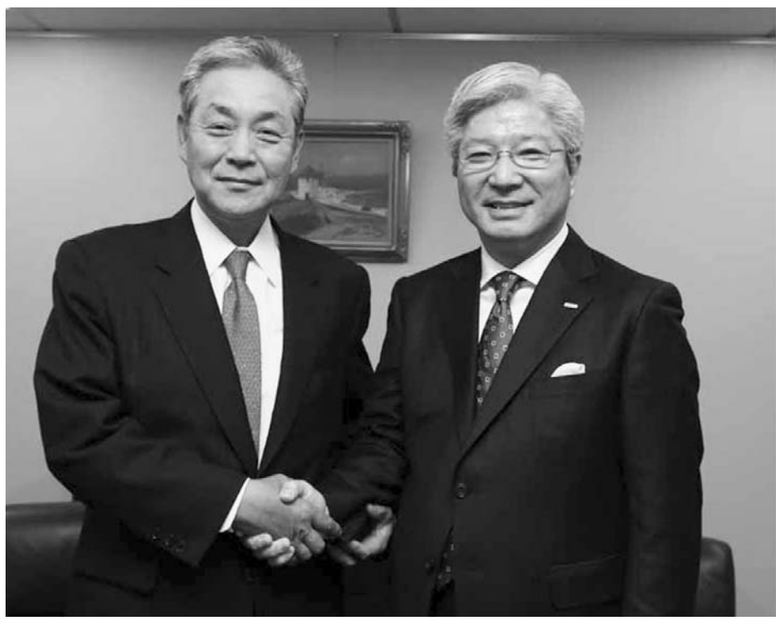
そのお菓子づくりを、もっと美味しく、新しく



マスダックは「そのお菓子づくりを、もっと美味しく、新しく」をキャッチフレーズに、製菓機械および菓子の開発製造を手がける。主要装置のラインアップはオーブン、どら焼き機、充填（じゅうてん）成型機の３種類。国内で流通する人気和洋菓子ベストテンのうち七つに及ぶ製造設備を手がけている。このところは国内販売が好調である一方、特に欧州をはじめとする海外向けが伸びている。増田文治社長に、今後の展望を聞いた。　（聞き手・井水治博日刊工業新聞社社長）

日本の優れたお菓子文化を世界へ

共同開発が成長の原動力

今年は世界戦略発動元年

マスダック社長
増田　文治氏

「甘い」がキーワード

―マスダックについて教えてください。

「一言でいえば、お菓子を印象づける『甘い』がキーワードの会社です。世界的に見て、日本の菓子はその高品質性、安全性、商品バラエティーのいずれを取ってもすばらしい。そうした業界の発展とともに歩んできました。欧米由来のパンやビスケットをはじめ、どら焼きやまんじゅうなど製造する各社との共同開発が成長の原動力になりました。日本の人気菓子の多くに当社の機械が使われています。またスーパーマーケットやコンビニエンスストアに並んでいるどら焼きやシュークリームなどの菓子製造工程においても、圧倒的なシェアで、当社の機械が使われています」

―売り上げ、利益ともに業績は堅調です。

「おかげさまで、このところは忙しくさせていただいております。要因の一つには、国内外を問わず『パンケーキブーム』が起きたこと。大手パンメーカーをはじめ、産業用どら焼き機に関する設備投資意欲が旺盛です。当社設備はこの分野で95％の市場占有率があります。二つ目には、東日本大震災などの影響もあり、安・近・短のコンビニエンスストアが注目され、出店ラッシュが加速した背景があります。価格に敏感な女性や年配の方の利用も増えたことから、コンビニエンスストア店舗の菓子棚が一層充実しました。三つ目の要因は、海外向けに当社の機械が売れ出したことです」

欧州初出展で大きな手応え

―海外向けには、国内とは異なった製品仕様が必要では。

「海外に目を向けたきっかけは、２００２年に『協同組合日本製パン製菓機械工業会』のおつきあいもあり、パリの展示会にどら焼き機を出品したことです。この時に展示したどら焼き機は１時間当たりの生産能力が８５０個と小型ですが、全自動機でした。お菓子機械の能力を訴求するには実演が一番。私は当時海外担当で、そのころ、当社の機械を売りたがっているオランダの友人がいました。彼のつてもあり、材料の供給先を見つけてあんこの代わりにチョコクリームを入れたどら焼きを実演しました。欧米の人はあんこのざらざら感がダメなので、これが成功しました」

―蒸し機も欧州でヒットしています。

「蒸し菓子は欧州になかった。低カロリーで健康に良いという日本食ブームもあり、現地のお菓子屋が乗り気でした。最初はスペインに売ったのですが、結果は失敗。その後、蒸し菓子の表面にインクジェットのような技術を用いて星形のチョコ模様を付けるなど見た目を良くし、45日保存が利くようなレシピにしたところイタリアで大人気となりました。スーパーで売り切れ状態が続いたほどです」

ｉｂａ出展４回目の大成功

―去年のｉｂａでは大成功を納めました。

「通算４回目のｉｂａ出展でしたが、人形焼き機、どら焼き機、蒸し菓子サンプルを出展したところ、三つとも大ブレーク。イタリアに続きトルコやロシアからの機械受注が相次ぎました。もともと、欧米の製菓機械は設計姿勢からして違います。設計仕様をしっかり固めてから作った機械をショットブラストで仕上げてできあがり。ネジもほぼ使いません。契約にない機能はなくて当然。一方、日本では納めた時から、あれこれと変更は当たり前のように生じます。結果的に、過剰スペックになります。欧州で製造を始めたことで、機械の設計思想に、日本と欧州の良いところを取り入れることが可能になりました。海外ではそれぞれの国にあったモノづくりの要素が必要になります。例えばこの間、ミャンマーへ産業視察に行きましたが、電力統制をしていて、一日５時間ぐらいしか通電しない。当社の全自動機は使えないわけです。携帯電話でも工作機械でも日本製はあきらかに過剰スペック。機能を洗練することで世界市場で十分戦えます」

経営者としての戦い

―経営は山あり谷あり。増田社長も例外ではなく、いろいろな苦労をされてきました。

「会社はほぼ社長で決まります。過去の成功体験が時代の変化の中で進化を阻害するケースもあります。父であり、現在は名誉会長の先代社長はなにしろ機械作りが好き。課題を持ち込まれる度、機能に妥協のない機械を作りましたが、菓子製造の現場のニーズは多様で、同じように見えても実際は少しずつ違う。このニーズに合わせていくとずっと新機種を作り続けるような悪循環に陥ります。機械で利益が出始めるのは機能が落ち着く3台目ぐらいからなのです。バブルがはじけても１９９６年ぐらいまで景気はまだ踊り場でした。だが、２０００年の金融危機で本当に設備投資が冷え込んだ。当社でいえば、66億円ぐらいあった機械の売り上げが一挙に半分以下に落ち込みました」

「そうした中、意見の食い違いなどもあり、経理や総務を任せていた管理本部長が退職。その後2年の間に、同部の課長以上の管理職全員が退職、体制が大幅に変化しました。当時、私は営業などを統括する専務でしたが、急きょ外部から経理の専門家をスカウト。定期預金を解約して資金繰りの改善を図りましたが、これがまずかった。金融機関との暗黙の了解みたいなのがあるのですね。メーンでない数行にそっぽを向かれ『あそこは危ない』などと、うわさも立ちます。そこで、経理が素人だった私も本気で経費削減に乗り出しました。経理の原理原則に関する本を読みながら、会社から出る経費を自らエクセルを使っていろいろな角度から見てみました。すると、特に給与に不公正感がありました。かつて、上場を目指したこともあり、外部からヘッドハンティングで人材獲得をしてきた名残が、高い給与として残っていました。一方、育って来た若手の給料は不十分のまま。私も工学部出身なので、自らの理論を数値化した給与の計算式を作りました。すると人によってはどう見ても4割ぐらいもらいすぎと思われる人もいました。是正を一気にやったら混乱が起きます。そこで単年度の給与減は10％をめどにしました。また優秀な若手を役職に登用し、基本給を大きく下げ、職務手当を大きく上げました。こうすると、残業代による管理職とスタッフの給与逆転現象が起きなくなり、幹部の士気を保てるようになりました」

「さらに、徹底的な日常経費削減にも取り組みました。老朽化した社宅をなくし、新駅の設置により必要性がなくなった送迎バスも止めました。営業が出かける際に使っていた駅までのタクシーも禁止。もちろん私も歩きです。メーンバンクにここまでやるのかと驚かれたくらいです。さらに１３０人いた機械事業部のダウンサイジングに取り組みました。当時の経営環境では１００人程度が上限。30人削減しないと、機械事業の赤字体質が解消しないため、皆の前でその事実を宣言。部員全員との個別面談を行いました。皆、機械作りが好きな人たちです。そこで、私の理念である『お菓子作りを通じて世界の人を幸せにしたい』というベクトルに一致しない方たちには食品事業部で修行し直してもらうことにしました。やむにやまれぬ所作でもありましたが、結果として機械事業部は目標のダウンサイジングを完了したのです。だが、30人減ると、残った１００人でそれまでの仕事はこなせない。そこで、機種をオーブン、どら焼き機、充填成型機に絞り込み、より良い機械を作ることに専念したところ、02年には黒字化。04年には相当の利益を出すなど、経営が軌道に乗りました」

幹部研修を再開

―大変な苦労をされましたが、その後は人材育成を重点化しました。

「久しぶりに先行投資できる体制が整い、社員に何が必要かを問いました。すると、長らく中断していた幹部研修を行う案が浮上。執行役員制の導入による若手の登用とも相まって、独自の社内研修システム『マスダックビジネススクール』を考案しました。これは1回当たり1泊2日の研修を社員12人で、年7回行うもので、当社の経営数字などを題材にします。これまで3年間やって累計33人が研修を修了。一方、外部研修として他社社員と一緒に研修する『他流試合』の幹部候補生スクールも採用しています。こうした取り組みのおかげで、社内で経営計画を策定する際に、幹部の力が相当ついてきたと感じています。また人材育成と並んで重視しているのが、徹底的な情報開示です。秘密主義で仕事への動機付けは上がりません。徹底的に情報開示することで、社内の大きな意識改革につながります。ちなみに当社の社内ホームページでは毎日、売り上げ、利益が公表されています」

日刊工業新聞社社長
井水　治博

採用活動も社長が前面に

―経営数字をリアルタイムで社内公表しているのですか。

「そうです。今朝（3月11日）確認したら、今3月期売り上げが１０５億円（同前期90数億円）を超えていました。業績が好調な場合、社員にはルールにのっとって期末賞与として還元します。そうすると、社員は自動的にもらえる額がわかるため、強い動機付けになるわけです。会社説明会も私が前面に立って行います。書類選考後、一回当たり20数人で面接会をやります。最初に私が会社説明をします。その後、入社後2―3年の社員が出席して座談会を行います。この際、出席者には『社長は会社についていいことしか言わないから、入社2―3年の社員に本音をしっかり聞きなさい』と言い残して、私は場を去ります。こうした面接はカジュアルに行います。例えばこの間のことですが、千葉大工学部で中国四川省出身の中国人女学生を面接した際に、私が唐突に『東京で四川料理のおいしい店を教えて』と聞きました。この学生に内定を出した後『あの質問には驚いた』と本音をぶつけられました。想定問答を外れることで、本当の姿が見えることもあるわけです」

―今後、マスダックをどのような会社にしたいですか。

「先にも話しましたが、日本のお菓子業界はすごいんです。例えば欧州から見込み客を招待する際、東京の銀座や日本橋で実際のお菓子売り場を見て、試食もしてもらいます。そこで皆が大変に驚く。余韻を引きずったまま、機械でお菓子を作っている現場に案内すると、もう興奮状態になるわけです。洋菓子の本場のパティシエレベルのお菓子を機械が作っているのですから、これはもう『ぜひ一緒にやりましょう』みたいになります。このように日本の優れた菓子文化を世界に広めたいというのが当社の存在意義の根幹にあります。ただ、世界最大と目されるアジア市場を見た場合、日本企業はハンディがある。価格も厳しい。五つの商談で一つまとめられたら良いぐらいです。特に中国などは欧米ブランドへの信奉が強い。そこで、海外向けにはマスダックヨーロッパを前面に立てます。今年は5月に上海で行われる『ベーカリーチャイナ』で勝負を挑みます。回り道をしても、マスダックを世界ブランドにするためには必要な動きです。また今秋には米国の展示会に初出展します。北米、中南米市場を見据えています。マスダックヨーロッパのハンドリングを強めるため、出資比率も7割に高めました。人事異動も大幅に行いました。まさに今年はマスダックの新世界戦略を発動するための元年といえます」

株式会社マスダック
本社・工場　〒359―1147　埼玉県所沢市小手指元町１―27―20
Tel：０４・２９４８・０１６１　Fax：０４・２９４８・３２１２
E-mail：info@masdac.co.jp　http://www.masdac.co.jp