

香川大学大学院地域マネジメント研究科

Case Study Paper Series

ISSN1881-3224

N0.21

製麺機メーカーから「人生の成功ストーリー販売会社」へ

㈱大和製作所の歩み



高木 知巳

2014年6月

E-mail: takagi@gsm.kagawa-u.ac.jp

Graduate School of Management,
Kagawa University

2-1, Saiwai-cho, Takamatsu, Kagawa 760-8523, JAPAN

<http://www.gsm.kagawa-u.ac.jp/>

本ケースは、製麺機業界で最後発ながら、たゆまない経営革新により、創業 30 年にしてついに小型製麺機で業界トップとなった大和製作所とその創業者である藤井薫氏の経営者としての発展の物語である。

本ケースを書くにあたっては、藤井社長他多くの同社社員の皆様にご協力を頂いた。社員の方と一緒に食べる社員食堂のランチはとても美味しく、そのために宇多津に足が向くほどであった。社員食堂開設にあたっては、藤井社長自らアメリカに飛び、Google 本社や Apple 本社の社員用カフェテリアを見学し参考にされている。このように、「やるからには徹底して」が同社の社風となっている。

うどん県発のベンチャー企業である大和製作所の益々の発展を祈ると共に、藤井社長、佐々田さん、南木さんはじめ関係者のご協力に感謝申し上げます。

高木知巳

インタビュー実施日時：

- ① 平成 25 年 9 月 4 日 1300-1430
- ② 平成 25 年 9 月 25 日 1100-1230
- ③ 平成 26 年 5 月 15 日 1600-1700

場所：大和製作所本社（宇多津）

藤井社長「経営講義」参加

- ① 平成 26 年 1 月 11-12 日 大和製作所ドリームスタジオ香川
- ② 平成 26 年 2 月 22-23 日 大和製作所ドリームスタジオ東京

大和製作所概要

設立：1980 年 4 月

創業：1975 年 10 月

資本金 9000 万円

年間売上高：17 億円(2013 年度)

従業員数：80 名（男 36 名 女 44 名）

営業拠点：全国 8 か所（本包含む）＋ソウル

代表取締役社長 藤井薫 経歴

1948 年：香川県 高松市に生まれる

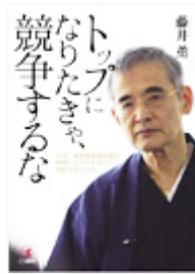
1968 年（20 歳）：高松工業高等専門学校機械科を卒業し、川崎重工へ入社

1974 年（26 歳）：航空機事業部および造船事業部勤務の後、川崎重工を退社

1975 年（27 歳）：機械設計業『総合設計サービス』を開始

（後に社名を『大和製作所』に変更）

藤井社長の著書



『図解 不況でも繁盛するラーメン・うどんそば店の教科書』（秀和システム）2011

『トップになりたきゃ、競争するな』（こう書房）2013

『情熱 世界の麺を変える男の心得 67』（角川フォレスト）2013

『金儲けを目指さない店だけが繁盛する』（ダイヤモンド社）2014

会社沿革

1975年10月24日	創業
1980年4月	設立
1980年	一体型うどん小型製麺機「真打」発売
1998年	「麺専門店繁盛支援会社」の使命
2000年	「うどん学校」開校、直営うどん店「亀城庵」開業 365日メンテナンス開始
2003年	新規開業支援サービス「トータル・プロデュース」開始
2004年	「ラーメン学校」「そば学校」開校
2005年	小型製麺機市場でシェアトップに ダイヤモンド社主催「ドラッカー塾」参加（2006年も）
2009年	ゴールドラット・コンサルティングより TOC 理論導入
2010年	新本社移転、オーガニック給食開始
2013年2月7日	TV 東京「カンブリア宮殿」に出演

1. 会社使命の変遷

「使命とは、命をどう使うか」が口癖の藤井社長率いる大和製作所だが、大和製作所の会社使命が最初から現在のものだったわけではない。会社使命の変遷をたどりながら、会社の歩みを見てみる。

現在の大和製作所の「会社使命」

- 麺専門店の繁盛支援会社
- 人生の成功ストーリー販売会社
- 世界中に美味しい日本の麺文化を広める

(1) 脱サラして「機械設計会社」としての創業

藤井社長は、高松工業高等専門学校（現、香川高専）を卒業後、川崎重工で飛行機や船の設計に6年間従事し、27歳の時、機械設計業で起業した。当初は、自動機械の設計をしたいと思っていたが、石油危機後の不況で仕事が無かった。食べていくため、様々な機械設計を手掛けていた。ある時、うどんの本場なら製麺機をつくれればいとアドバイスを受け、製麺機の製造に挑戦した。

県内のある上場企業が「関連事業として、うどん店の展開をしているが、東京に進出するにあたり小型の製麺機が必要になった。東京の店舗のような狭い場所に置いて、本場の味を出せる製麺機を作ってくれないか」（藤井薫，2013 ページ:33）

「当時、うどんをつくる製麺機はいろいろありましたが、1台でミキサー（練り）からプレス（足踏み）、ロール（麺棒延ばし）、カット（包丁切り）ができる機械はありませんでした。しかも、単機能しかない機械でもコンパクトとは言い難いものでした。」（藤井薫，2013 ページ:34）

(2) 「真打」誕生

当初は、景気が回復して自動機的设计依頼が来るまでの片手間の仕事位に思っていたが、取り掛かってみると、麺機も奥が深い。また、既存の麺機が満たしていない顧客ニーズを感じ取った藤井社長は、麺機開発にのめりこんでいく。

完成した機械は、従来機に比べコンパクトで、しかも、一台で粉からうどん麺が出来る画期的なものとなった。そこには、包丁で切ったように麺の角を立たせるようカッターの刃先角度を3度にしたり、生地に粘りと弾力を出すため延ばす工程は12段階となっていたりと、研究の成果が活かされていた。

藤井社長はこの製麺機を「真打」と名付け、価格300万円で売り出すことにした。

「男子一生の仕事として、麺に関する仕事は全然、物足りないと思っていた」「麺の機械も始めて見ると奥が深く、凝り性の私は麺の虜になるのにそんなに時間はかかりませんでした」「その頃の私は、寝食を忘れて一心不乱に製麺機作りに没頭していました」（藤井薫, 2011 ページ:2)

「手打ちの場合は足で生地を踏み鍛えますが、この工程を機械で再現するとなると、力加減に細心の注意が必要となります。鍛え過ぎると形成されたグルテン組織が破壊されるし、かといって鍛え不足では理想的なグルテン組織が形成されない。」（藤井薫, 2013 ページ:35)

「開発期間は1年以上かかりました。1980年、こうして、製麺機業界では最後発の当社によって、業界初となる一体型小型製麺機「真打」の初号機が誕生しました。これ1台でミキサーからカットまででき、ミキサー、プレス機、ロール機……といった単機能の機械を置くのに比べ、設置面積が3分の1ほどに縮小されたのです。」（藤井薫, 2013 ページ:37)

(3) 屋号「大和製作所」へ

藤井社長は迷っていた。画期的な製麺機が完成したものの、市場には信用力のある先発メーカーが何社もある。果たして、製麺機に特化すべきなのか、それとも今まで通り、様々な機械設計を受注すべきなのか。

あるコンサルタント：「ここは讃岐うどんの本場。香川県でつくった機械なら、それだけで誰もが美味しいうどんと想像できますよ。そのイメージを利用しない手はありません。いちばん地の利のある製麺機に特化すべきです。」

「製麺機専門でやっていくことを決めたとき、屋号を『大和製作所』に改め、その名に恥じぬよう、この業界でトップになる決心をしました。……いつか日本一、いや、世界一になってやる。私は最初からそう決めていました。」（藤井薫, 2013 ページ:40)

(4) どこよりも美味しい麺を！

製麺機に特化することを決めたものの、藤井社長は経営の厳しさに直面する。機械がいくら良くても、それだけで顧客は買ってくれるわけではない。数百万円する機械が長年きちんと稼働するように、メーカーの保証やアフターサービスを求めるからだ。この点、創業間もなく、実績のないメーカーは不利である。

「良い機械を作っても少しも売れない」「エンジニア畑で育った私は、厳しい生活の中で、物を作ることより物売るの方がはるかに難しいということ、身をもって体験した」
(藤井薫, 2011 ページ:2)

営業の不得手な藤井社長は、ライバルの多い地域で競争を押しつけて機械を売る自信がなかった。そこで考えたのは、「**競争相手のいないところに営業に行く**」ことである。瀬戸大橋の無かった当時、「四国の玄関」は連絡船の到着する高松であった。その高松から最も遠いのが愛媛県南部（南予）である。当時の四国には高速道路もなく、行くだけで高松から丸々一日掛かっていた。当然、大手企業は余程のことが無ければ足を運ばない。

「結果は上々でした。製麺会社はもちろん、どんなジャンルの営業も入っていないと思われる地域です。私のような不慣れなものが行ってもお茶を勧められ、話を聞いてくれ、親しい関係をつくることができました。さらに、納得してもらえれば、製麺機を買っていただけました。」 (藤井薫, 2013 ページ:48)

こうして、四国内で売り上げを伸ばすことに成功した藤井社長は、次に、同じ理由で、鹿児島に狙いを定める。ここでも南予と同じように、徐々に信頼関係を築き、売り上げにつなげていった。しかし、「四国の名前も知らない会社」ということもあり、信用力不足に直面する。そこで次に考えた方法が、「地元で飲食店向けに業務用厨房機器を販売している厨房屋さんに製麺機を売ってもらうこと」である。

「名も知られてない私が単独で営業活動してもほとんど相手にしてくれませんが、その土地の厨房屋さんの信頼を借りれば販売することができます。そこで、厨房屋さんのお店で展示したり、製麺のデモンストレーションをしたり、お客様を紹介したりしてもらったりしたのです。その代り、売れた場合は厨房屋さんにしっかりとマージンを支払います。1台売ればかなりのマージンが入ってくるので、厨房屋さんも熱心に売ってくれました。」
(藤井薫, 2013 ページ:50)

九州での売り上げが増えるにつれ、「ラーメンの製麺機が欲しい」という要望を受けるようになる。九州ではうどんよりラーメンのニーズが高いのである。そこで開発したのが、ラーメン用小型製麺機「リッチメン」である。この機械も、「真打」での経験を活かし、パートの女性でも使えるように安全性にこだわった。

こうして、鹿児島から徐々に北上し、九州全体の基盤を固めると、現地の営業マンを雇い、九州の営業はその人に任せることにする。藤井は次に関西市場の開拓に着手する。最初は自分が開拓営業し、ある程度の地盤が出来たら、地元で人を雇う。そして次は東京へと全

国展開を進めていった。

東京は、蕎麦文化である。蕎麦の無い香川で育った藤井社長は、手打ちそばの製法を学ぶため、東京にある江戸前手打ちそばの研究会に入ることにする。毎週のように香川から東京へ通い、蕎麦の打ち方、つゆの取り方を勉強したという。

「1年ほどかけてそば研究会で勉強し、そばの製法を理解しました。それから、うどんのときと同じように、手打ちの『美味しさを引き出す』工程を機械に当てはめていくことで、業界ではじめて本格的な手打ちそばの技法を再現した製麺機『坂東太郎』を開発したのです。」（藤井薫, 2013 ページ:52）

うどん、ラーメン、そばの3つのタイプの製麺機が揃ったことで、全国の飲食店の幅広いニーズに応えることができるようになった。売上も上がってきたが、会社はまだまだ小さく、経営は不安定であった。

「製麺機には自信がある。しかし、売れない。改めて、考えてみると、『製麺機ビジネスの競争は、麺の美味しさで勝負が決着する』ことに気づいた。顧客が欲しいのは製麺機ではなく、『美味しい麺』なのだ。」（藤井薫, 2011 ページ:2）

そうすると、研究しなければならないのは製麺機だけではない。どうすれば、美味しい麺が出来るかの研究が始まる。会社に麺研究室をつくり、小麦粉や塩、水といった原材料から製法までをとことん研究した。

ここで気づいたことの一つが、「製粉メーカーの粉でつくる今の時代のうどんは、寝かさなければ美味しくならない」ということである。従来、讃岐うどんは熟成の工程が無い「朝練り即打ち」が基本だった。実際、それで美味しい讃岐うどんが出来ていたのだが、それは水車で引いた全粒粉を使っていたからで、現在の真っ白な小麦粉では酵素活性が低く、即打ちでは十分な熟成が出来ないのだ。

藤井社長は「美味しさ」と同時に、「安全装置」にもこだわった。既存メーカーの製品は、プロが使うことを前提に、安全装置は簡略であった。プロにとっては、安全装置は余計なお世話であり、邪魔ですらあった。しかし、大和製作所では、店のアルバイトが十分な訓練なしに使っても安全なように、フェイル・セーフの思想で設計した。

この、「素人でも安全に使える」思想は、「誰がやっても美味しい麺が出来る」にもつながった。科学的に分析、数値化し、誰でも簡単に手打ちに負けない麺を製造できるようにした。これを大和製作所では「デジタルクッキング」と呼び、麺学校でこれを徹底的に教えるのである。

また、デザインの良さにも拘った。東京のスペースが限られた店舗で、別室を設けて製

麺機を置くことは困難だ。大和製作所の製麺機は、店舗内に置くことを前提に、お客さんに見せる外観を意識して設計されている。これは、「店内での製麺機による製麺」という大きな変化を生み出す。それまでは、機械を隠し、「手打ち」を装うのが普通だったが、目の前のコンパクトで小奇麗な製麺機で打たれる麺に顧客は安心感を持つようになった。

「本質はあくまで『美味しい麺をつくる』ということ」 （藤井薫，2013 ページ:46）

「真打」のコンセプト （藤井薫，2014 ページ:34）

1. 東京の店舗のような狭い場所でも収納できるように、コンパクトであること
2. 女性でも簡単に使えるように、安全であること
3. 手打ち麺に負けない美味しい麺が簡単にできること
4. 衛生的な機械であること
5. デザイン的に優れていること

（5）麺専門店繁盛支援会社

こうして、誰もが大和製作所の製麺機を買い、「デジタルクッキング」を実施すれば、美味しい麺ができるようになった。ところが、同じ製麺機を納めても、店として成功するところもあれば失敗するところもある。その違いは何か？

藤井社長がたどり着いたのは、「麺ビジネスで成功するかどうかは『考え方』で決まる」ということである。店主の「考え方」、そして「マネジメント能力」で仕事の成否が決まってしまう。美味しい麺の作り方だけでなく、「店舗経営」も教えなければお客様を失敗させてしまう。それが、大和麺学校での「経営講義」となり、ここで藤井社長自らマネジメントの大切さを教えているのである。

この麺学校の卒業生のうち、実際に開店するのは3人に1人だけというのが、その本気度を示している。うどん・蕎麦学校の場合は6日間で17万円、ラーメン学校の場合は7日間で38万円の費用と時間を掛けて学校に参加する人の大半は真剣に開業を考えているはずだ。開業率が高い方が機械も売れるだろう。それなのに、実際の開業率が1/3というのは、いかに麺学校で経営の厳しさを教え、何度も参加者の「覚悟」を問うていることの現れである。

卒業生で開業した人の廃業率は0.8%で、これは業界平均の1/10にしか過ぎない。「麺専門店繁盛支援会社」という会社使命を体現している。

「儲けることが目的であれば、うどん店はやらない方が良い」 （藤井薫，2011 ページ:12）

2. 日本の麺業界

ここで日本の麺業界のことを俯瞰してみたい。

(1) 全国のうどん店・そば店合計約 41000 店、ラーメン店約 4 万店

うどん店・そば店は毎年約 3 千店が新規に開業し、ほぼ同数が閉店する「成熟業界」だが、外食産業全体が縮小する中で、店舗数を維持しており、根強い需要を持つ「安定した業種」であるともいえる。

ところが、長年安定していたうどん店舗数に異変が起こっている。閉店数が出店数を上回り店舗数が減少しているのだ。これは、丸亀製麺はじめ、大手のセルフチェーン店が大量出店する中で、従来営業していたうどん店が客を奪われて閉店しているのだ。

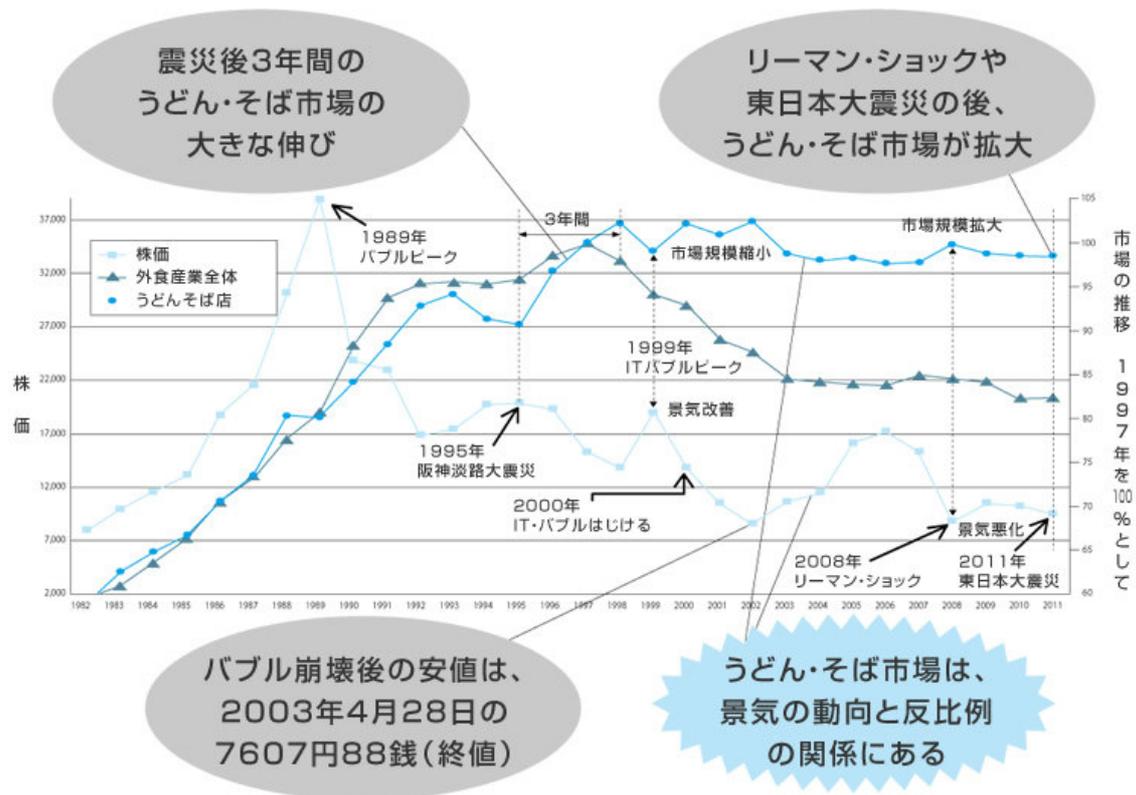


図1 景気と麺ビジネスの関係

(出典：大和製作所 HP <http://www.yamatomfg.com/point/chance.php>)

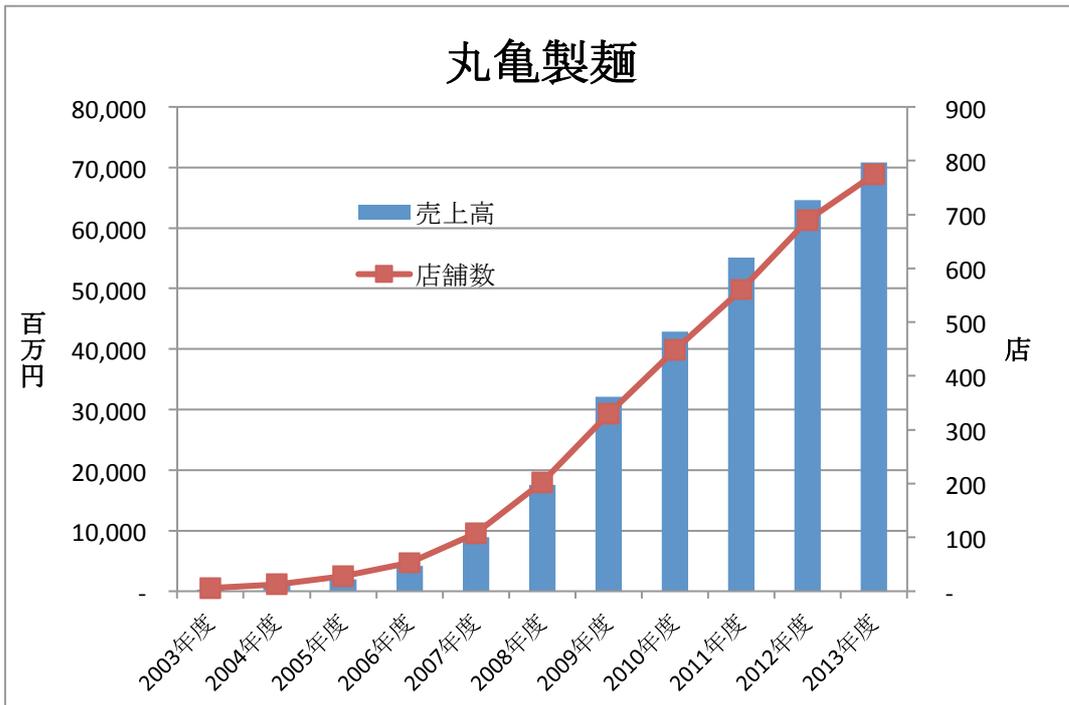


図2 丸亀製麺成長の軌跡 (出典：㈱トリドール各年度の決算短信から筆者作成)

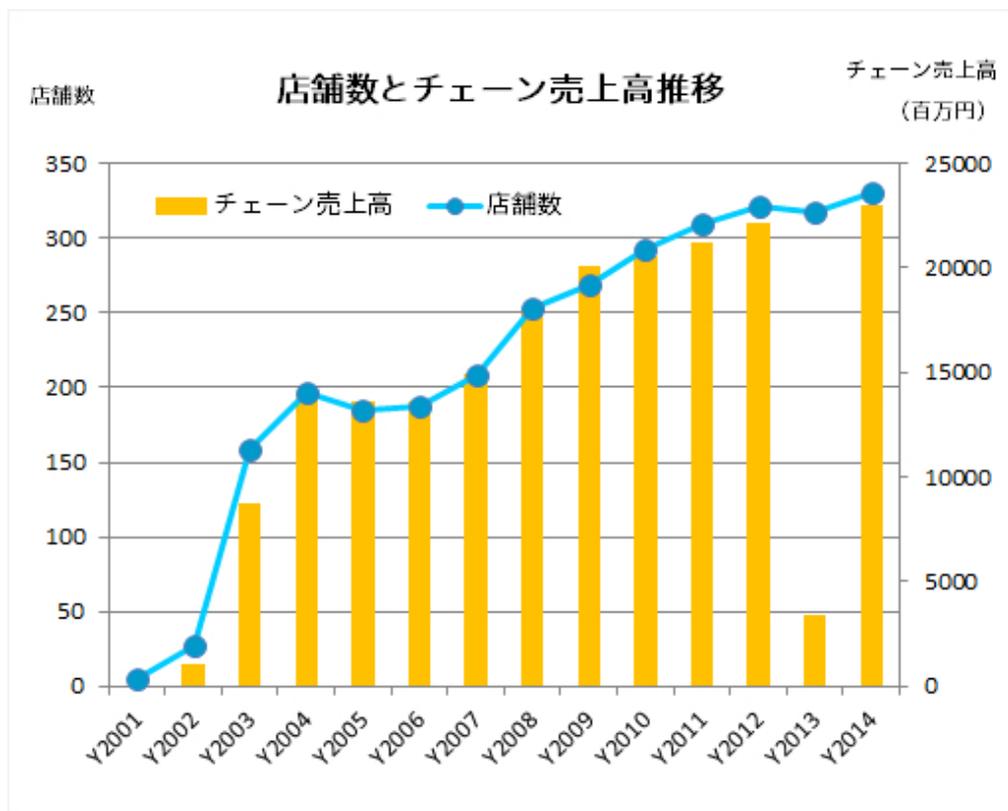


図3 はなまるうどん店舗数とチェーン店売上高推移

(出典：㈱はなまる HP <http://www.hanamaruudon.com/company/outline.html>)

ラーメン店も約 3500 店が新規に開業し、ほぼ同数が閉店している。うどん店で大型チェーンが伸びているのに対し、ラーメン店ではかつて全国にあった大規模チェーン店が苦戦している。これは、ラーメンがかってのバリエーションが少なかった時代から、多種多様な個性で顧客に訴える時代に突入しており、チェーン店のメリットが活きず、逆にチェーンオペレーションが難しくなった結果である。

これを、ボストン・コンサルティング・グループの Advantage Matrix では、「競争変数」の多さで説明している。ラーメンは競争変数が多く、「分散型」業界になっており、大型チェーン店を個人店が駆逐してしまった。うどん業界は、ラーメンに比べるとまだ競争変数が少なく、業界は「特化型」で、個人店から大型チェーン店までが共存している。

藤井社長は、讃岐うどんの全国普及にはチェーン展開が有効であったが、普及が行き渡った今、今後はうどん業界でも個人店が「競争変数」を増やして大手に対抗する時代に入ると予測している。

「当社の麺学校では、うどん蕎麦店は年間平均約 3 千軒が新規出店し、ほぼ同数が閉店し、ラーメン店は年間平均約 3 千 5 百軒が新規出店し、ほぼ同数が閉店していると教えています。

既存のうどん蕎麦店は約 4 万軒強、ラーメン店は 4 万軒弱ですから、それぞれの平均寿命はそれぞれ 14 年と 11 年になり、平均すると、12～13 年になります。ラーメンの方がうどん蕎麦店より、平均寿命が短かく、競争が厳しいのです。

ところが、最近、社内で分析して分かったことは、ラーメン店の年間閉店数は 3880 店（チェーン店含む）で、年間出店数は 3817 店でした。以前の当社のデータより、それぞれ 3 百軒ずつ増えていますが、閉店と新規出店がほぼ同数で、バランスしています。

うどん蕎麦店では年間閉店数が 3079 軒（チェーン店含まず）で、新規出店数はなんと、1376 軒（チェーン店含まず）に激減していました。チェーン店の出店数はたぶん、この上にそれぞれ 200 店程度増えるだけなので、この数字だけから判断すると、うどん蕎麦店の新規出店が激減していることが分かります。

要するに、うどん蕎麦店業界への新規参入者が激減しているのです。」

（藤井社長のブログから 2013 年 12 月 17 日

<http://koisato.sblo.jp/article/82679489.html>)

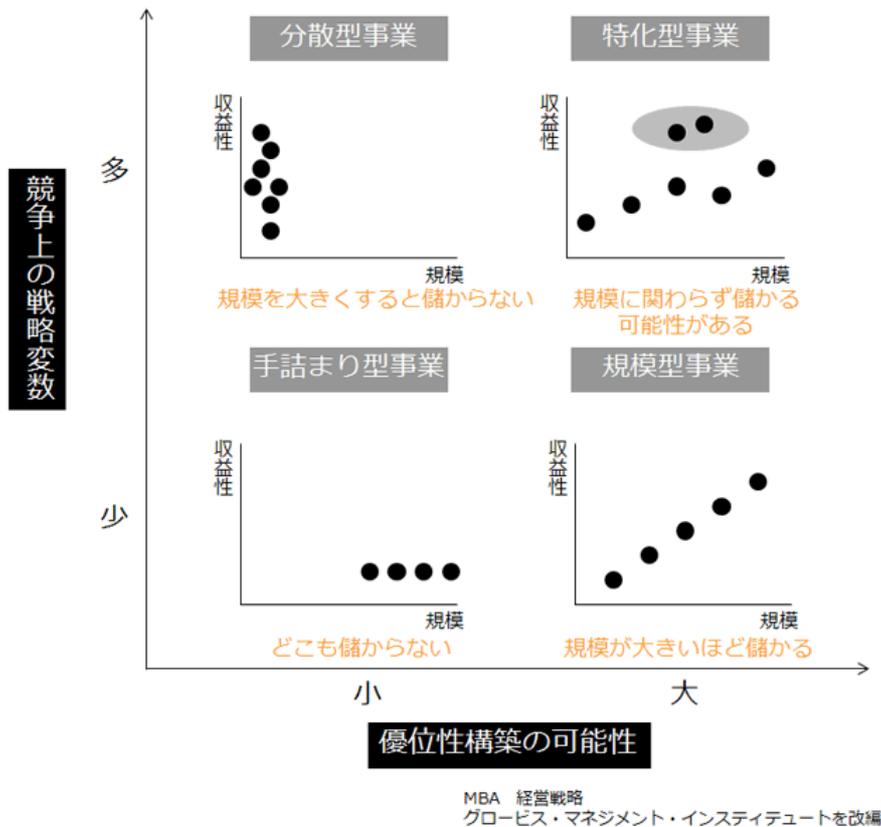


図4 BCG Advantage Matrix

(出典： BizHack HP アクセス <http://www.biz-hacks.com/work/090109.html>)

3. 差別化

ここで大和製作所の差別化要因を整理してみる。機械そのものの特徴については、既にふれたので、ここでは省略する。

(1) 年中無休のメンテナンス対応

大和製作所では、業界で初めて 365 日メンテナンス対応を始めた。お店が忙しいのは、世間が休んでいるときだ。そんな時に機会に不具合があったとしたら、顧客は、「無理だろう」と思いながらも、一縷の望みを託してメーカーに電話する。例えば、元旦にメーカーが電話に出て、すぐ対応してくれたら、どうか。顧客の信頼は絶大なものになる。

当初、従業員からは休日まで対応するのは大変だと不満の声が上がり、実際にそれで退職した社員もいたという。本社に電話番号を置き、担当地域の社員が駆けつける。当初は確かに大変であったが、顧客から感謝されることで働き甲斐が増し、評判が上がり、最終的には売上にも結び付く。企業規模が拡大し、一人当たりの負担が減った今ではそんな声も出なくなったという。

(2) 麺学校

大和製作所では、2001年から「うどん学校」、2006年から「ラーメン学校」「そば学校」の三つの学校を本社と東京で継続的に開催している。前述のように、うどん・蕎麦学校の場合は6日間で17万円、ラーメン学校の場合は7日間で38万円掛かる。当初は、ライバルに合わせて、もっと安い価格で運営していたが、意欲の低い者まで参加し、真剣に学びに来ているものの足手まといになることから、値上げしたという。

学校では、化学調味料を使わないスープの作り方、製麺方法、メニューの作成、出店物件の可否、収益シミュレーションが出来る。

これまでの卒業生は全体で約3000人だが、実際に創業するのはその1/3で、大和製作所では、無理な出店を奨励していない。「学校は、麺ビジネスが自分に向いているか見極めてもらう場」と位置付けている。

(3) 女性活用とドリームスタジオ

大和製作所では、社員80名中55%が女性であり、通常男性の多いメーカーとしては異例である。これは、事務職だけでなく、営業職にも女性を積極活用しているところが大きい。

また、本社も含め全国8か所、海外1か所(韓国)の営業拠点を営業所と呼ばず、「ドリームスタジオ」と呼んでいる。これは、営業所を「お客さんが自分の夢を紡ぐところ」と位置付けているからである。

ドリームスタジオの従業員も全員女性で、女性が顧客に機械の使用方法を教える。女性の方が、説明が丁寧で、顧客に喜ばれ、営業成績も上がるという。

(4) 直営うどん店「亀城庵」

実際に店を運営することで、店舗運営上の問題点を体験している。オープン当初は藤井社長自身が、経営者と店長の二足のわらじで店舗運営の先頭に立ったという。現在では、うどん学校生徒の研修場所としても活用されており、うどん学校の卒業生が、自信を持って出店できるまで店員として研修が出来る。

(5) 機械製造と麺工場が一体になった本社

他社が建てたものの、使われないまま売却に出された物件の話が銀行経由で入り、既に発注していた自社工場建設を解約して購入したという本社は、機械製造と麺工場が一体になっている。本社事務所のある2階廊下の窓からは、1階の工場を一望でき、製造中の機械が一目瞭然である。麺学校も同じ2階で開かれる。

会社の全ての機能が一か所に集中しており、各部門間、社員間の良好な意思疎通に貢献していると思われる。また、無料の社員食堂が用意されており、社員の健康に配慮した素材、調理法に拘った昼食を提供している。なお、麺類は試食で食べる機会が多いせいか、用意されていない。

4. これまでの実績

創業 38 年、2005 年に業界 No.1 になった。小型製麺機の国内シェア約 5 割で、No.2 の 3 倍の売上と推定している。個人店だけでなく、丸亀製麺、つるとんたん、杵や、家族亭、得々うどんなど大手チェーンの製麺機もほとんどが同社製となっている。

年間製造台数は約 1000 台。受注生産で納期 3 週間。月間最大製造能力 120 台。1 万台以上が現役で稼働している。

5. 今後

こうして、紆余曲折はあったものの、今では地元の優良企業となり、2013 年 2 月 7 日にはテレビ東京の人気番組「カンブリア宮殿」にも出演した。その反響は大きく、次の日から麺学校への問い合わせが相次ぎ、瞬く間に半年先まで予約でいっぱいになったという。

多くの地方企業がここで満足するところだ。現状維持に舵を切り、残りの経営者人生を平穏無事にとするのが普通だ。結果として、地方では経済の新陳代謝が起こらず、経済構造がなかなか変わらない。



(出展：大和製作所 HP から 2014 年 6 月 2 日アクセス)

しかし、大和製作所は成長の手綱を緩めたようには見えない。同社では、次の成長を「海外」に定めたようである。2013 年 12 月、日本食が世界文化遺産に登録された。これに象徴されるように、海外で日本食への関心は高まっている。それも、従来の「鮭と天ぷら」から、和食ファストフードともいえる麺類へ関心が広がっている。これに伴い、麺学校への海外からの参加も増えており、最近では参加者の 2 割が海外での出店を計画している。

先に述べたように、本社と東京では毎月、それ以外の国内 6 か所と海外（韓国）1 か所の「ドリームスタジオ」では、不定期に簡易版の麺学校を開催している。次は、アメリカとシンガポールに麺学校を開設予定である。

また、これに合わせ、海外人材の採用を積極的に進めている。日本で数年働いたのち、出身国に戻って大和製作所の社員として、市場開発を任せる予定である。

設問

1. 大和製作所の転機となったのは何か？
2. 藤井社長はどうして経営者として成長を続けられたのか？成長が止まってしまう経営者との違いは何か？
3. 今後も大和製作所は発展していくと思うか？そのために必要な条件は何か？想定されるリスクは何か？

引用文献

- 藤井薫『トップになりたきゃ、競争するな』. 出版地不明, こう書房, 2013.
- 『金儲けを目指さない店だけが繁盛する』. 出版地不明, ダイヤモンド社, 2014.
 - 『図解 不況でも繁盛するラーメン・うどんそば店の教科書』. 出版地不明, 秀和システム, 2011.