

慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社フジワラテクノアート —技術と伝統の融合を目指して—

5

岡山県は緑豊かな土地である。飛行機で岡山県を訪れると、岡山空港が近づくにつれ、森を縫うように飛行機が着陸態勢に入り、綺麗な緑が目に入ってくる。滑走路に着陸し駐機場所に向けて移動している間に飛行機の中から周囲の景色を楽しんでいると、緑の森に調和しながらもはつきりと自己主張している、白い壁と赤の下地を「F」の字に白色でくり抜いた鮮やかなロゴマークが視界に入る。株式会社フジワラテクノアートは、岡山空港に隣接する敷地に本社・所在地を構えている。本社の屋上部分には、同地への移転を決めた三代目の藤原善也前社長の肝いりである、飛行場の観覧室が設けられている。この透明なガラスで覆われた一室からは、空港を一望することが出来る。特に飛行機の離着陸時には轟音が轟き、迫力ある風景が繰り広げられる。子供を連れて来たら喜んで一日中見ているに違いない（資料1）。

10

15

20

醸造機械のトップメーカー、フジワラテクノアート

フジワラテクノアートは、1933年に岡山県富吉において、藤原研翁によって設立された（資料2）。現在の社員数は約100名、売上は約50億円前後を推移している。主な事業分野は、1) 醸造機械・プラント、2) バイオ機械・食品機械、3) 健康食品・バイオマスであり、特に醸造機械・プラントが事業の柱で売上の90%を締めている。フジワラテクノアートは創業以降、日本酒、焼酎、醤油、味噌などの醸造分野におけるパイオニア企業として、麹づくりの全自動無人化への未知を切り開いた。この醸造機械・プラント分野においては、原料処理から製麹、仕込み、発酵、圧搾工程におけるすべての機械を製作し、また全ラインを完全自動化するためのプラント製作も

25

本ケースは、クラス討議の資料とするために慶應義塾大学大学院経営管理研究科 渡辺直登教授の指導の下、黒須悟士（D17）によって作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

sample sample sample sample

手掛けるなど、多様化するニーズにも迅速かつ高いクオリティで対応できる生産体制を確立している。そのオンリーワンの技術力が高く評価され、国内において台数で約65%、製麴能力で約80%のシェアを占めるに至っている。また、日本の食文化のグローバル化に伴い、売上に占める比率は10%に過ぎないものの、世界20数カ国へ製品を輸出している。酒類のコンクールで金賞

5 を受賞する商品にも、フジワラテクノアートの機械が導入されている。

主な顧客としては、マルコメ、キッコーマン、白鶴、三和酒類をはじめとした、味噌、醤油、清酒、焼酎の各分野の業界大手企業を顧客として押さえている。国税庁のデータ^[1]によると、日本国内における清酒の販売量は1970年に1,532千キロリットル(kl)であったが、2006年には688kl

10 に落ち込んだ。一方、焼酎の販売量は1970年の202klから2006年には1,000klへと増加している。また、海外における日本食ブームの影響で海外における調味料の使用量も拡大し、醤油や味噌の需要増に伴って、フジワラテクノアートの機械に対する需要も高まっている。

釀造分野で培ったノウハウを生かし、バイオ機械の製造、健康補助食品への取り組みも行っている。バイオ機械・食品機械分野においては、産・官・学の連携によりバイオテクノロジーの研究開発をすすめ、様々なバイオ機械の製造を行っている。食品機械では、練り製品やレトルト食品など各種食品をはじめ、納豆、豆乳、発芽玄米ほか健康食品などあらゆるものに対応している。

健康食品・バイオマス分野においては、研究開発の一環として、培養技術を応用した新規事業にもチャレンジしている。健康補助食品では希少キノコの大量培養に成功し、既に商品化を行った。

20 資源循環型社会を視野に入れ、生物資源を利用したバイオマス事業にも取り組んでいる。しかしながら、売上に占める割合は小さい。

釀造・食品機械を扱うだけに、フジワラテクノアートは自社工場の生産環境に徹底して配慮している。豊かな緑に囲まれた広い敷地には、さまざまな植栽が施され、それは公園工場と呼んでも過言ではない。周囲の自然環境の中に美しく溶け込んでいる様子は、訪問者にそこが会社であるとは思わせない。美しく快適な環境は、「感性を生かしたモノづくり」という経営理念を具現したものであり、そこに働く人々の感性や発想、想像力をはぐくみ、独創的な製品開発に結びつく。

フジワラテクノアートでは社内行事に神事が多い。本社建物に向かって左、工場の正面にあたる敷地には、赤の鳥居が目立つ稻荷神社が祭られている。1月1日は元旦祭、4月最初の午の日には稻荷大祭、12月8日は火焚祭、12月31日は除夜祭、毎月1日は月次祭、毎月最初の午の

[1] <http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/shiori/2008/pdf/06.pdf>
(2009年6月29日時点)

sample

sample

sample

sample

sample

日には初午祭が、全社員を集め（1月1日や12月31日は役員のみ）、時には取引先にも声を掛けて実施される。また、毎年一回は社員旅行が開催される。

フジワラテクノアートのものづくり

5

フジワラテクノアートのものづくりのプロセスにはいくつか特徴がある。一つは、顧客によって生産規模・原料・産地・目標品質など全て異なり、醸造機械もプラント建設も受注生産であるという点である。その為、受注から稼動までに時間を要し、不規則な部分が多く、経験によって蓄積された知識やノウハウが必要となってくる。このため、必然的に毎年の売上高も見通しを立てることが難しく、顧客からの注文に左右される状況となっているのが現実である。この課題をどのように克服するかについては社内で意見が分かれている。

10

二つ目は、顧客との関係性である。耐用年数が長く（約30年）、製品のライフサイクルが長いという製品の特徴がある為、他の業界に比べれば「革新」への要求は少ない。その代わり、「密着度」が求められ、製品納入後の対応が重要視される。納入後の対応の中から顧客ニーズを新たに発見し、顧客と一緒に製品を開発していくという状況も多々あり、納入後の適切な対応の積み重ねが、結果的に顧客との長期的関係を生み出していく。

15

優れた機械は、それを完璧に使いこなすことが出来て、ようやく本領を發揮することが出来る。フジワラテクノアートは、製品の納入後、技術指導から機械操作、メンテナンスまで、ユーザーの運用、管理をきめ細かくサポートしている。社内にはアフターフォローを専従するテクノサービス部が設置され、電気関係、安全・衛生管理、SEなどの専門スタッフが、短期・長期にわたってプラント現場に滞在し、運用をサポートしている（資料3）。

20

これらの特徴により、同業界への新規参入の可能性は低く、寡占状態を保っている。但し、「醸造生産技術」があれば参入は可能でもある。フジワラテクノアートの製品づくりは、ひとつひとつがオーダーメードとなる。生産規模、産地、原料など、どれひとつ同じ条件のものはない。その都度、開発・改良を積み重ねていく。醸造機械においては、原料処理から製麹、仕込み、発酵、圧搾工程における各種機械を製作すると共に、全ラインを完全自動化するためのプラント建設にも対応している。醸造業界で初となるフル・ターンキー方式^[2]で、土地造成から工場建設、醸

25

30

^[2] プラント（設備工事）の契約範囲を示す用語。用語設計や製作、組み立て・試運転指導・保証責任までのすべてを請け負う方式。鍵を回しさえすればすべての設備が運転可能になるまで、一切の工事を実施する、という意味。

造設備、排水設備までを一社で請け負った実績もある（資料4）。

75年以上の歴史の中で培われた醸造生産技術は、原料処理の熱処理技術、微生物の培養醸酵制御技術、固液分離技術、殺菌技術など、多くの技術によって成り立っている。これらの技術を
5 システム化した醸造プラントは、食の安全・安心を確かなものにする衛生管理システムのみならず、働き易い職場環境をも実現させている。

職人の技をファジー制御で完全自動化

10 日本酒、焼酎、醤油、味噌などの醸造工程で最も大事な工程は、麹づくりである。麹は、古くから日本人の食生活に欠かせなかった醸造食品を製造するのに必須であり、原料となる米・麦・大豆などを醸酵させるために不可欠である。かつては熟練の職人が、24時間体制の過酷な労働条件の中、手作業で作業を行っていた。フジワラテクノアートは、自動製麹装置の開発によって、この職人技をファジー制御で完全自動化することに成功した。

15 この自動製麹装置の開発にあたり、最も難しかったことが、職人技がつくる味と品質にどのように近づけるかということであった。麹の製造工程では、原料となる穀類の状況や部屋の温度・湿度によって、原料を蒸らす時間や麹の温度などを微妙に変えなければならない。この僅かな差が製品の風味を左右するので、この製造工程における職人の「勘」は重要な位置を占める。この
20 ように醸造や嗜好の本質をついた自動化で無ければ意味が無い。

そのため、フジワラテクノアートでは、旨みや風味を生かすため、職人に醸造現場のノウハウや味の評価方法を聞き取り、そのひとつひとつを分析して理論化を行った。数値で表せない人間の感覚などをプログラム化するファジー制御の導入で、職人の経験と勘に頼ってきた麹づくりを
25 完全自動化することに成功した。日々の業務で職人と接しその技と勘を製品に埋め込むべく努力している技術開発部の三上は、次の通り述べている。

「職人の勘の世界は、全ての条件が毎日異なります。特に醸造機械の分野では、中間製品にしろ完成品にしろ、化学反応が発生するためにモノが常に変化し、数値化が大変難しいのです。ある意味で、その時に出来上がったモノそのものでしか判断することが出来ません。このような困難な状況の中で、職人の声を汲み上げ、営業・開発・設計・製造が協力してそれに対応します。全ての工程を職人が行った場合、100点満点が7割方出ますし、時には120点が出ることもあり

ます。しかしながら、残りの3割は80点の場合もあるのです。フジワラテクノアートの機械を製造工程に導入することにより、何回製造しても必ず最低85点は取れるようになります。最終製品の再現性を重視する場合、これは特に重要なポイントになります。」

5

職人に機械を売る

フジワラテクノアートの機械はフル自動のため、ボタン1つで動かすことが出来る。そのため、職人は不要という誤解を招くこともある。技術営業部の小柳は言う。

「新規のお客様を訪問しても、やはり最初は会ってもくれません。「機械なんて必要ない。機械でどうやって作るんだ?」と追い返されます。このように聞かれた際は否定しません。「そうですね、機械じゃ作れませんね」と反応します。それが事実ですから。このようなやりとりから始めて、最初は顔を覚えてもらうしかありません。徐々に人間関係を構築し、これというタイミングで他社の導入事例を、実際に他社の工場を訪問させてもらって見せるのです。これが一番効果的です。経験豊富な職人ですので、良いものは一発で見抜きますし、良いと判断されれば話が進むのも早いです。」

10

15

また、技術開発部の三上も良くある誤解について次の通り述べる。

「職人は不要だなんてことはありません。実際は逆で、フジワラテクノアートの機械にこそ職人の経験と勘が必要になるのです。各社が同じ機械を使って同じ味が出来てしまうのでは意味がありません。同じ機械を使っても取り扱う職人によって異なる味になることが重要です。その意味において、フジワラテクノアートは、品質の再現性が得られる機械を製造しているに過ぎないのです。その機械を職人の腕で取り扱ってもらうことにより、良い製品が出来上がります。そして出来上がった製品のデータを活用し、職人の知識・経験・勘を更に活かす事が出来る機械の開発につなげます。人員削減という導入の動機を持つお客様がいるのは事実ですが、基本的に職人の存在なしには成り立たないです。」

20

25

同じく三上は述べる。

「このとき、実は職人と呼ばれる人々は非常に真面目で、純粹に技術を見て、満足できなければダメ、満足できれば良しと、正直な評価を下してくれます。そのため、非常に仕事がやりやす

30

sample sample sample sample

いというのが正直なところです。職人気質として頑固であるということが良く挙げられます。しかししながら、実はそれは自分達の説明不足や技術不足のために生じる、職人の不満足という結果に対して、頑固というレッテルを貼ってしまっているだけかもしれません。確かにデータに拠らない判断が為されることがあります、遺伝子解析など科学技術の発展に従って、職人の経験と勘も実はデータ的に説明可能であることが多いことが分かってきています。」

また、最近は職人の世界にも変化が起り、その職場環境から成り手が少なくなっている。酒造りの職人は杜氏を筆頭にチームが構成される。チームのメンバーは、春から秋にかけては地元で農作業を行い、農作業のない冬に杜氏を助けて各地から集まる。ある意味で出稼ぎの季節労働者である。しかしながら、この周期が成り立っていたのは高度経済成長以前の話である。今日は各地に様々な職種が溢れている。好んで冬場に24時間労働の寒く厳しい職場にやってきて、冷たい水で米を洗い、蒸したての暑い米に手を入れ、暑い保温室の中で麹菌をふるような人間は少なくなっている。

15

伝統と機械を融合させる技術営業

フジワラテクノアートの顧客は、経営管理を行うマネジメント層と、杜氏を頂点とする職人の世界とに分けることが出来る。機械を販売する際は、特に職人とのコミュニケーションが重要な課題となる。どのような営業活動を行っているのか、技術営業部の小柳は言う。

20

「何と言っても信頼が重要です。特に杜氏さんとの信頼関係を構築しなければなりません。そのためには、杜氏さんの好きなことから入るのが最適だと思います。釣りでも、プラモデルでも、何か1つ見つける。後は、既に知っていることでも、聞いて教えてもらう姿勢を崩さない。徐々に人間関係を構築します。ある程度まで入り込めると、この業界の方々は本当に良い人ばかりで、25会社訪問すると自宅に泊めて飲み食いまでさせてくれます。訪問した際にたまたまお客様が留守な際には、「夕食を食べていくように」とメッセージが残され近くのレストランで食事の準備をして頂いていることや、食事しなさいとお金を渡されることもあります。最初はフジワラテクノアートの看板に対する信頼ですが、同時に個人間の信頼関係をどのように構築するかが重要です。」

30

率直な評価を行ってもらうためには、現場で接する人間が信用してもらっているということが大前提である。そこでのポイントとして、技術開発部の三上は次の通り述べる。「重要なことは、

sample

sample

sample

sample

sample

理解するかどうかは別にして話をしっかりと聞くこと、話してもらった内容に対して何らかの反応を行うことが出来ること（話を発展させることが出来ること）、真摯に真面目な態度で接すること、だと思います。これが満たせれば、顧客の中間製品をフジワラテクノアートの機械で改めて取り扱うことが可能になります。すると、「この機械を通すとこういうふうに変わるんだね」と話が弾んでいきます。受注、据付、運転までの期間は合計で1年から3年あります。人間関係を構築するには十分な期間です。」5

評価は製造工程で生産される各中間製品に対して為される。まずは穀物原料の処理（水につける、蒸す、焼く等）によって生産される中間製品が評価され、次に発酵させた後の中間製品、次に精製した後の中間製品と評価される。各過程において「もっとこういうほうが良い」というように、職人の何千、何万回という経験に裏づけされた感性による評価が為される。フジワラテクノアートは、その職人の感覚的な表現を制御方法として機械に反映させ、職人の求めるものに近づけさせていく。エンジニアリング計画部の小野は語る。「お客様からの要望事項には専門用語が沢山あります。その内容が理解でき、コミュニケーションが計れることもフジワラテクノアートの強みです。」1015

フジワライズム

このように、フジワラテクノアートで働いていると、自然と笑顔で仕事をするようになり、お客様に喜んでもらいたいと考えるようになるという。この背景には、創業から培われている「フジワライズム」がある。それは、幾らお金がかかろうがお客様のためなら何でもする、という心構えである。

技術営業部の坂本は述べる。「社内での意見交換は、部門の垣根を越えて非常に活発です。設計から、「こんな仕事のとり方をするな」と怒られることが度々あります。どうしたらお客様に喜んでもらえるか、本気で考え、言い合っています。これは何故そうなのか、説明することは難しいです。社員は家族という認識で、入社すると自然とそうなっていくのです。中途入社した社員が、入社した次の日に怒られたと驚いていましたが、当たり前のことです。一方、お客様のことを考えすぎて、コスト意識が低いのも事実かもしれません。ただ、顧客満足を第一に考えるのは、創業社長以来受け継がれていることでもあります。」2530

「但し、最近は型にはまった若手が多いのも事実です。昔は深海艇を作るという無茶苦茶な仕

事を取ってくる若手もいました。もちろん当社では作れませんので、担当者を連れて謝りに行きます。技術営業部の問題だけでなく、社内で先輩のノウハウが後輩に伝わっていないのかかもしれません。言葉で伝えるのは困難ではありますが、技術営業部では上司や先輩がお客様の役となり、ロールプレイング形式の教育を毎週月曜日に行ってます。技術的な研修も行っています。」

10 フジワラテクノアートでは、工場勤務の製造部門を除いた全社員が本社事務所の 1 フロアに勤務しており、このフロアにはパーテーションによる区切りも無く、全員が見渡せる作りとなっている。製造部門は工場にいるが、本社事務所と同じ敷地内に工場が存在し、工場の 2 階が食堂となっているため、隔離されている感覚はない。顧客の要求に対応するにはチームワークが欠かせないが、誰でも声を掛けやすい環境がハード面においても整っている。また若手からベテランまで分け隔てなく議論できている。しかしながら、社員教育については、まだまだ社員の自主性に任せられている部分も大きい。

Sales Force Automation (SFA) ^[3] システム

20 フジワラテクノアートでは、IT を活用させながら、「他人の経験を自らの知識やノウハウに転換する仕組み」を構築することに近年重点を置いてきた。

具体的な一つ目の方法は、Sales Force Automation (SFA) システムの導入である。フジワラテクノアートのビジネスモデルに合わせて SFA を構築し、データベースには顧客情報の他、営

^[3] 営業支援のために使う情報システム、またはそのシステムを使い営業活動を効率化すること。1990 年代にアメリカで注目され、日本ではグループウェアと合わせ、1997 年ごろから普及してきた。SFA の概念は時代とともに変化し、日本に紹介され始めたころには、営業日報機能などによる商談の進ちょく管理機能（コンタクト管理、行動管理、評価・実績管理）、グループウェアや顧客データベースによる営業部内の情報共有機能などが強調され、営業部門の情報共有・提供による営業パーソン個人の支援、および営業部門マネージャが営業担当者を管理するツールとして導入されることが多かった。その後さらに、SFA システムにより一元管理された顧客データベースを利用し、顧客リストを分析して見込み客や優良顧客を抽出するという、データベース・マーケティングやキャンペーン・マネジメントなどの要素が付け加わることで、「営業部門のアプリケーション」から「マーケティング活動から営業活動までを含む全社的販売支援ツール」への進化を見せるようになった。標準的な仕組みとしては、データベースに顧客情報のほか、コンタクト履歴や商談のプロセス、営業スケジュールを蓄積し、営業案件の進ちょく状況や案件成立の見込みを営業チーム内で共有するというもの。これらの情報が共有化されることで、それまで個人プレーだった営業活動の無駄を排除し、営業部門全体で顧客に対して戦略的な活動を行う“チームセリング”が行えるようになる。このほか、各部門から集められた見込み客情報や販売情報などが営業担当者に提供する機能や営業エリア情報、営業資料を参照する機能などを盛り込んだツールもある。さらには在庫情報などを扱う基幹システムと連動することで、外出先からモバイル端末や携帯電話を使い、在庫状況や見積もりなどを取得し、素早い顧客対応を実現するシステムを SFA に含める場合もある。

（出所） <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/sfa.html> (2009 年 6 月 29 日)

sample

sample

sample

sample

sample

業日報機能などによってコンタクト履歴や商談進捗等を蓄積している。フジワラテクノアートの場合、営業のみならず、設計や製造部門も顧客と接触する機会が多い為、全部門に SFA システムを導入し、若手社員の商談内容や進捗をベテラン社員でリアルタイムにバックアップする体制を整えている。システムは現在でも改良を重ね進化させており、管理体制もグループを細分化する等、若手社員を管理し易い体制に整えた。

5

二つ目の方法は、図面や技術資料の電子化及び検索システムの導入である。個人の設計情報を組織的に容易に共有できるシステムを導入させることで、経験の少ない社員でも他人の経験を自らの経験やノウハウに転換し易い環境を整えている。

10

三つ目の方法は、受注前から工事終了に至るまで「受注方針会議」や「仕様確認会議」等、複数の会議を開催することをルール化したことである。一定以上の金額の案件や新規性のある案件は、関係部署や上司を交え議論を重ねながら進行させている。リスク管理の機能を果たすと同時に、経験の少ない社員をベテラン社員がバックアップする体制としても意味を成している。また、会議の議事録は、SFA システムに添付することをルール化させ、会議内容が全部門で確認できる体制となっている。

15

ただし、この SFA システムについては、「今は入力するだけで精一杯」という声もある。実際、経営者や管理職もシステムに目は通すものの、そこにコメントを残すということはない（機能が存在しない）。社員からすると、入力はしたものの、見られているのかいないのか、評価されているのかどうか、不安になるかもしれない。新たな機会や知識の発掘につながってはいないのが実際である。

20

世界展開

25

醤油、味噌、清酒、焼酎、調味料など、日本の伝統食品は、今や世界各国で親しまれている。フジワラテクノアートは、日本の食文化の普及を目指して、いち早く海外への事業展開に着手した。1967 年の韓国を皮切りに、アメリカ、フランス、オランダ、キューバなど世界 20 数カ国へ各種醸造機械やプラントを輸出している。特に海外事業においては、国によって異なる食品加工法に適合した製品を開発するとともに、綿密な技術指導を行うなど、きめ細かなテクニカルサービスを実践している。

30

近年は中国市場の成長が著しく、フジワラテクノアートにとって競合となる中国企業も現れた。しかしながら、最近、中国の最大手醤油メーカーから醸造機械に関する問い合わせがあり、受注に成功した。受注活動の中で、比較的安価な中国メーカーの醸造機械でなく、なぜフジワラテクノアートなのかを確認した。その回答は、「機械を買いたいのではなく、技術を買いたい」
5 ということであった。つまり、機械を売りっぱなしにするだけでなく、アフターサービスまでトータルに引き受けるフジワラテクノアートのスタイルが、絶対的な安価で競争を挑んでくる中国企業に勝ったことになる。

顧客である国内醸造業界も、成熟業界ではあるが、利益源を日本食ブームが盛んな欧米に見出
10 し、売上を伸ばしている大手メーカーも増えてきている。また、高付加価値商品を提供し、他社と差別化することで、ブランド価値を高めている中小メーカーも存在する。国内だけでも数千社ある顧客の戦略やニーズは、益々各社多種多様になってきている。

一方、今まででは旦那衆という日本的な最高の顧客に恵まれてきたフジワラテクノアートである。
15 これから海外に進出し文化も考え方も異なる顧客を目の前にしたとき、果たして今までのやり方で通用するであろうか。

創業者と歴代の経営者

（ア）創業者：藤原研翁（けんおう）

フジワラテクノアートは、創業者である藤原研翁が 1933 年に醸造機械専門メーカーの「藤原製作所」として岡山市富田町において設立した。当時は職人 5 人の小さな町工場であった。藤原研翁は香川県まんのう町に木村家の次男として生まれ、結婚に伴い養子として藤原家に入った。藤原研翁は 13 歳で石川島造船所に入社するため上京し、兵役を経て、岡山県の圧搾機メーカーである山崎鉄工所に入社した。その後、1933 年に独立するに至る。
25

藤原研翁の出身地である香川県は当時醤油の産地であり、また岡山県龍野地区も醤油の産地であった。龍野地区は当時の営業活動の手段として主であった自転車で訪問できる範囲にあり、同地区にある醤油醸造会社に機械を納入したことがフジワラテクノアートの原点となる。

30 藤原研翁はあるとき得意先から紹介された道徳を勉強して以降、伏見稻荷大社をあつく信仰し、毎月の参拝を欠かさなかった。毎年神職を会社に招き稻荷大祭を行うようになったが、この慣習

sample

sample

sample

sample

sample

は現在も続いている。1950年の現在の法人組織に改めた際、藤原研翁は会長を務め、初代社長は義兄の亀（ひさし）であった。

(イ) 二代目：藤原章夫（あきお）現会長

藤原章夫は1922年に岡山県北部にある美作市において今井家の三男として生まれた。父は教師を長年勤め、その後は宮司となる人物であり、このような父の下で厳格に育てられた。酒と煙草には手を出さないこと、また明治神宮や靖国神社等の参拝を怠らないことは父の戒めであった。現在も酒の付き合いはあるものの、弱いので多くは飲んでいない。

5

1943年に旧日本軍に入隊した後、ソウルや中国に配属になった。中国では旧ソ連国境において部隊長として旧ソ連軍を監視する役目であった。1945年8月9日の旧ソ連軍による侵攻を受け、汽車で脱出を図る。しかし、行き先にも旧ソ連軍が侵攻したとのことで、計画を変更し汽車を途中下車し山中に逃れた。山中の行軍は結果的に連隊上層部の判断ミスであり、難航を極めた。藤原章夫は自分の部隊だけ連隊を離れる決断をする。1945年11月に中国国民党の捕虜となるが、旧ソ連軍の捕虜となりシベリアに抑留することからは逃れることができた。そして1946年、日本に帰国する。24歳であった。

10

15

帰国後、大学に復学し卒業したが、就職浪人の身となった。そのうち、縁談の話が舞い込む。フジワラテクノアートの創業者である藤原研翁の養女と結婚し、養子縁組。1950年にフジワラテクノアートに入社。会長は藤原研翁、社長は亀（ひさし）が務めていた。1964年、社長の亀が交通事故で急逝したことを受け、二代目の社長に就任する。社長就任後、製品開発や国際展開を進め、業界トップの地位を築いた後、1994年に娘婿の藤原善也に社長を譲り、会長に退いた。

20

(ウ) 三代目：藤原善也（ぜんや）

藤原善也は、大阪府和泉市に生まれ、大阪大学工学部の出身である。1974年に藤原章夫の長女・恵子と結婚し、養子縁組して藤原家に入った。以来、常務として業務全般で藤原章夫を支える。藤原善也への社長交代に先立つ1993年、社名を当時の藤原醸機産業からフジワラテクノアートに改称した。

25

テクノは技術を指し、アートには感性の意味が込められている。技術と感性が融合した独創的な製品づくりという理念を表現しているが、藤原善也の考えに基づく命名であった。社長就任後の1995年には本社・工場を岡山市富吉に移転した。新本社には、藤原善也の肝いりでテスト工

30

場も併設されたが、新規顧客との商談に威力を発揮している。日本酒の吟醸酒や焼酎向けの製品が伸びたのも藤原善也の功績である。

しかししながら、社長就任から6年目にあたる2000年、備讃瀬戸を遊覧中に海に転落、52歳で
5 不慮の死を遂げた。社長としてこれからという時の早すぎる死であった。この時の心境を藤原章
夫は、「涙が止まらなかった」と述べている。

(エ) 四代目(現社長) : 藤原恵子

暫く藤原章夫が会長と兼務で社長を務めた後、藤原章夫の長女であり藤原善也の妻である藤原
10 恵子が、2001年に四代目の社長として就任した。これまで主婦の経験しかない藤原恵子であるが、
逆にそのことが顧客の心を打った。積極的に得意先を回り、社内ベンチャー制度の創設など新しい風を社内に吹き込んでいる。

15

後継者

2008年4月、三代目社長の藤原善也と恵子の長女である藤原加奈（現矢澤伽那）が、矢澤真
裕と結婚した。矢澤真裕を結婚相手に選んだ理由は、「価値観が似ている」ということからであった。
矢澤伽那は、慶應大学経済学部を卒業後、大手食品メーカーに勤務し、慶應ビジネススクールでMBAを取得した後、2007年4月に取締役としてフジワラテクノアートに入社した。

20

創業者の直系である矢澤伽那と結婚した矢澤真裕は、東京都出身である。結婚後の2008年7
月に国土交通省を退職、フジワラテクノアートの取締役に就任した。将来、藤原恵子からバトン
を受け継ぎ、五代目の社長に就任予定である。矢澤真裕は、フジワラテクノアートの現状や今の
心境について、次の通り述べている。

25

「まだ入社して間もないですが、一番驚いたことは、社員とお客様とが非常に仲が良いこと
です。お客様を訪問すると、「今日は泊まらないの?」、「飲もうよ!」と必ず声が掛かります。
またお客様の知り合いでフジワラテクノアートの機械が必要な方がいると、積極的に紹介して
くれます。社員がお客様に大変信頼されているなと感じました。お客様自身も、ビジネスと
30 いより、信頼を築きたいという考え方をするようです。訪問した帰り際には、おみやげを持た
せてくれ、見えなくなるまで深々と礼をして見送られます。」

「社員が良く働きます。経営陣はそれを叱咤激励する役割だと感じました。フジワライズムと言いますが、藤原章夫会長は「こうあるものだ」とよく社員に伝えていたようです。私自身はまだ章夫会長から説教を受けたことはありません。」

「プレッシャーはあります。私自身、経営のノウハウも持っていないし、特殊な能力があるわけでもない。現時点で出来ることは、自分の感じた中で社員に気持ちよく仕事をしてもらうことでしょうか。怖いのは、フジワラテクノアートの文化を良く理解せずに改革提案を行うことだと思います。自分自身、結婚して他所から会社に入ったので、分かっていそうで分かっていないと思います。そこは慎重に進めたい。不安な気持ちは感じます。」

「良く人に相談するようにしています。ただ、相談してダメと言われたことがないので、本音で相手してもらっているのかどうかは分かりません。謙虚になることは当たり前だと思います。気づいていないこともきっと沢山あります。ただ、より良い方向にしたいというのは事実です。妻が良い相談相手になってくれています。妻に「難しいかもね」と言われたことは実行に移していません。」

「一点だけ、技術営業部にグループ制を提案・導入しました。今まで部長が中心となり、各担当者は部長と直接つながっていました。しかし、それでは部長以外は誰が何をやっているのか分からない。また知見も社内に蓄積されない。そこで部長に下にグループ長を置き、グループ長が各担当者を見るような仕組みにしました。また、13人で全国を見ているので、担当者は地区に固定されていましたが、その地区担当も入れ替えました。今まで個人プレーの営業でしたが、部内で相談するようになったとは思います。ただ、マンネリを変えようと思って提案しましたが、本当に良かったのかどうか分かりません。」

「醸造業界は、フジワラテクノアートなしでは存続不可能と言っても過言ではないかもしれません。その意味で、醸造文化を後世に残すことが最も大きな仕事だと思います。業界トップ企業だからこそ、社員のモチベーションを維持することが大変です。シェアも取り、お客様もついている。これからどこに社員の目を向けさせるかが重要です。」

「社員は、矢澤真裕について、「新しい風を吹き込んでくれる存在になってくれると思うし、お嬢さんが入社されることには慣れています」と述べている。」

(参考資料)

フジワラテクノアート社員に対するインタビュー

フジワラテクノアート・パンフレット

フジワラテクノアート・ホームページ <http://www.fujiwara-jp.com/>

5 「小さなトップ企業 フジワラテクノアート」『日経ビジネス』2004年8月9日

「人生を語る—藤原章夫フジワラテクノアート会長—」『山陽新聞』2008年8月21日～9月11日

10

15

20

25

30

(資料1：写真)

(本社・工場)



技術開発センター



工場



工場内



事務所内

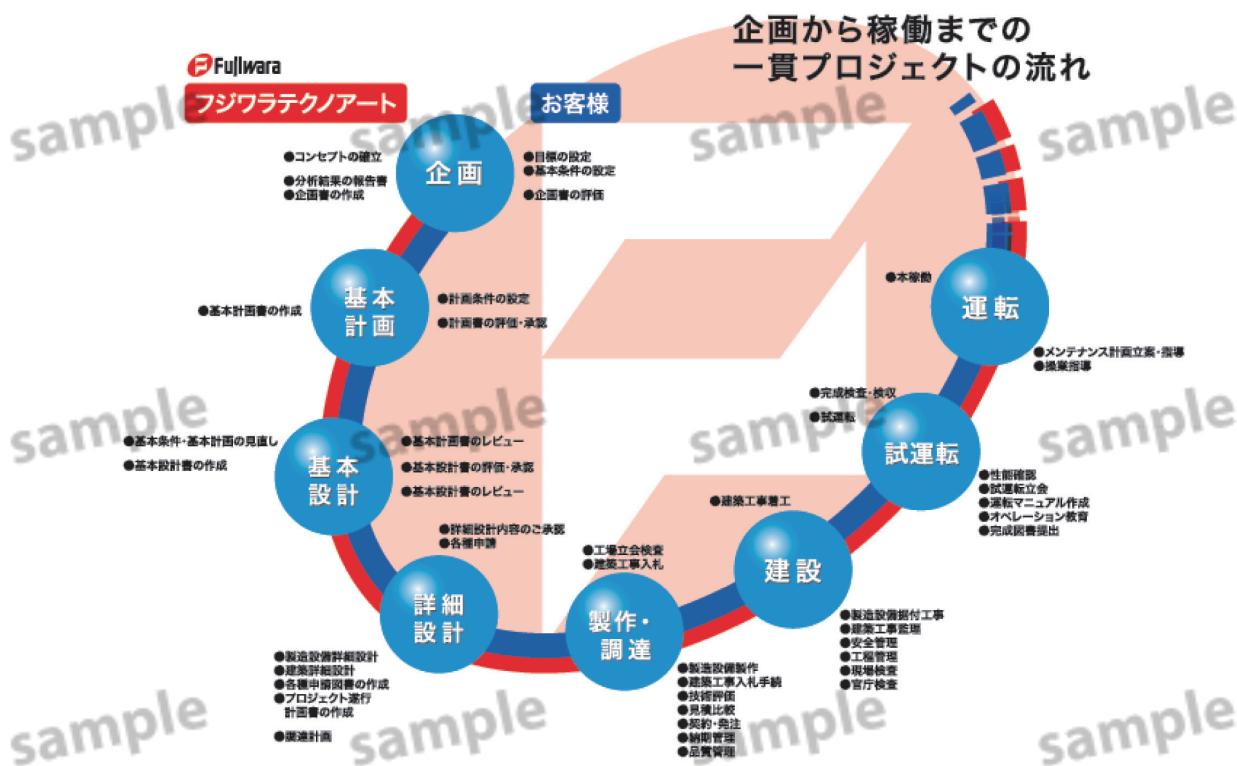


sample

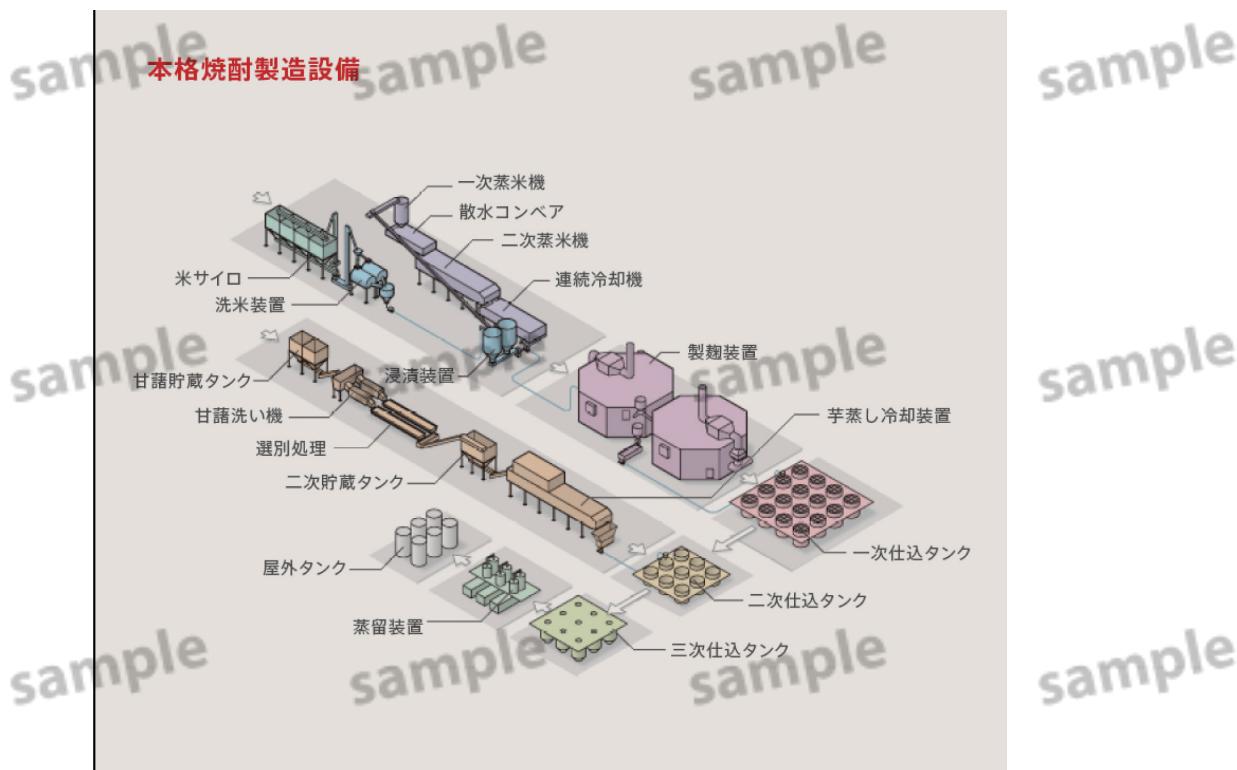
(資料2：沿革)

- 昭和08年 藤原研翁により岡山市富田町に藤原製作所を創立し醸造機械の製造を開始する
- 昭和25年 法人組織に改組、藤原醸機株式会社として工場を岡山市中島田町に建設する
- 昭和27年 藤原醸機産業株式会社と改名する。醸造機械の他に一般産業機械、食品機械の設計製作を開始
- 昭和31年 日本醤油協会の所有するNK式大豆蒸煮缶の指定製造工場となる
- 昭和41年 岡山県御津郡一宮町へ工場敷地を造成し製缶工場を建設、大型製缶製品の製造に着手する
- 昭和42年 初めて醸造機械の海外輸出を行う（韓国）
- 平成05年 株式会社フジワラテクノアートに社名変更
- 平成06年 岡山空港工業団地に工場棟竣工する
- 平成06年 藤原章夫 会長就任、藤原善也 社長就任
- 平成07年 本社を富吉におき、全面移転を行う
- 平成13年 藤原恵子社長就任
- 平成19年 経済産業省・中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社2007年版」に選定

(資料3：プロジェクトの流れ)



(資料4：フル・ターンキー方式による焼酎製造工程)



(資料 5：各種製品等)



トータルエンジニアリングで施工した焼酎工場外観



プラント設備（スチールベルト式連続蒸米機）



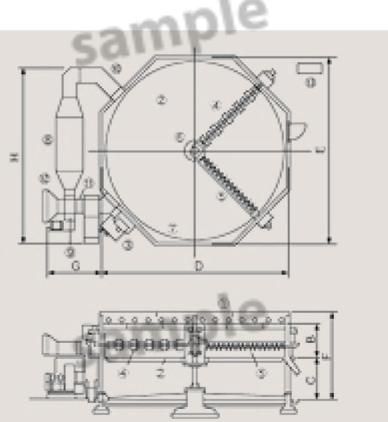
連続洗米浸漬装置（吟醸酒製造）



VEX方式 完全無通風製麹装置（吟醸酒製造）



ファジー制御方式 回転式自動製麹装置（醤油製造）





ロータリー流動焙炒装置



機能性食品素材製造装置



サニ・フィルター（ろ過装置）



凍結濃縮装置

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2009.10 P100