

## 食の最高峰に認められた、 世界への手応え



1883年、大阪で創業した老舗ごま専業メーカー和田萬。原料の99.9%を輸入に頼るごま業界において、国産ごまの使用量はトップシェア。また、自社農園での国産ごま栽培にも注力する一方、2011年からは輸出を開始。

その積極的な取り組みが評価され、2020年「農林水産省食料産業局長賞」を受賞した。

「世界中に本当のおいしさを届けたい」と語る5代目・和田武大社長の「アトツギ最初の一勝」とは？

## ウチの会社、なかなか面白いな

今の本社がある場所は、もともと私たち家族の住居兼仕事場で、幼少期から生活の中に家業がある環境で育ちました。当時は4代目の父とその弟である叔父の2人が中心。父は学校を出て家業に就き、ごまの焙煎技術を確立した職人。叔父は映画会社に勤めてから家業に戻ったユニークな経歴の持ち主で、経営や渉外、商品開発などを担っていました。

大学で進路を考える時期になり、ぼんやりと「長男だし継ぐのかな」と思いながら叔父に相談したところ「家業に戻るのはいつでもできるが、外の会社で働くタイミングは一生に1回しかない。何か自分のやりたいことを考えてみたらどうだ？」と言われ、産経新聞

に入社しました。新聞社では4年半ほど地方で記者をして、そこから大阪本社の「整理部」に配属されました。整理部とは、記者の原稿をもとに見出しやレイアウトを考え紙面を構成する内勤の部署です。その傍ら、時間に余裕のある時は他部署の手伝いでちょっとした街の記事や連載を書くこともありました。

ある日、デスクから「ここ、取材に行ってくれ」と言われたのが、和田萬だったんです。デスクが家業だと知っていたのかは分かりませんが、ともかく叔父に取材をしました。

私は当時、家業がどんなことをしているのか詳しくは知らず、興味もなかったんです。中小企業といえば、景気が悪くなったときに作業服の下にネクタイを締め

た社長さんが出てきて「もうやってられませんわ」とメディアにぼやいてるくらいのイメージしかなかった。「大変な仕事してはるなあ」と他人事みたいに思っていたのですが、実際に家業を取材してみると、規模は小さいですがなかなか面白いことをしていると感じました。新事業への挑戦もしているし、業績も伸びていた。すごく可能性を感じたんですよ。

そこからちよくちよく叔父に「もうちょつと教えて」と聞く機会が増え、取材から半年後に新聞社を辞めました。

新聞社の仕事は面白かったのですが、大企業って自分が意思決定しなくても回りますよね。それに新聞社って「誰かの物語」を伝える仕事なので、自分が主役ではないんです。対して家業の代表になれば、自分



現在の和田萬直営店「萬次郎蔵」

で決断し責任を負うという意味で主役になれるかもしれない。どっちが楽しそうか考えたら、私は「主役の人生」がいいなと思ったんです。

ただ、いざ戻るとなればいろいろ考えるわけです。「もし自分の代で潰してしまつたら?」「何十年かを費やして現状維持だったら?」「そんな結果で終わつた時に自分の人生に意味はある?」というような漠然とした不安ですよ。何か自分を納得させるヒントがほしくて「ちよつと海外行ってくる」と一人旅に出ました。インドやチベットなどを回り、違う文化に触れる中で「立場に縛られず、好きなことをやっていいんだ」と気づきました。勝手に「後を継ぐならばこうしなければならぬ」みたいな固定観念があつたんです。

結局、自分の中で腑に落ちるまで一年半ほど旅をして帰国しました。まわりは2週間くらいで帰ってくると思つてたみたいで「えらい長かつたな」って言われましたけど（笑）。

### 日本企業が海外で苦戦する理由

家業に戻つて最初の3〜4ヶ月は製造現場に入り、そのあと叔父の下で営業・総務・開発、取材対応含む渉外など実務全般を学びました。入社から2年半が経つた2010年の末、叔父が退職します。その年の初出勤日に「今年で定年やから辞めるわ。引き継ぎするからよろしくな」って。役員だから定年とか関係ないんですけどね。叔父はやりたいことをする人でした

から、自分がいることで私の邪魔になつてはいけな  
いと道を譲ってくれたんでしょね。そこから会社に関  
わることもほぼなくて。こうして2011年から、私  
が実質的な経営を担うことになりました。

私の代で取り組みたかったのが「輸出」です。ごま  
は日本だと何かにふりかけるか、ごま和えくらいで用  
途が固定化していますが、海外ではほとんど使われて  
おらず、新しい提案ができると考えたからです。

まず着手したのが「製造工場の仕組み化」。当時の  
現場はルールや仕組みというものが存在せず、職人の  
「個人技」の集まりでした。食品の製造については考  
えるべきことが2つあります。1つは品質、もう1つ  
は食品安全です。品質は一言で言えば「おいしいかど  
うか」、食品安全は「食べてお腹を壊さないか」。この

2つを満たさないと食品は売れていかないんです。

私たちが弱かったのは「食品安全」でした。個人技  
で、すごく美味しいごまを作ることはできました。し  
かし万が一、石やゴミが入っていたり、変色してカビ  
ていたとき、再発を防止する仕組みがなかったんです。  
お客さんから「次は大丈夫ですか？」と聞かれた時に  
「もしかしたら入るかもしれません」としか言えない。  
これは非常に怖いことです。それで当時まだ珍しかっ  
たISO22000の認証取得を目指して、その基準に沿っ  
て製造の仕組み化をしていきました。

ルールのないところにルールを作るのは大変で、製  
造の社員全員が嫌がりました。父からは「それやっ  
たらおいしくなるんか？儲かるんか？」と聞かれてね。  
今だったら「おいしくなるし、儲かる！」って即答で



ISO22000を取得している和田萬  
八尾工場

きますが、当時は自分の中できれいに理屈が通ってなくて黙り込んでしまいました。それでも輸出への思いは強く、安定した製造は欠かせない要素だったので、2年ほどかけて認証取得しました。

今考えても、これはすごく正しかったと思います。

日本と海外はマネジメントの考え方が根本的に違うんです。例えば、日本はみんなポイ捨てしないのが当たり前なので道はそこそこきれいです。でも、海外はいろんな人がいるので「ポイ捨てしたら罰金です」という明確なルールがないと道はきれいにならないんです。日本人が海外で商売する時に「みんな真面目に頑張ってるんで」ウチの商品は安全ですよ」って言っても信じてもらえない。海外の基準に合わせてルールを作らないと、そもそも商談のテーブルにすら上がれない

です。それを客観的に保証するのがISO2000のような国際規格です。日本企業で輸出に苦戦しているところは、こういう意識のギャップを理解して仕組みを作れていないというのが原因の一つだと思います。

### 三つ星シェフが認めた最初の一勝

輸出に関しては、意外にも最初の注文はすぐにももらえました。2011年の末、海外の輸入業者が開催した商談会で小さな注文が取れて「商品ってこうやって直接売れるんや」って。ただこれは1度きりのラッキーパンチで、そこからスムーズにはいきませんでしたね。やっていく中で分かるのですが、輸出には現地の輸入業者が不可欠なんです。

例えば私たちがエチオピア産のコーヒー豆を現地から直接買うと送料も高くなりますよね。輸入業者がまとめて仕入れ、国内に流通させるから適正価格で買えるわけです。ごまも同じで、その国で販売網をもつ業者と契約していないと商品は届けられないんです。その相手がなかなか見つかりませんでした。

そんな中、2013年に起こったある出来事が私の『最初の一勝』です。

輸入業者との出会いを求めて、レストラン関係者がよく参加するフランスの展示会に出展した時のこと。会場を回っていたフランスの三つ星シェフがウチの商品を試食して「これ美味しいね、買えるの?」と言ってくれたんです。残念ながらその時は輸入業者がおらず販売できなかったのですが、これは嬉しかったです

ねえ。

日本だと営業の付き合いや信頼関係で買っていただけけることもありますが、海外は一切の忖度がない。「おいしいか・おいしくないか」だけの世界です。そこで最高峰の人に「おいしい」「買いたい」とまで言ってもらえた。「ああ、これは海外でも通用するんだ」と、ものすごい自信になりました。そのあと輸入業者を見つけるのに苦労はしましたが、この出来事は力になりましたね。

2014年ごろから海外展開が安定し始め、今ではアメリカ・ヨーロッパ・アジアなど13カ国に輸出しています。これまでは『ごま商品』を売ってきましたが、これからは『ごまを通じた文化』を売っていき



いんです。ごまを使った日本料理や和田萬の得意とする焙煎技術を他の食材に応用した商品などです。その発信拠点として、2011年には本社敷地内にある築300年の蔵をリノベーションしてショップに、2023年には人や文化の交流ができるカフェ『IRUAERU』をオープンしました。

“世界中に本当のおいしさを届ける”という和田萬の理念を実現していきたいと考えています。

## 最善を選ぶためのリーダーシップ

よくアトツギの方に「後を継ぐ前に何をしておくべきですか？」と聞かれますが、私は「必ず家業と違う仕事をしておいたほうがいいですよ」と答えています。

これには理由があって、これまでのアトツギは学校を出てすぐ家業に入るか、取引先で修行して戻るのが王道でした。経済が右肩上がり、家業の延長線上で商売が広がった時代ならそれでよかったんです。

でも、今はそれをしてはいけなと思っています。人口は減り、情報はオープンになり、秘密のベールに包まれた一子相伝の技術も簡単に模倣される時代。親の世代よりも会社を続ける難易度は格段に上がっています。だからこそアトツギは、家業にはない知見や技術を持ち込み、会社を生まれ変わらせる必要がある。そうでなければ続かないと思っています。

ただ、難しいのはその伝え方です。いくら跡取りでも戻った時点では“よそ者”です。いくら会社のため



わだ・たけひろ 1976年大阪府大阪市生まれ。神戸大学経営学部を卒業後、産経新聞に入社。家業の取材をきっかけに退社。1年半のバックパッカー生活を経て2008年株式会社和田萬に入社。2011年より実質的な経営を担いながら、輸出事業にも注力。2018年より5代目代表取締役就任。2020年輸出への取り組みが評価され「農林水産省食料産業局長賞」を受賞。2023年には本社1階にカフェ『IRUAERU』がオープンした。



だとしても、古参の従業員に「俺がトップや。明日からこうせい」と言えば、当然反発が起きますよね。会社が一つの家だとするなら、大切なのは「これから一緒に住みやすい家にしよう」という目的を共有して少しずつ合意を形成していくことだと思います。

例えば「こんな便利な電気ポット買ってきたよ」と言っても、最初は「今ある手押しポットで十分ですよ」って拒否されるかもしれない。でも「一度使ってみて。便利だから」と体験してもらえば「……いいね、こっちにしようか」となる。結局、みんな「会社を良くしたい、心地よく働きたい」という思いは同じなんです。

「これまではこうだった」「いや、新しいやり方のほうがいい」。それぞれアプローチは違っても「会社を

どうしていききたいか」という大きな方向性さえ共有できていれば「古参」とか「よそ者」とか関係なく「その時一番ベストな選択」を共に選べるはずです。

上から押さえつけるのではなく、互いを尊重し合い、目的のために最善を選べる関係性を作るのが、アトツギに必要なリーダーシップなんだと思いますね。



企業名	株式会社和田萬
代表者	和田 武大
創業年	1883年
所在地	〒530-0046 大阪府大阪市北区菅原9-5 TEL:06-6364-4387
事業	ごまを主とする食品の製造加工 および販売事業