

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、取材に行つてくれ」と言われたのが、和田萬だつたんです。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、興味もなかつたんです。中小企業といえば、景気が悪くなつたときに作業服の下にネクタイを締め取材をしました。

た社長さんが出てきて「もうやつてられませんわ」とメディアにぼやいてるくらいのイメージしかなかつた。「大変な仕事してはるなあ」と他人事みたいに思つていたのですが、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たんです。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ね。

そこからちよくちよく叔父に「もうちよつと教えて」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。

新聞社の仕事を面白かつたのですが、大企業って自分が意思決定しなくとも回りますよね。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



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」がいいなと思つたんです。

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つたら?」「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ね。何か自分を納得させるヒントがほしくて「ちょっとと海外行つてくる」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ない」みたいな固定観念があつたんです。

結局、自分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週間くらいで帰つてくると思ってたみたいで「えらい長かつたな」と言われましたけど（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」と。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うね。そこから会社に関わることもほんとなくして、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。「まは日本だと何かにふりかけるか、『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。

私たちが弱かつたのは『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つたんです。お客様から「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つたISO22000の認証取得を目指して、その基準に沿つ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「それやつたらおいしくなるんか? 儲かるんか?」と聞かれてね。今だつたら「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つ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从根本上に違うんです。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」って言つ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ん

ですね。それを客観的に保証するのがISO22000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もらいました。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「商品つてこうやって直接売れるんや」って。ただこれは一度きりのラッキーパンチで、そこからスマーズにはいきませんでしたね。やつ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つきますよね。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?」と言つてくれたんです。残念ながらその時は輸入業者がおらず販売できなかつたのですが、これは嬉しかつたです

ねえ。

日本だと営業の付き合いや信頼関係で買つていただ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。そこで最高峰の人々に「おいしい」「買いたい」とまで言つてもらえた。「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。そのあとも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”を売つてきましたが、これからは“ごまを通じた文化”を売つていきた



いんです。ごまを使つ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ピングセンター『IRUAERU』^{イュアエル}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

よくアトッギの方に「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。

これには理由があつて、これまでのアトッ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。経済が右肩上がりで、家業の延長線上で商売が広がつた時代ならそれでよかつたんです。

でも、今はそれをしていくはいけないと思つています。人口は減り、情報はオープンになり、秘密のベ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。だからこそアトッギは、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つています。

ただ、難しいのはその伝え方です。いくら跡取りで戻つた時点では“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年に本社1階にカフェ『IRUAERU』^{イュアエル}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づ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つてきたよ」と言つても、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」と体験してもらえれば「……いいね、こつちにしようか」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つても「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。

どうしていきたいか」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