低価格を求める市場もあるが、総菜・給食業者などそれぞれの顧客の要望に応じた製品開発を求める市場もある。地域ブランド市場は地域性や製法のこだわり、ストーリー性など非価格的価値が重視される領域である。近年は、栄養価・原材料・無添加性など、生活者の価値観に基づく差別化が可能な領域（以下、健康志向市場という）など付加価値の高い製品が求められる市場も登場しつつあり、時代の変化とともに顧客ニーズは多様化している。

これらの細分化変数を組み合わせて業界全体を整理するために、ポーターは業界細分化マトリックスの作成を提案する（Porter, 1985 邦訳, p. 302.）。マトリックスは、構造差異を最も顕著に表す変数を軸として設定し、競争業者を配置することで、セグメントごとの競争構造や魅力度を可視化するものである。

図表 2：業界細分化マトリックスの例示



出典：Porter（1985 邦訳）p. 302 より筆者作成.

これらの市場は、競争要因・価値連鎖・買い手の行動が大きく異なるため、同じ「豆腐」という製品であっても、企業が属する市場によって競争構造は全く異なる。

本研究では、ポーターの業界細分化の視点に基づき、豆腐業界を製品カテゴリーと買い手カテゴリーの 2 軸で細分化し、事例企業 A 社がどのセグメントに位置づき、どのセグメントを将来の競争領域として選択すべきかを明らかにする。

５．ケーススタディ

本節では、前節で示した理論的枠組みを活用して、A 社のケーススタディを行いたい。はじめに A 社の概要や経営理念、社歴を整理しその後年代別に戦略の変化を検討する。

5-1. A 社の概要

A 社は、1964 年（昭和 39 年）に創業し、とある中規模の商店街にて店舗を借り豆腐の製造販売を始めた企業であり、2026 年時点で創業より 62 年が経過している。

この間、取扱製品や事業規模を拡大させながら、全国各地へ豆腐や豆乳、厚揚げ等の豆腐加工食品を製造してきた。図表 3 において企業概要を示す。

図表 3：A 社の概要

項目	内容
商号	A 株式会社
設立	1964 年（昭和 39 年）
資本金	2,000 万円
事業所	本社及び工場、工場併設直売所 1 か所
社員数	20 名程度（2024 年時点）
事業内容	①　業務用製品の製造・販売
	② 小売用製品の製造・販売
	③ 直販・地域密着型販売
販路別売上比率（2024 年）	① 食品製造業者等：80%
	② 量販店（スーパーマーケットチェーン）等：10%
	③ 地域密着型直売所・A 社併設直売所等：10%

出典：A 社へのインタビューをもとに筆者作成.

5-2. A 社の経営理念

A 社は創業以来、「豆腐作りを通じて『安全・安心、美味しさ、健康』を地域に届ける」をあるべき姿として、伝統の自然製法と厳選した原材料にこだわった製品づくり、顧客ニーズに合わせた製品開発による上質な豆腐作りを通じて地域の健やかな食生活を支えることを経営理念とする。社員教育を通じて、伝統製法を守りながらも安定した供給力を確保し、地域に高品質な豆腐を継続的に供給できる体制の構築に努めてい

る。

5-3. A 社の社歴

A 社の戦略的変化を理解するため、まず創業から現在までの主要な出来事を時系列で確認する。また、図表の右列に後続の年代別分析に対応する参照節番号を付している。

図表 4：A 社の沿革

年	主な内容	参照節
1964	商店街にて創業。地元スーパーマーケット B 社への納品を契機に地域密着型の豆腐店から量販店対応へ役割を広げる。	5-4-1
1967	B 社の店舗拡大に伴い納品量が増加。X 市内に小規模工場を建設し、職人を雇用・育成。当時のスーパーはテナント型が主流で、A 社で育った職人が独立し、スーパー内で製造販売を開始。	
1980-84	工場を立て直し平屋建てから 2 階建てへ。豆腐に加え、厚揚げ・うす揚げ・がんもどき等標準的日配品を製造。総菜製造業者 C 社への納品を開始。業務用市場への最初の接点となる。	
1987	新工場を拡張し、株式会社化。トラックが搬入できる動線や大型冷蔵庫のスペースを確保し、量販店向け大量供給体制を強化。	
1990	初代の息子（現代表取締役）が後継者として本格的に経営に関与を始める。スーパーのレジ方式導入・センター化が進み、仕入効率化が加速。豆腐業者間の価格競争が激化し、A 社は卸値圧力に直面。売上の約 8 割を B 社に依存し交渉力を持てない構造的弱点が顕在化。	
1995	工場を改築。B 社はセンター化により、より低単価の業者から仕入が可能に。価格競争に勝てないと判断した当社は、装置産業である油揚げ・がんもどきの製造を撤退するという戦略的撤退を選ぶ。	
2000	中価格帯スーパーマーケット D 社から製品開発と供給の依頼を受け取引開始。絹揚げに始まり、PB 豆乳ボトルやざる豆腐等多様な製品を新開発。A 社の製品開発力が培われ、後に自社ブランドへ発展。また、ホテル向けに業務用豆乳を取引開始。	5-4-2
2003-05	給食製造業者や百貨店へ納品開始。自社ブランド製品の本格始動とラインナップ拡充。	

2010	総菜製造業者 E 社との取引開始。大量かつ安定供給が評価され、事業規模が拡大。一方で従業員の高齢化や人材不測の課題が徐々に顕在化。	5-4-3
2016	レストランチェーン店へ韓国料理用豆腐の開発・納品開始。豆腐の硬さや栄養素など用途特定型製品が増加。	
2019	地元の農産物直売所 3 店舗へ納品開始。地域密着型販路が拡大。	
2020	健康志向・介護食市場への事業展開。自社工場併設の直売所を開設。分厚い「F 揚げ」を独自開発し、小売販路における看板商品へと打ち立てる。	5-4-4
2021-25-	既存の総菜業者 E 社の総菜内容変更により納品量が急減する中で、学校給食や介護食製造業者、健康志向の総菜製造業者 2 社との新規取引開始し売上を確保。	

出典：A 社へのインタビューをもとに筆者作成.

5-4. 年代別に捉える A 社の変遷

前節を踏まえ、本節では A 社の戦略的変化を年代別に整理する。年代は沿革で示した主要な転換点を基準に四区分（1960-90 年代、2000 年代、2010 年代、2020 年代）に分けている。各区分について、まず SWOT 分析により当時の外部環境・内部資源を整理し A 社が採用した戦略の特徴を検討する。さらに、戦略キャンパス及び業界細分化マトリックスを用いて、各期の戦略がどのような競争効果を生み出したかを評価する。

5-4-1. 1960～1990 年代：量販店依存と構造的弱点の顕在化

5-4-1-1. 1960～1990 年代における SWOT 分析

A 社は 1964 年に創業し、地元スーパーマーケット B 社への納品を通じて事業基盤を築いた。1967 年には B 社の店舗拡大に対応するため X 市に小規模工場を建設し、職人育成を進めながら地域の豆腐供給網を形成した。1980 年代には工場を平屋から二階建てへ拡張し、豆腐や厚揚げ、うす揚げ、がんもどきといった標準的日配品を一定量供給できる体制を整えた。1984 年には惣菜業者 C 社への納品を開始し、業務用市場への参入が始まった。

しかし 1990 年前後になると、スーパー業界ではレジ方式の普及やセンター化が進み、全国から安価な製品を調達できる仕入効率化が急速に進展した。これにより豆腐製造業者間の価格競争が激化し、A 社は卸値圧力に直面した。当時、売上の約 80%が B 社

に依存していたため、価格決定力を持たない構造的弱点が顕在化した。標準品中心の製品構成は差別化が弱く、センター化によって競争力は急速に低下した。

図表 5：1960〜1990 年代における SWOT 分析

S	W
・スーパーマーケット B 社の店舗数拡大に伴って事業拡大。 ・工場拡張により供給能力が向上。 ・品質の均一化・標準品の量産が得意。 ・惣菜製造業者 C 社など、業務用への市場参入が始まる。 ・職人育成が進み、製造技術が安定。	・売上の 80％が B 社依存という構造的リスク。 ・価格決定力がゼロ、卸値圧力に弱い。 ・製品が標準品中心で差別化が弱い。 ・センター化により競争力が低下。 ・油揚げ・がんもどき撤退に象徴される事業の脆弱性。
O	T
・惣菜製造業者・ホテルなど業務用市場の拡大。 ・PB 製品製造の需要増加。 ・専門店・中食市場の成長が始まる。	・スーパーセンター化による仕入効率化と豆腐業者間の価格競争が激化。 ・他の小規模豆腐店の廃業が増加。 ・量販店依存の崩壊。

【戦略行動】油揚げ・がんもどきという不採算事業から撤退し、価格競争市場からの脱却を図るという戦略的決断を行った。

出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

特に、がんもどきや油揚げの製造は、専用の揚げ設備や連続ラインを必要とする典型的な装置産業であり、規模の経済が強く働く領域である。設備投資額が大きいほど生産効率が高まり単位コストを下げられるため、資本力のある大手企業が構造的に優位に立つ。一方で製品自体は標準化されており差別化余地が小さいため、小規模事業者は価格競争に巻き込まれやすい。A 社にとっても、油揚げ・がんもどきの製造は高い固定費負担に対して収益性が低く、量販店のセンター化による価格引き下げ圧力が強まる中で競争力を維持することが困難となった。

こうした産業構造上の制約を踏まえ、A 社は 1995 年に油揚げ・がんもどき製造から撤退するという戦略的決断を行った。この撤退は量販店依存モデルの限界を認識し、次の成長機会を模索する転換点となった。当時の A 社の経営状況を図表 5 にまとめる。

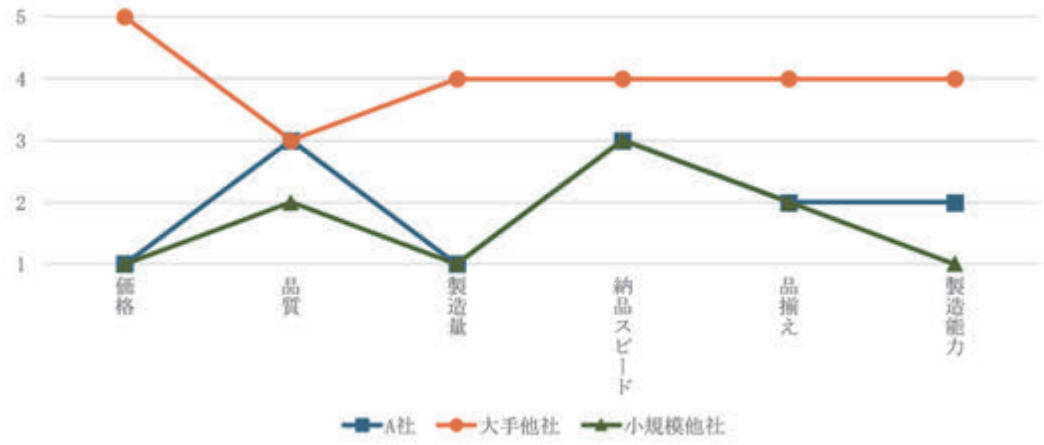
5-4-1-2.　1960～1990 年代における戦略キャンパス

1960～1990 年代の A 社は量販店向け標準品を中心に製造しており、その価値曲線は近隣の小規模豆腐店とほぼ同じ形状を描いていた。当時の豆腐業界では、価格や納品スピード等の量販店対応力が既存の競争要因として市場の中心を占めており、A 社もまたこれらの要因に基づいて競争せざるを得なかった。

この時期の A 社の価値曲線は、大手業者と形状こそ類似していたものの、各要因の水準は大きく下回っていた。一方で、近隣の小規模豆腐店と比較すると、工場の立て直しにより衛生面や製造能力ではわずかに優位性があったものの、全体としてはほぼ同じ曲線を描いており、A 社は小規模豆腐店の典型的なポジションに位置していたといえる。つまり、A 社は大手と同じ競争軸に立ちながらも、その競争要因において優位性を持たないという構造的な弱点を抱えていた。

このように、1990 年代までの A 社は、既存の競争要因（縦軸）に依存した同質的競争に巻き込まれており、量販店のセンター化や価格競争の激化といった外部環境の変化に対して脆弱な状態にあった。

図表 6：1960～1990 年代における戦略キャンパス



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

5-4-1-3.　1960～1990 年代における業界細分化

1960～1990 年代の豆腐業界は、汎用的なパック豆腐と油揚げ、がんもどき等の標準的な日配品を中心としたスーパー・小売店市場が主流であった。汎用品市場では、低価格・大量供給・納品スピード・標準品質といった量販店特有のニーズが支配的であり、

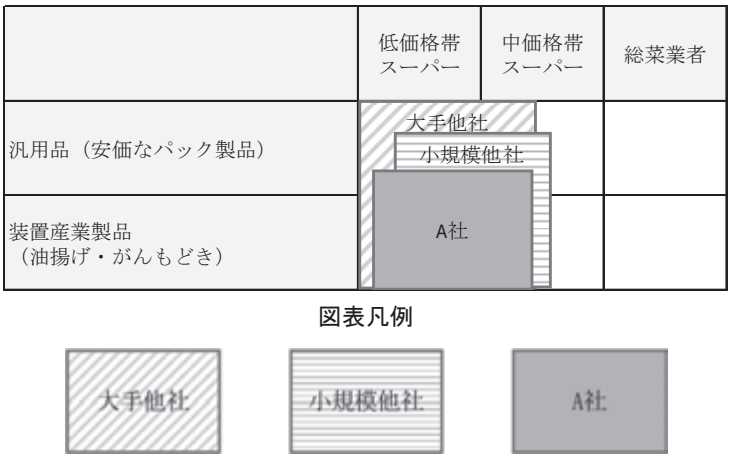
買い手側も低価格帯スーパー・中価格帯スーパーに集中していた。図表 7 に示すように、製品カテゴリーは標準化され、買い手の要求も均質であったため、業界全体が同質的競争に陥りやすい構造を持っていた。

A 社は創業期から一貫して低価格帯スーパー向け汎用品の製造に強く依存しており、このセグメントでは安さや大量供給、納品効率といった量販店ニーズが最重要視されていた。こうしたニーズは大手業者が得意とする領域であったが、これまでの業界の在り方から近隣の小規模豆腐店も多数参入していたため、A 社は最も競争密度の高いセグメントに位置していたことになる。

また、油揚げ・がんもどきについても、A 社は一定量を製造していたものの、前述の通りこれらの製品は豆腐よりも早期に機械化が進んだ領域であり、設備投資による規模の経済が強く働く市場であった。資本力のある企業ほど生産効率を高められるため、A 社は構造的に不利なポジションに置かれ、十分な競争力を確保できなかった。

さらに、1980 年代後半には量販店のセンター化が進み、低価格帯スーパー・中価格帯スーパーの仕入れ効率化が急速に進展した。これにより汎用品市場では全国から安価な製品が流入し、価格競争が一段と激化した。このような背景から、汎用品セグメントは大手・小規模業者が密集するレッドオーシャンと化しており、A 社は差別化余地の乏しい競争軸に巻き込まれていた。

図表 7：1960–1990 年代における業界細分化マトリックス



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

その後、A 社は油揚げ・がんもどきの製造から撤退し、惣菜業者との取引開始を契機として業務用市場へと舵を切った。しかし、当時の製品は標準的な汎用品の延長であり、顧客ニーズに細やかに応える製品開発等による差別化はまだ弱かった。そのため、

このセグメントでもA社は限定的なポジションに留まっていた。

以上のように、1960〜1990年代のA社は、汎用品中心の製品構成と量販店依存という業界構造の中で、顧客ニーズが「低価格・大量供給・標準品質」に固定化された最も競争密度の高いセグメントに位置していた。その結果、センター化や価格競争の激化といった外部環境の変化に対して脆弱であり、構造的制約を抱えていた。

5-4-2. 2000年代：新製品開発力の多様化と脱・量販店依存の模索

5-4-2-1. 2000年代：SWOT分析

次の年代区分として2000年代のA社を振り返る。1995年のB社センター化を契機に、A社は量販店依存からの脱却を模索し始めた。2000年には中価格帯スーパーD社から「D社が対応できていない豆腐類を納めてほしい」という依頼を受け、絹揚げを皮切りにPB豆乳ボトル、ざる豆腐、ゆば豆腐、おぼろ豆腐など多様な製品を開発した。

図表8：2000年代におけるSWOT分析

S	W
・価格競争市場からの脱却を目指す中で蓄積してきた柔軟な顧客対応力。 ・PB豆乳、おぼろ豆腐、ざる豆腐、ゆば豆腐等開発力と自社ブランド設立。 ・小ロット対応力・新製品開発力の蓄積。	・量販店依存からの脱却はまだ途上。 ・新規取引は小ロットが多く、収益が安定しにくい。 ・ブランド認知度はまだ低い。 ・多品種化による製造負荷の増加。
O	T
・百貨店・専門店の高品質志向。 ・中食市場の成長。 ・PB・OEM/ODM需要の増加。 ・健康志向・無添加志向の高まり。	・大手メーカーの出現とPB攻勢。 ・高付加価値市場の競争激化。 ・原材料価格の変動。 ・小規模食品製造業の廃業増加。

【戦略行動】顧客ニーズに応える小ロット対応力と高付加価値の新製品開発力を強化する中で、量販店依存からの脱却を目指した新たな価値を蓄積し始めた。

出典：A社へのインタビューにもとづき著者作成.

A社はB社からの価格圧力に悩まされながらも、新規顧客から求められる小ロット対応や新製品開発に対して、試行的な取り組みを重ねた。結果として、これらの取り組

みはA社の製品ラインナップや顧客対応の柔軟性の高付加価値化させる要因となった。また、顧客ニーズに応え続ける中でA社には新製品開発力が蓄積され、自社ブランドの立ち上げにも繋がった。さらに、2003年頃からは給食製造業者や百貨店との取引も始まり、販路の多様化が進展した。

この時期のA社は多様な依頼に応えられる柔軟性を強みに徐々に異なる業態から引き合いを受けるようになり、新たな市場を開拓していった。一方で、量販店への売上依存状態からの脱却はまだ途上であり、新規取引は小ロットが多く収益が安定しにくいという課題も残った。加えて、多品種化に伴う製造負荷の増加やブランド認知度の低さも弱みとして顕在化していた。

外部環境としては、中食市場の成長や百貨店・専門店の高品質志向、PB・OEM需要の増加など、A社にとって追い風となる機会が広がっていた。しかし、大手業者の台頭や原材料価格の変動、高付加価値市場の競争激化といった脅威も同時に存在した。こうした環境下でA社は、量販店依存からの脱却を進めつつ、より高付加価値市場への足がかりを時間がかかりながらも着実に築いていった。SWOT分析を用いて2000年代のA社を整理すると図表8の通りである。

5-4-2-2.　2000年代：戦略キャンパス

2000年代のA社の価値曲線は、1990年代までの競争軸で争うことに危機感を抱いたことから、新たな競争要因の獲得を模索し始めた時期であった。2000年にD社との取引が始まると、従来の標準品とは異なる製品群の開発が求められた。A社はこれらの依頼に対応する中で、顧客仕様に合わせて製品を設計する知識や技術を蓄積し、後に振り返るとこれが自社の強みとなっていたことに気付くことになる。

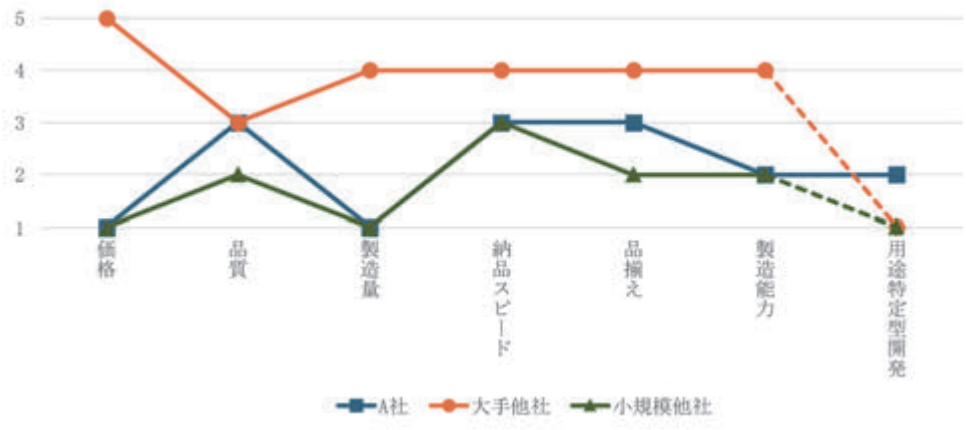
この時期に芽生えた用途特定型開発力とは、惣菜業者や中食企業、給食事業者など、製造業者を主な顧客とし、量・形状・硬さ・栄養価といった顧客が要望する仕様に応じてODM型の製品開発を行う能力であると定義する。当初は個別の依頼に応じるための対応力にすぎなかったが、結果としてA社の価値曲線に新たな次元をもたらし、従来の「価格・大量供給」を中心とする量販店型の競争軸から、「用途特定型開発力・柔軟性」を重視する軸へと緩やかに移行する契機となった。

また、設備投資や製造ラインの改良により一定の製造量を確保したものの、大手業者のような大量供給を志向するのではなく、あくまで顧客仕様に合わせた製品開発を中心とした価値提供へと比重が移っていった点に特徴がある。品質面では従来の強みを維持しつつ、顧客ごとの用途に合わせた製品開発を通じて、A社は独自の価値を模索

し始めた。

一方で、近隣の小規模豆腐店は依然として価格や標準品質といった従来の競争要因に依存しており、A 社との価値曲線の差異が生まれ始めた時期と捉えられる。

図表 9：2000 年代における戦略キャンパス



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

5-4-2-3.　2000 年代：業界細分化

2000 年代に入ると、豆腐業界は量販店向け標準品市場に加えて、惣菜・中食・給食事業者等を対象とする用途特定型業務用市場が拡大し、業界構造が多様化し始めた。この時期の特徴は、製品カテゴリーごとに顧客ニーズが明確に分岐し始めた点である。汎用品市場では依然として低価格・大量供給・納品効率といった量販店ニーズが支配的であった一方、用途特定型市場では硬さ・形状・内容量・加工適性など、惣菜・中食企業の用途に応じた仕様が求められるようになった。この時期 A 社の買い手は量販店から業務用・高付加価値市場へと広がりを見せており、製品カテゴリーも汎用品・PB 製品・用途特定型業務用製品と顧客ニーズは多様化しつつあった。

A 社は 1995 年の B 社センター化を契機に量販店依存からの脱却を模索し始めた。スーパーB 社への納品を続けながらも、総菜業者等に対し単なる汎用品ではなく、メニューに合わせた硬さや形状等用途に応じた仕様への対応力によって顧客ニーズに応えていくことになる。

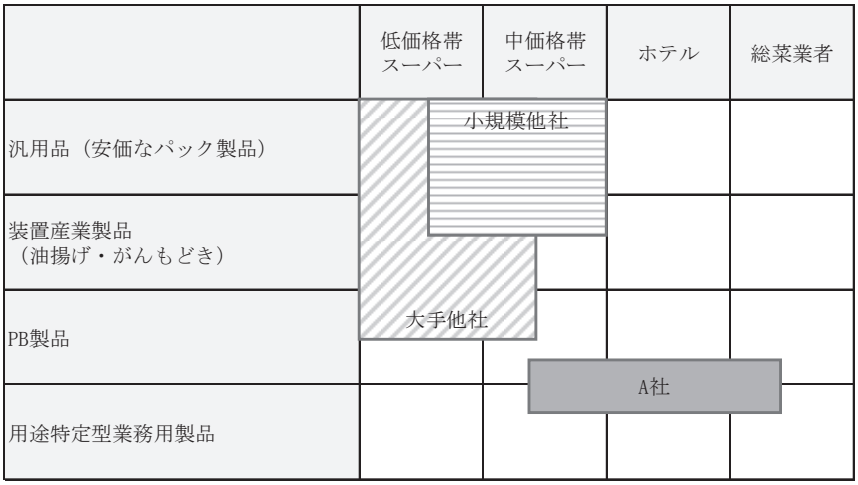
2000 年には中価格帯スーパーD 社からの依頼を受けて絹揚げを皮切りに PB 豆乳ボトル、ざる豆腐、ゆば豆腐、おぼろ豆腐等多様な製品を開発した。図表 10 に示すように、

A 社は中価格帯スーパーの PB 領域に新たにポジションを獲得し、従来の汎用品中心の位置から徐々に外れ始めている。

一方で、汎用品領域では依然として大手業者や小規模他社が多数存在し、A 社はこの領域から完全に脱却できていたわけではない。汎用品セグメントは依然として競争密度が高く、A 社は標準品市場からの売上依存を完全には解消できていなかった。

また、2003 年頃からは給食製造業者や百貨店との取引も開始し、販路の多様化が進んだ。百貨店向けの高付加価値製品領域では、A 社はまだ限定的なポジションに留まっているものの、図表 10 に示されるように高品質志向の市場に A 社が新たに点を打ち始めている点は重要である。

図表 10：2000 年代における業界細分化マトリックス



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

総じて、2000 年代の A 社は、汎用品中心の量販店依存モデルから、用途特定型開発力を軸とした新たな競争軸へと緩やかに移行し始めた時期であった A 社のポジションは汎用品中心の密集領域から徐々に外れ、PB 製品や用途特定型製品の領域に新たな点を打ち始めている。これは、従来の「価格・大量供給」を中心とする量販店型の競争軸から、「用途特定型開発力・柔軟性」を重視する競争軸へと移行する契機となった。

5-4-3. 2010 年代：用途特定型市場への本格シフトと事業拡大

5-4-3-1. 2010 年代：SWOT 分析

3 つ目の区分として、2010 年代に目を向ける。これまでの A 社は、価格以外の新たな価値要因を獲得するために、顧客ニーズに応じた用途特定型開発力を強化してきた。

この取り組みは2000年代における小ロット対応や新製品開発の試行的な経験を通じてA社内に徐々に根付き、体系化されたものである。こうした能力形成の蓄積が功を奏し、2010年代には総菜製造業者E社より高い評価を受け、大量かつ安定した供給能力が求められるようになった。そのため、A社は製造能力の強化と安定供給体制の整備を進めた。これにより、ODM製品の受注は安定化し、用途特定型開発力と供給能力の両立がA社の価値提供の中心となっていった。これらの能力は、単なる依頼対応ではなく、A社の差別化要因として明確に位置づけられ始めた。

図表11：2010年代におけるSWOT分析

S	W
・用途特定型開発力が体系化し取引先に評価された結果、取引社数や受注量が安定化。 ・安定供給と高品質という強みを確立。 ・地域直売所展開で消費者接点の獲得。 ・OEM/ODMの依頼が増加し開発力蓄積。	・依然としてスーパーマーケットB社や総菜業者E社への依存リスクが存在。 ・多品種化・供給量増加による製造負荷の増大。 ・職人の高齢化による技術継承の停滞。 ・人材採用が難しく、特に若年層の確保が困難。
O	T
・中食市場の急成長に伴い、惣菜メーカーの豆腐需要増加。 ・健康志向・高タンパク食品の需要増。 ・地域直売所の増加。	・食品安全基準の高度化。 ・原材料価格の高騰。 ・高付加価値市場への大手参入リスク。

【戦略行動】用途特定型開発力と供給能力の両立により、業務用市場と地域市場の双方で価値提供を拡大する戦略を進めた。

出典：A社へのインタビューにもとづき著者作成.

2019年には地域直売所への展開が始まり、A社は地域市場におけるブランド価値の形成にも取り組むようになった。この頃から、A社は用途特定型市場と地域市場の双方で価値を提供する体制を志向するようになり、競争軸は標準品市場からさらに離れ、独自性を高めていった。

一方で、E社への依存度が高まったことで、取引先のメニュー変更等による受注変動リスクが顕在化した。また、職人の高齢化に伴う技術継承の停滞や製造負荷の増大、人

材確保の難しさといった慢性的な人手不足が深刻化し、供給能力の上限が組織体制に依存しやすい構造的課題として浮上した。用途特定型市場へのシフトが進む中で、A 社には製造体制の再構築や人材基盤の強化が求められるようになった。

5-4-3-2.　2010 年代：戦略キャンパス

2010 年代の A 社の価値曲線は、2000 年代に創発的に蓄積された用途特定型の開発力が、明確な競争軸として自覚され、戦略的に活用され始めた時期の姿を示している。

この時期の A 社は用途特定型開発力を単なる対応力ではなく、明確な差別化要因として位置づけるようになった。2000 年代には個別の依頼に応じる形で蓄積された知識や技術が、2010 年代には体系化され、A 社の価値曲線における中心的な要素へと成長したといえる。

図表 12：2010 年代における戦略キャンパス



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

価値曲線の比較においても、A 社は近隣の小規模豆腐店とは明確に異なる軸を描くようになった。小規模店が依然として価格や標準品質を中心とした競争軸を維持していたのに対し、A 社は他小規模豆腐店にはない用途特定型開発力の点で優位性を示し、競争軸そのものが分岐している。また、大手業者と比較すると、大量供給力や低価格では競わず、大手が重視しない領域で価値を創出するポジションを確立しつつあった。

さらに、2019 年には地域直売所への展開が始まり、A 社の価値曲線に「地域ブランド性」という新たな要素が加わった。競争力としては低いものの、新たな価値要因を生み出そうとしていることが分かる。このように、2010 年代の A 社は、2000 年代に形成

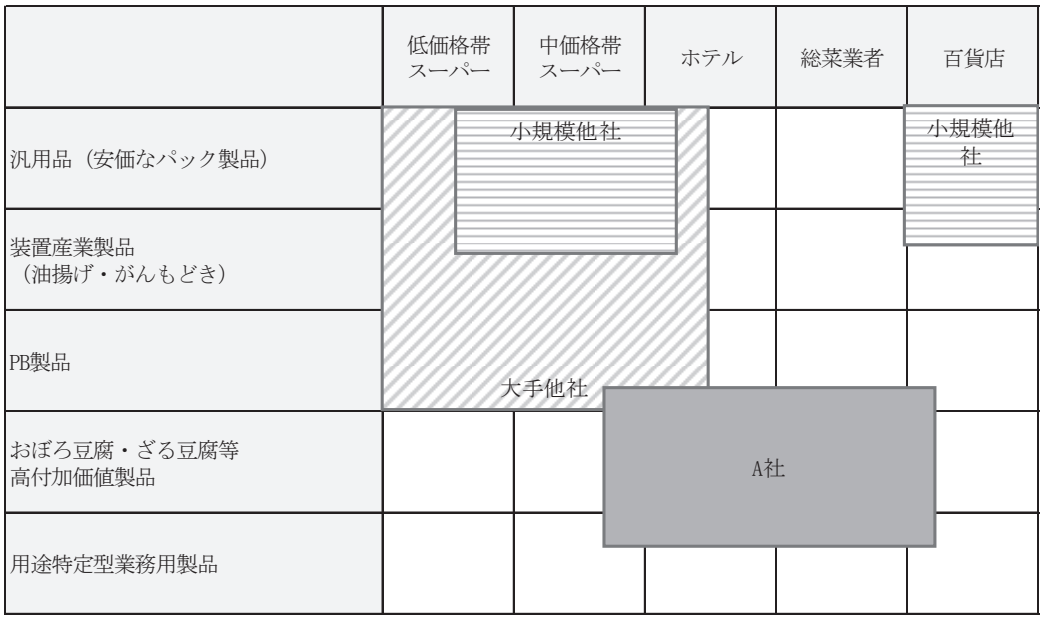
された用途特定型開発力を戦略的資源として認識し、それを軸に価値曲線を再構築した時期であった。価値曲線の変化は、A 社が標準品市場から用途特定型市場へと本格的に競争軸を移し、独自のポジションを確立し始めたことを示している。

5-4-3-3.　2010 年代：業界細分化

2010 年代に入ると、豆腐業界は量販店中心の標準品市場からさらに多様化が進み、用途特定型業務用市場と高付加価値市場が明確に拡大する構造へと移行した。図表 13 に示すように、用途特定型製品の領域内として惣菜業者やホテル向けの需要が増加し、地域市場では直売所や専門店が高品質志向を強めるなど、買い手の要求水準が細分化していった。製品カテゴリーごとに顧客ニーズが細分化し、要求水準が高まった。用途特定型市場では硬さ・形状・加工適性・歩留まりなどの仕様要求が高度化し、高付加価値市場ではこだわり製法や地域性といった非価格価値が重視されるようになった。

このような業界構造の変化の中で、A 社は 2000 年代より培ってきた用途特定型開発力を体系化し、用途特定型業務用製品の領域で明確なポジションを確立し始めた。

図表 13：2010 年代における業界細分化



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

この時期には、韓国料理用豆腐や石豆腐など、特定用途に合わせた製品開発が継続され、2000 年代に個別対応として蓄積されていた知識や技術が、A 社独自の開発能力

として認識される段階に達した。用途特定型開発力は、単なる依頼対応ではなく、A 社の差別化要因として明確に位置づけられ始めた。

一方で、汎用品や標準品市場では依然として大手業者や小規模他社が多数存在し、小規模他社の多くは大手との厳しい価格競争に苦しんでいる。一方で、A 社の主要ポジションは標準品市場から用途特定型市場へと明確に移行している。これは競争密度の高い汎用品領域から距離を置き、差別化可能な領域で価値を創出する戦略的転換を示している。

総じて、2010 年代の A 社は、用途特定型開発力を戦略的資源として認識し、それを軸に競争軸を再構築した時期であった。A 社のポジションは標準品市場から用途特定型市場へと本格的に移行し、近隣の小規模豆腐店とは異なる競争軸を描き始めている。これは、大手業者が重視しない領域で価値を創出する独自のポジションを確立しつつあったことを示している。

5-4-4.　2020 年代：高付加価値市場・地域市場への多角化と持続可能性の追求

5-4-4-1.　　2020 年代：SWOT 分析

最後の年代区分として、2020 年代に入ると、A 社は用途特定型市場で培ってきた開発力と供給能力を基盤に、より高付加価値な製品開発へと舵を切った。2020 年には、後に小売向け商品の代表となる独自性の高い厚揚げ「F 揚げ」を開発し、地域直売所での販売を通じて高い評価を得たことで、A 社は地域市場におけるブランド価値をさらに強化する方向へ動き出した。また、介護食製造業者向けの豆腐や健康志向に対応した無添加製品など、特定ニーズに応じた製品開発が加速し、A 社の価値提供はさらに高い付加価値が求められる市場へと広がっていった。

一方で、地域ブランド性は依然として十分に確立されていない。F 揚げそのものの製品評価は高いが、A 社ブランドとしての認知度は低く、F 揚げ以外の豆腐製品の購買にはあまりつながっていない。この点は、用途特定型開発力を鍛え続けながらも、高付加価値製品の小売販売を強化するために、地域ブランド力の向上が不可欠であることを示している。

また、技術継承や製造負荷の増大といった内部課題は一層深刻化している。後継者として 3 代目が入社したものの、人手不足と多品種少量生産による煩雑な業務に日々追われ、製造技術や経営面での十分な育成ができていないという実態がある。今後は、後継者を含む若手人材の育成と、対外に対しても豆腐文化の継承や製造の魅力を積極的に発信し、採用市場においても A 社の価値を訴求する取り組みが求められる。2020

年代のA社のSWOT分析をまとめると図表14の通りである。

図表14：2020年代におけるSWOT分析

S	W
・3代目が入社し時期後継者を確保。 ・分厚い厚揚げ、田舎揚げなど高付加価値製品の開発成功。 ・介護食用豆腐、無添加対応などこだわりへの対応力強化。 ・多角化された販路（量販店・業務用・中食・直売所・健康志向業者）。	・地域ブランド性の未確立。 ・多品種少量生産・高付加価値製品の増加により、熟練技術への依存度が高い。 ・後継者育成の遅れ。 ・人材採用が難しく、特に若年層の確保が困難。
O	T
・健康志向・無添加・介護食・アレルゲン対応等高付加価値市場の拡大。 ・地域ブランド食品への関心の高まり。 ・惣菜メーカーの豆腐活用増加。 ・プラントベース食品の普及。	・労働力不足。 ・原材料価格の高騰。 ・総菜製造業者等のメニュー変更による受注量急減リスク。

【戦略行動】用途特定型市場で蓄積した開発力と供給能力を基盤に高付加価値製品の開発と地域ブランド強化を進めたが、技術継承の停滞や人手不足が深刻化し、組織体制の強化が喫緊の課題となった。

出典：A社へのインタビューにもとづき著者作成.

5-4-4-2. 2020年代：戦略キャンパス

2020年代のA社の価値曲線は、2010年代までに確立された用途特定型開発力と安定供給力を基盤に、その開発力を小売向けに応用することで新たに形成された「高付加価値製品」という競争要因を加えた姿を示している。ここでいう高付加価値製品とは、用途特定型開発力で培った技術・知識を消費者向け商品に転換し、地域直売所などの小売チャネルで評価される製品群を指す。2020年に開発された独自性の高い厚揚げ「F揚げ」はその代表例であり、地域市場での高い評価を通じて、A社の価値曲線に新たな次元をもたらした。

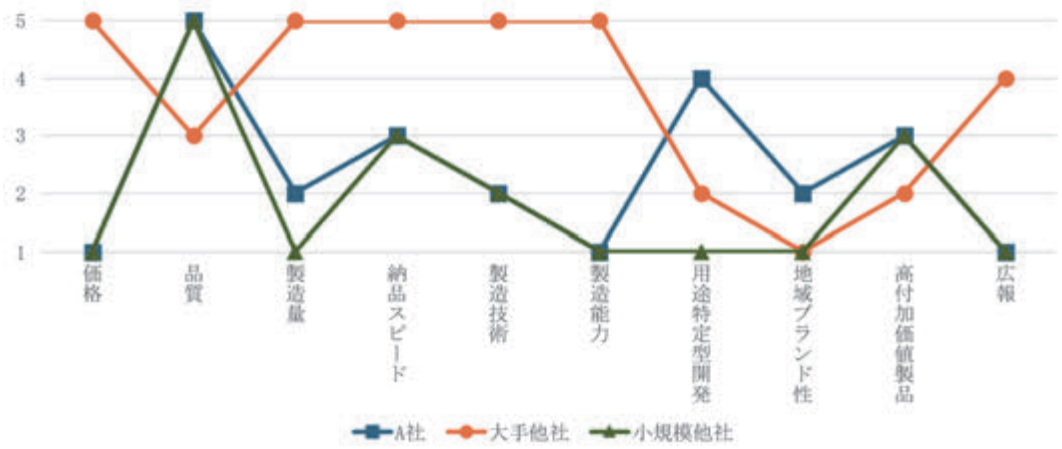
つまり、この時期のA社は、業務向けに用途特定型開発力、小売向けに地域ブラン

ド性と高付加価値製品という三点の要素で独自の価値曲線を描いている。用途特定型開発力の高さは依然として A 社の中心的な競争要因であり、介護食や健康志向といった新たな市場ニーズに対応する柔軟性によって付加価値を高め、競争力を強化している。一方で、高付加価値製品は用途特定型開発力とは異なる市場で評価される軸であり、A 社が業務用と小売用の双方での価値提供を目指し始めていることを示す新たな競争要因となっている。

しかしながら、地域直売所での販売を通じて形成されつつある地域ブランド性は、厚揚げの高い製品評価によって支えられているものの、ブランド認知度はまだ十分ではない。SNS での宣伝や地域イベントへの出店等の広報活動も始めたが、現時点での価値曲線上では潜在的な強みとして位置づけられる段階にある。

さらに、2020 年代においても製造能力は弱点として顕在化している。A 社は用途特定型開発力を支える製造技術を有しているものの、職人の高齢化や人手不足により、製造負荷の増大や技術承継の遅れが課題となっている。特に、高付加価値製品や特注品の製造は熟練者の技能に依存する部分が大きく、製造能力の水準は将来の事業継続性にも大きく関わる問題である。

図表 15：2020 年代における戦略キャンパス



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

価値曲線の比較において、A 社は近隣の小規模豆腐店とは明確に異なる軸を描いている。小規模店が依然として価格や標準品質を中心とした価値曲線を維持している状態に対し、A 社は競争軸そのものを大きく分岐させている。また、大手業者と比較すると、大手が参入しにくい高付加価値・地域密着型の市場で独自の価値を創出している点が

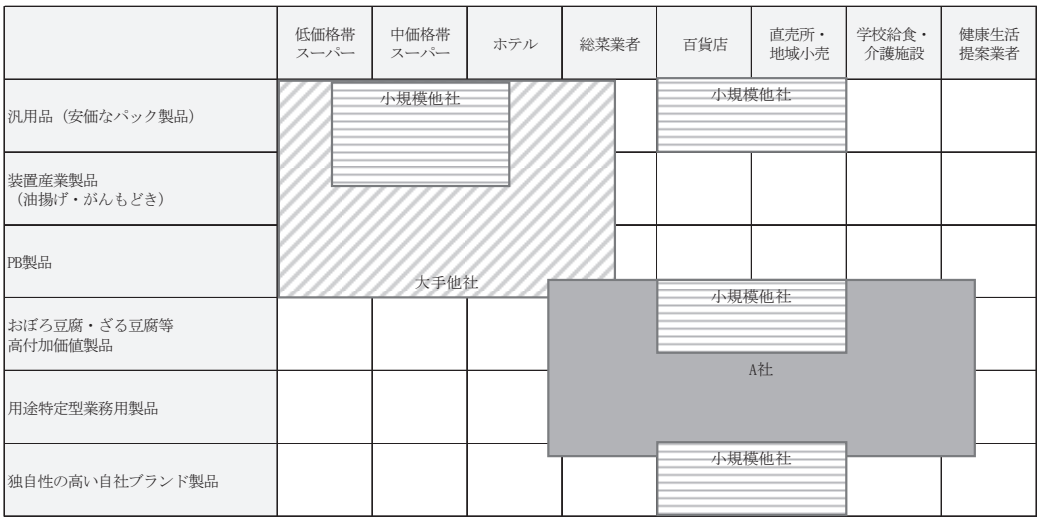
特徴である。

このように、2020 年代の A 社は、用途特定型開発力の付加価値をさらに高めつつ、地域ブランド性、小売向けの高付加価値製品を組み合わせた独自の価値曲線を形成し、標準品市場とは異なる競争軸での差別化を進めているといえる。価値曲線の変化は、A 社が用途特定型市場の中でもさらに高付加価値市場へと競争力を高め、独自のポジションを確立しつつあることを示している。

5-4-4-3.　2020 年代：業界細分化

2020 年代に入ると、豆腐業界は用途特定型市場と高付加価値市場の双方で細分化が進み、業務用・小売用の両面で多様な製品カテゴリーが並存する構造へと移行した。図表 16 に示すように、用途特定型業務用製品の領域では介護食製造業者・健康生活提案業者[1]などが新たな買い手として台頭し、小売領域では百貨店や直売所、地域特化型小売店等が高付加価値製品を求める市場として拡大している。

図表 16：2020 年代における業界細分化



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

このような業界構造の変化の中で、A 社は 2010 年代までに確立した用途特定型開発力と安定供給力を基盤に、さらに高い付加価値が求められる市場へと進出していくこととなった。2020 年には独自性の高い F 揚げを開発し、地域直売所で高い評価を得た

[1] 健康生活提案業者とは、本論文では、健康志向や食生活にこだわりのある消費者を標的顧客とし、産地や原材料に配慮した食材を用いた弁当・総菜等を提供する事業者を指す。具体的には総菜製造業者等が該当する。

ことで、A 社は小売市場における新たなポジションを獲得した。図表 16 を見てみると、A 社は高付加価値製品の領域に展開し始めている。

さらに、介護食製造業者向けの豆腐や健康志向に対応した無添加製品など、特定ニーズに応じた製品開発が加速し、A 社は用途特定型市場においても新たな買い手に対して複数のポジションを獲得している。図表 16 では用途特定型業務用製品の領域では A 社が複数の買い手に点在し、用途特定型開発力が依然として A 社の中心的な競争要因であることが読み取れる。

このように、2020 年代の A 社は、2010 年代までに確立された用途特定型開発力を基盤にしつつ、高付加価値市場への参入と地域ブランド性の形成を通じて、標準品市場から大きく離れた独自のポジションを確立しつつある。しかし、地域ブランド力の不足や製造能力の制約といった課題も残されており、これらの克服が将来戦略の重要な焦点となる。

６．2026 年以降の A 社に対する示唆

6-1. 年代別分析の総括

本節では 5 節で示した年代別分析を総合して整理する。A 社の戦略では、量販店依存型の標準品市場から脱却し、用途特定型市場を経て高付加価値市場・地域市場へと段階的に競争軸を再構築してきたことが明らかとなった。

1960～1990 年代は、量販店 B 社への依存を基盤とした標準品中心の事業構造が形成された時期であり、センター化の進展による価格競争の激化を通じて、量販店依存の脆弱性が顕在化した。1995 年の油揚げ・がんもどき撤退は、標準品市場の限界を認識し、競争軸の再設計を模索する転換点となった。

2000 年代には、中価格帯スーパーD 社や給食業者との取引を通じて多品種化が進み、顧客ニーズに応じた製品開発力が徐々に形成された。量販店依存からの脱却を志向しつつ、用途特定型製品の萌芽が見られた時期である。

2010 年代に入ると、用途特定型開発力は体系化され、総菜製造業者 E 社からの大量・安定供給要求に応える中で供給能力が強化された。用途特定型市場における競争力が確立される一方で、人手不足や技術継承の停滞といった内部課題が顕在化した。

2020 年代には、用途特定型市場で培った開発力を小売向けに応用し、高付加価値製品や地域ブランド性という新たな競争要因が形成された。厚揚げ「F 揚げ」の成功はその象徴であり、A 社は用途特定型市場と地域市場の双方で価値提供を拡張し始めてい

る。しかし、ブランド認知度の不足や製造能力の制約は依然として大きな課題として残存している。

以上のように、A 社は戦略行動として標的市場を標準化市場から用途特定型市場、地域市場というように段階的な進化を遂げており、競争軸の再設計を通じて独自のポジションを形成しつつある。他方で、内部資源の制約が戦略展開のボトルネックとなっており、次節と次々節ではこれらの課題を踏まえ、戦略キャンパス及び業界細分化マトリックスの統合的示唆を整理する。

図表 17：年代別分析のまとめ

年代区分	主な戦略行動
1960～1990 年代	量販店依存と構造的弱点の顕在化
2000 年代	新製品開発力の多様化と脱・量販店依存の模索
2010 年代	用途特定型市場への本格シフトと事業拡大
2020 年代	高付加価値市場・地域市場への多角化と持続可能性の追求

出典：著者作成.

6-2. 戦略キャンパスの統合的示唆

A 社の価値曲線を年代別に統合すると、同社は既存の標準品市場の競争要因（価格・量産性）から離脱し、用途特定型開発力を核として高付加価値製品・地域ブランド性といった新たな価値軸を創出してきたことが分かる。これは、競争要因の「横軸」を拡張することで、他社とは異なる独自の価値曲線を形成してきたことを意味する。

一方で、製造能力や人材基盤といった内部資源の制約は、これら新たな価値軸の提供レベルを十分に高めきれない要因となっている。すなわち、A 社は競争軸の再設計には成功しているものの、その持続的強化には内部資源の再構築が不可欠である。

6-3. 業界細分化マトリックスの示唆

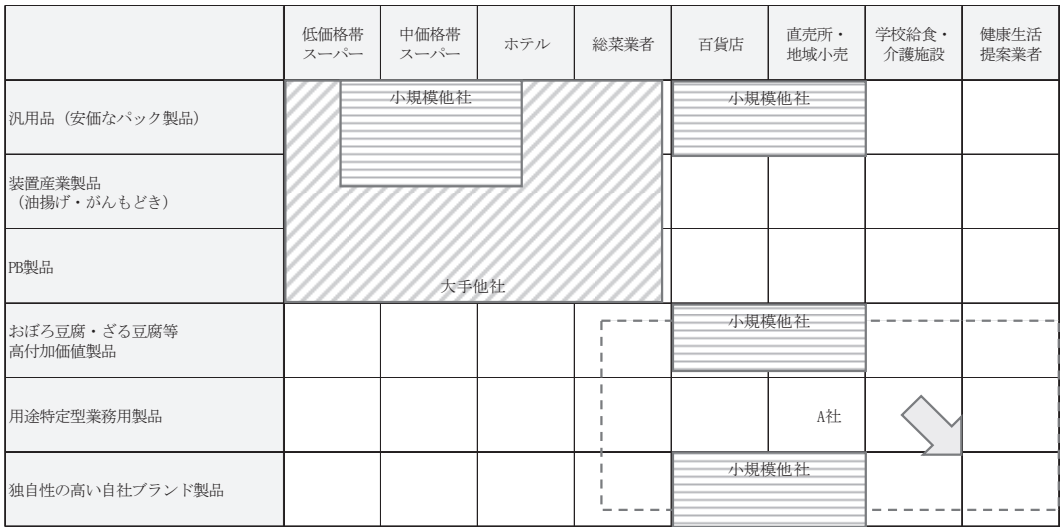
業界細分化マトリックスを統合的に捉えると、今後 A 社が属すべき競争領域は、標準品市場ではなく、用途特定型市場・高付加価値市場・地域市場の三領域であることが明確となる。標準品市場は価格競争が支配的であり、大手企業が規模の経済を武器に優位性を持つため、小規模事業者である A 社が持続的に競争力を確立することは困難である。

一方、用途特定型市場では、A 社が長年蓄積してきた製品開発力と供給能力が競争優

位の源泉となり、高付加価値市場ではその開発力を消費者向け価値へ転換することで差別化が可能となる。また地域市場では、ブランド性や独自性といった非価格的価値が評価されるため、A 社の強みを直接的に顧客へ伝えられる。

しかしながら、縮小する市場下では、大手企業をはじめ他社もより新たな市場へ参入し得る可能性が高い。すなわち、現状 A 社が身を置く市場は安全なニッチではなく、将来的には競争が激化するフロンティアである。したがって A 社は、現在の事業環境に満足するのではなく、用途特定型市場の中でもより高付加価値性や地域性が求められる領域へ継続的に踏み込み、新たな価値要因を構築し続ける必要がある。こうした「他社がまだ踏み込んでいない価値領域」へ進み続ける姿勢こそが、大手との同質的競争を避けつつ、A 社の独自性を最大限に発揮できる競争空間を形成する鍵となる。

図表 18：2026 年以降の業界細分化マトリックス



出典：A 社へのインタビューにもとづき著者作成.

6-4. A 社の戦略的課題

A 社が高付加価値領域へ継続的に移行し、他社が踏み込んでいない価値要因を創出し続けるためには、内部環境の整備が不可欠である。年代別分析及び戦略キャンパスと業界細分化の統合的示唆から、A 社の戦略展開を阻む主要な課題は以下の二点に整理できる。

第一に人材基盤の脆弱性に起因する製造能力の制約である。用途特定型製品や高付加価値製品は、熟練者の技能によって支えられている。しかし、現状では若年層の採用

難、早朝勤務・高温環境による職場負荷、技術継承の遅れなどにより、用途特定型開発力や高付加価値製品の製造を担う人材の確保・育成が十分に進んでいない。これは、A社が将来的に新たな価値領域へ踏み込む際の持続性を損なうリスクを内包している。

第二に、ブランド力の弱さである。高付加価値製品が一定の評価を得ている一方で、A社ブランドとしての認知は限定的であり、地域市場における価値訴求が十分に浸透していない。ブランド力の不足は、他社が高付加価値領域へ参入した際に差別化を維持する上で大きな障害となる。

以上より、A社が高付加価値領域で独自の競争空間を確立するためには、製造能力と人材基盤、ブランド力という内部資源の再構築が不可欠である。これらの課題を克服することが、他社がまだ踏み込んでいない価値領域へ継続的に進み続けるための前提条件となる。

6-5. A社への戦略提案

以上の分析を踏まえると、A社が持続的に競争力を確立するためには、用途特定型市場を基盤としつつ、高付加価値性と地域性を組み合わせた独自の競争領域を戦略的に深化させる必要がある。具体的には、以下の三つの方向性が重要となる。

第一に、製造能力・人材基盤の再構築である。製造負荷の軽減、技能の形式知化、若手人材の育成と定着を進めることで、A社は新たな価値要因を継続的に生み出すための基盤を強化できる。

第二に、用途特定型開発力の深化と体系化である。A社が長年蓄積してきた開発力は、用途特定型市場における競争優位の源泉であり、この強みをさらに磨き上げることで、高付加価値領域における新たな価値創出につながる。

第三に、高付加価値製品のブランド化と市場浸透である。厚揚げ「F揚げ」に象徴される高付加価値製品は、A社の独自性を体現する重要な資源であるが、ブランド認知はまだ限定的である。地域市場におけるブランド力の強化や、ストーリー性・独自性を訴求するマーケティング活動を通じて、他社が模倣しにくい価値を確立することが不可欠である。

以上の三点を統合すると、A社が採るべき戦略は、用途特定型と高付加価値、地域性を核とした「独自の競争空間の構築」である。これは、業界細分化マトリックスが示すように、大手企業や他業者が今後参入し得る高付加価値領域において、A社が現状に満足することなく新たな価値要因を創出し続け、他社がまだ踏み込んでいない市場へ進み続けるための戦略的方向性である。

7．結論と課題

7-1. まとめ

6 節では A 社のケーススタディを通じて戦略的示唆を抽出してきたが、本節ではこれらの知見を本研究課題へと一般化し、小規模豆腐製造業における戦略立案プロセスのあり方を結論として整理する。

第一に、小規模豆腐製造業の戦略立案は、単一の市場選択や特定の製品開発に帰着するものではなく、自社の内部資源・外部環境・競争構造を動的に把握する体系的プロセスの構築が不可欠である。A 社の事例は、SWOT 分析による内部資源の棚卸し、戦略キャンパスによる競争要因の再設計、業界細分化マトリックスによる業界構造の把握という三つの分析枠組みを統合することで、自社の過去・現在・未来のポジショニングを立体的に理解できることを示した。

第二に、この体系的プロセスは、小規模豆腐製造業が標準品中心の競争構造から脱却し、新たな価値軸を基盤とした戦略を構築する上で有効である。A 社の事例は、用途特定型開発力、高付加価値性、地域性といった価値軸がどのように形成され、競争軸として機能し得るのかを具体的に示すものであり、戦略立案の方法論を検証する実証的素材として位置づけられる。

第三に、本研究で提示した戦略立案プロセスは、A 社固有の事情に限定されるものではなく、地域に根付く中小・小規模企業一般に適用可能な戦略的枠組みとして普遍性を有する。内部資源の棚卸し、競争要因の再設計、市場構造の細分化という三段階の分析を通じて、自社がどの価値軸を強化し、どの市場で競争すべきかを論理的に導くことができる点は、豆腐業界に限らず、地域食品産業やその他の中小企業にも共通する戦略課題に対して有効な視座を提供する。

以上より、本研究課題に対する結論は次の通りである。小規模豆腐製造業が持続的競争力を確立するためには、自社の内部資源・競争構造・市場環境を段階的に棚卸しし、動的に統合していく戦略立案プロセスを構築することが不可欠であるという点にある。A 社の事例は、このプロセスの有効性を示す実証的事例である。

7-2. 今後の課題

本研究は A 社の事例を通じて、小規模豆腐製造業における戦略立案プロセスを体系化したが、単一事例に基づく分析であるため、一般化には限界がある。今後は、複数の小規模食品製造業を対象とした比較研究を通じて、本研究で提示した戦略立案プロセスの妥当性と適用可能性を検証する必要がある。

また、本研究では経営者の意思決定や組織文化といったソフト面の要因を十分に扱えていないため、これらが戦略形成に与える影響を解明することも課題として残される。さらに、地域市場の構造変化や消費者価値観の動態を踏まえた長期的視点からの分析を加えることで、小規模豆腐製造業の持続可能性に関するより包括的な理解が期待される。

以上

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科教授 當間克雄先生には、多くの貴重なご示唆とご指導を賜りましたこと、心より感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

［1］ 藤井俊（2024）「『豆腐店』の倒産・休廃業解散動向（2024 年 1-7 月）」帝国データバンク.

［2］ 淡野寧彦（2018）「地方都市近隣地域における豆腐供給の実態」『愛媛の地理』第 25 号、pp.15-24.

［3］ 網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』日本経済新聞出版社.

［4］ W.C.Kim and R. Mauborgne（2015）*Blue Ocean Strategy ： Expanded Edition*, Harvard Business Review Press. 有賀裕子訳（2015）『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社.

［5］ Michael E. Porter（1985）*Competitive Advantage：Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. 土岐坤訳（1985）『競争優位の戦略－いかに高業績を持続させるか―』ダイヤモンド社.

引用ウェブサイト

［1］ 総務省（2024）「小売物価統計調査（動向編）」総務省統計局
https://www.e-stat.go.jp/statistics/00200571（2026 年 7 月 19 日アクセス）

［2］ 総務省（2024）「家計調査」総務省統計局（2015～2024 年データを参照）
https://www.e-stat.go.jp/statistics/00200561（2026 年 7 月 19 日アクセス）

［3］ 総務省（2023）「日本標準産業分類（令和 5 年改定）」総務省
https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/R05index.htm
（2026 年 7 月 19 日アクセス）