



株式会社マスタック 日本の菓子文化を製造で支え続ける 製菓機械メーカー



株式会社マスタック
代表取締役会長 **増田 文治** 氏

日本が世界に誇るモノの1つに菓子がある。各地の銘菓や高級菓子に加えて、誰でも手軽に購入して食べられる駄菓子など、菓子は日本文化そのものと言っても過言ではない。この菓子文化をモノづくりで長年にわたり支え続けているのが、所沢市に本社、入間市に機械工場を構える株式会社マスタックだ。1959年、業界初の「自動どら焼機」を開発したのを皮切りに、以来、様々な製菓機械の開発を通じて日本の菓子業界に貢献してきた。新規事業として1974年にスタートした食品事業部では、顧客からの要望に基づき菓子商品を開発、生産するが、同事業の中から生まれた「東京ばな奈『見いつけたっ』」は、東京銘菓として大ヒットし、ロングセラー商品となる。一方、新型コロナウイルス感染症では、大きな試練を迎えたが、困難を乗り越えて次代の体制を構築した。これまでの事業の経緯や今後について増田会長に話を聞いた。

LEADER'S PROFILE

1954年、東京都出身。1977年、埼玉大学理工学部機械工学科を卒業、同年、株式会社不二家入社。4年間の経験を基に、父親が創業した新日本機械工業株式会社（株式会社マスタックの前身）に入社。1989年取締役、1999年代表取締役社長、2022年6月に代表取締役会長に就任。趣味は料理。何か食べたいと思った時、手持ちの素材を生かして考えながら調理する。自分で思い描いたものを自分で作り、それを家族にも食べてもらい、喜んでもらうのが至福の時間だという。最近は健康に留意して、カイロプラクティックやウォーキングをするほか、毎朝のストレッチは欠かさない。また、時間を見つけては自宅の大画面テレビで好きな映画を鑑賞する。

饅頭の実演販売を手伝い感動し、起業を決意

—創業の経緯を教えてください。

創業者である父、増田文彦が、九州大学機械工学科を卒業後、日刊工業新聞社の創設者で社長を務めていた叔父、増田顕邦を頼って九州から上京し、新聞社のグループ会社、新日本印刷に就職しました。そこで働いていたある日、九州から上京していた友人と江古田駅で偶然出会いました。

友人の会社は菓子を製造する傍らで菓子の製造機も作っていて、饅頭の実演販売をして東京の人を驚かせようとしていました。しかし、機械の完成度が不十分で“おまえ、機械やっていたから手伝わないか”と誘われたのが、そもそものきっかけでした。

後日、上野公園の西郷像の下で饅頭の実演販売を手伝ったところ、黒山の人だかりになり、集まった人々の目が輝いているのを見て、父は“こんな世界があったのか”と感動したそうです。早速、叔父に起業の相談をしたところ、“それはいいじゃないか”と賛成してもらいました。叔父は“じゃあ、新聞社の地下をパン工場にしたらどうか”と提案したそうですが、流石にそれはどうかということで、高田馬場に敷地面積290㎡の工場を借り受けました。新日本印刷の機械部門だということから、社名を「新日本機械工業株式会社」にして、1957年3月、日刊工業新聞社本社内に会社を興しました。そこで10年間ほど事業をしていたようです。

最初は工作機械メーカーの下請けの仕事や、「ジュキパン」という名称でパンを作って販売して



いた東京重機工業株式会社（現 JUKI 株式会社）の仕事をしていました。仕事を通じて、機械の加工技術や、菓子機械の構造を学び、菓子の機械を作るための準備を進めました。

——設立当初はどのような機械を開発されたのですか？

最初に手掛けた機械はあんパンの製造機でした。完成した機械の性能は良く、出来栄えの良いあんパンを製造できたらしいのですが、部品点数や調整箇所が多く、素人が扱える機械ではないことから実用化はされませんでした。しかし、スゴイ機械を作った男がいると業界では話題になったそうです。

会社を立ち上げた時期は戦後の復興期でしたが、その後、1964年の東京オリンピックを経て、さまざまなインフラが整備されると、雨後の竹の子のように各地にスーパーが開店しました。スーパーはデイリーの商材を扱いますから、パンやお菓子が重要な戦略商品になります。ところが、日本人が好む菓子パンや和菓子を製造する機械がなく、父はそこに目をつけたのです。

例えば、ロールパンってあるじゃないですか。パンをスライスして、クリームとか色々な具材を挟み込んだパンですが、それを仙台の平塚パンという製パン業者さんから、合理化する機械を作って欲しいと依頼を受けました。父は、パンをスライサーで切って、そのままクリームやあんこを挿入する充填機を作り、そのまま包装機に直結して自動包装する機械を作ったんです。その結果、作業人数が40人から5人になり、大変喜ばれました。



高田馬場に完成した社屋

すると今度は、桜餅の機械を作って欲しいという依頼が東横食品工業（現在のサンジェルマン）から来ました。節句の時に2日間で30万個ほど桜餅が売れたらしいのですが、狭いスペースで高性能の機械が欲しい、どうしたらいいかという依頼でした。桜餅は生地を焼板の上に薄く延ばして下からバーナーで焼くのですが、通常は手でひっくり返します。それを上から赤外線を使って焼くことで時間短縮する機械を製作したら、すごく喜ばれました。

——埼玉にはどのような経緯で移転されたのでしょうか。

高田馬場の工場が手狭になり、新たに土地を探すことになった時、当時、父が住んでいた田無の延長線上で、どこかないかと不動産屋に探してもらったところ現在の場所を紹介されました。昭和41年のことです。今は住宅街ですが、当時は何もありませんでした。現在の6分の1ほどの土地を買って急遽、工場を建てたのです。



全自動どら焼機



マスタックの代表製品「トンネルオープン」

全国の製パン、菓子事業者から依頼が殺到

——高度経済成長で、日本人の食生活が変わりパンやお菓子の需要が増えてきたのですね。

そうです。パン屋さんは合理化したいのに機械がないから、あれ作れないか、これ作れないかという依頼が全国から寄せられました。卸しのパン屋さんがこぞって、当社の機械を買ってくれました。1960年代から70年代の前半にかけてのことです。

70年代後半になると、「いい日旅立ち」をキャッチコピーにしてJR、当時の国鉄が、地方に旅に行きましょうという地域振興キャンペーンを始めました。地方のお菓子屋さんが手作りの菓子を土産として売っていたのですが、今のインバウンドと同じで一気に売れ始めました。それを大量生産する方法はないかと、全国各地から相談を受けました。仙台の『萩の月』や、札幌の『白い恋人』、鎌倉の『鳩サブレ』など、機械化のお手伝いをさせていただきました。

——会社として成長期に、増田会長は大学を卒業され、不二家に就職されました。

私は埼玉大学理工学部の機械工学科を1977年に卒業しました。そのまま、父親の跡を継ぐとか考えたことはなく、父にこれからの日本でどういう会社に就職したらいいかと相談しました。父は“プラントメーカーがいい。これからはプラントの時代だ”と言いました。それで、ガデリウスというスウェーデンの会社を目指したのですが、試

験を受けたら落ちてしまいました。何故なら、社内公用語が英語で、私は英語が大の苦手できなかったんです。慌てて学生課へ行くと不二家の求人が目にとまりました。漠然と大手企業への就職を希望していたので、会社訪問したらトントン拍子で話が進み、役員面接まで進みました。その時、父が“お前、就職どうした”と言うので、「今度、不二家という会社の役員面接がある」と答えると、“ちょっと待て、不二家って何の不二家だ”と聞かれ、「お菓子の不二家だよ」と返答すると、父からは“それ、ウチの大得意先だ”と怒られました。そして慌ててチェーン本部長の常務に電話して、“すみません、うちの息子が今度役員面接を受けるみたいで申し訳ございません”と謝っていたのです。

結局、私は修業みたいな感じで不二家に入社しました。しかし、不二家への就職はラッキーでした。製品企画や商品のテスト製造を学んだり、アイスクリームの機械や包装機械など、色々な機械メーカーと一緒に製品開発したことが、大変勉強になりました。

——不二家で勤務後、新日本機械に就職されたのですね。

不二家で4年間勤めた後、1年間、製パン技術や英語を勉強をするため渡米し、1982年1月末に帰国しました。入社後3年間、海外営業を担当したあと、「システムワン」という機械を開発する話があり、父から“お前がプロジェクトリーダーになれ”と言われました。

当社の機械は作る菓子に合わせて、一品料理的



なオーダーメイドの機械が多く、機械をなるべく色々なところに売るためにはどうしたらいいかというコンセプトで、父が考案したのがシステムワンでした。本体にA4サイズのトレーを供給する装置と3つの加工ヘッドを持ち、ヘッドと作業パターンをコンピュータ制御して、プログラムを変更することで様々な菓子を製造することができました。菓子の成形や仕上げに使えることから、父が「万能製菓機」と名付けました。

機械の組み合わせでできるお菓子は、その菓子屋だけのオリジナル菓子ですというコンセプトで作ったのがシステムワンで、この製品は後に日経新聞の日経年間優秀製品賞や機械振興協会の中小企業向け自動化機械開発賞を受賞しました。

三位一体の経営哲学から菓子製造事業に参入

——機械製造に加えて、菓子の製造も手掛けられています。

菓子製造を始めたきっかけは、父が“三位一体”という方針を持っていたのです。機械メーカーだけど、どうしても業績に波があるので、その谷間を埋める安定した仕事がないかと考えました。1つは、機械のメンテナンスです。機械は稼働していれば消耗して、定期的に部品交換が必要になるのでメンテナンス事業部を作りました。もう1つが食品事業部です。アルミフーズというバターケーキの生地を平らにして、あんこやジャムを充填し、それをアルミ箔で包んだ商品を焼く機械があります。消費者が菓子の中身を開けるまで人の手に触れないで焼けるのが特徴で、蒸し焼にすると、しっとりして美味しいのです。ピロー包装することで3カ月ぐらい日持ちするので土産物にピッタリです。この機械を利用して、お菓子のサンプル製造をしたのが食品事業のはしりでした。

当時、グレープストーンさんが日本珈琲食器センターという社名で、銀座で「ぶどうの木」というデザートの特売店を運営されていました。その社長さんがバナナをモチーフにした東京土産を作りたいのだが、何か良いアイデアはないかと相



食品工場で生産される「東京ばな奈」

談に来られました。そこで、外はスポンジケーキで中はバナナのフレッシュなクリームを使ったケーキはどうですかと提案しました。それで、できたのが「東京ばな奈『見つけたっ!』」(1991年11月発売)です。最初は、デパートで売り出しましたが更に量が売れる羽田空港に出店しようということになりました。

当時の羽田空港は、現在の地方空港のようなターミナルビルしかありませんでした。空港の関係者からは、空港は飛行機に安全に乗ってもらうための場所だから、人の邪魔になる様なことは絶対しちゃいけない。派手な明かりをつけたら駄目、派手な服装は駄目、まして、声なんか出すなど、駄目、駄目、駄目の連続でした。すると、グレープストーンの前社長さんが“関係ないよ”と言って、真黄色のバナナをモチーフにしたユニフォームと、黄色い行灯を付けて大声で“いらっしやいませ、東京ばな奈、東京ばな奈、東京名物、東京ばな奈いかがですか”と派手に販売を始めました。すると5月の連休で、1日に550万円売れたんです。

それを聞いた空港関係者が驚き、それまで全部駄目だと言っていたのが、こんなに儲かるなら、とにかく売ってくれという方針が変わり、その年の年末には1日で1,100万円売りました。消費税が当時3%の時代、1箱1,000円の商品を値下げして970円にしました。そうすると消費税を付けても999円。1,000円札を出したら1円おつりが来る。気持ちいいじゃないですか。しかも美味しく、2週間程度日持ちする。それまでそんな土

産はあまりなかったわけです。羽田空港で成功すると、今度は東京駅から“そんなに売れるんだったら、ウチでもやってくれ”と依頼がきました。中央コンコースの真ん中に出店しましたが、すぐ売れました。

陣頭指揮で局面に立ち向かう

——バブル崩壊や新型コロナウイルスなどご苦労もあつたと思います。

バブル経済が崩壊すると、一気に機械の売り上げが下がりました。当時、66億円あった売り上げは4年間で30億円ほどに減少しました。一方、お菓子の売上は上がっていたので、私が管理本部長になって先頭に立ち改革を進めました。

1999年6月、父から経営を引き継ぎ社長に就任し、人事制度の改革を断行するなど様々な取組みをしました。2003年頃から大幅に利益が出るようになり、2007年には社名をマスタックに変更しました。地道な取組みが実を結び、2014年3月、経



食品工場(写真上)と機械工場(写真下)

済産業省の「グローバルニッチトップ100」に選ばれました。

しかし2015年頃から生産能力の関係で、機械も食品も売上が頭打ち状態になりました。打開を目指して2018年12月に新しく入間工場を竣工しました。その直後の2019年3月に父が亡くなりました。東京ばな奈の生産設備も老朽化が進み、生産性を上げなければいけないというので、能力が2倍で人員が半減になるラインを作るため、機械工場の建て替えを行い2019年12月に完成しました。その直後、新型コロナウイルスの感染が起きました。

2020年2月に緊急対策本部を立ち上げ、全社員の健康状態を報告してもらいながら、事業を続けましたが、2020年度は東京ばな奈の売上が4分の1まで落ち込み、機械の受注も延期やキャンセルが発生して、当期利益が赤字になることを想定していました。この年の8月、ある人を介して、パナソニックで30年勤めた後、3社ほど中小企業の経営をしていた人を紹介されました。それが現在社長をいただいている奥田信夫氏です。事前に送られてきた提案書を見ると的確な内容で、一度会ってみようかという話になり、その後、縁があり当社に来ていただきました。

2021年度に黒字転換を目指す最中、金融機関から後継対策について聞かれました。“プライベートエクイティーをご存知ですか”と聞かれたので説明を求めたところ、“中小機構や銀行グループに未公開の中小・中堅企業に出資してもらい企業価値の向上を目指す”ことで、オーナーである私の持ち株以外の株式を買い取り、増資も含めて財務体質を強化するとともに、経営面でも協力して企業の成長を支援する手法だとのこと。出資しているファンドの運営会社を紹介しましょうかという話になり、当時はまだ特別顧問だった奥田と相談して、それで前に進めましょうという話になりました。その後、経営内容の調査が行われ出資が可能となって2021年6月の株主総会までに株式を購入していただきました。

2022年6月からは、奥田氏に代表取締役社長



2007年3月に行われた50周年記念式典の様子

になってもらい、私が代表取締役会長になりました。おかげさまで2023年度は売上高が過去最高の134億円、最終利益も過去最高でした。

——今後、マスダックにどのような会社になって欲しいとお考えですか。

私はファミリー企業にこだわりません。社内に息子はいますが、彼に社長を決め打ちでやれというのは今の時代にそぐわない。彼が頑張って実績を残して、社内で認められれば、それなりの道が開けるかもしれない。

取材後記

武蔵野銀行 所沢支店
青木 芳憲 支店長



株式会社マスダック様は菓子製造機械の製造設計だけでなく、日本全国及び世界の菓子製造や開発に広く携わってきた「菓子と機械のプロ」であり、製パン製菓製造機械のトップメーカーとして、3,000社以上の国内外の取引先を有し、また「東京ばな奈」の製造企業として知名度高く、業容を拡大されております。

2024年3月より「最適な工場とつながるお菓子のOEMマッチング『ツクマッチ』」を開始されました。ツクマッチはECサイト（ネット通販）のようにお菓子を中心とした食品のOEM取引をワンストップで完結できるWebサービスであり、お菓子の製造者様と購入者様をインターネット上で繋ぎ、OEM商品の売買取引ができる取引の他、食品製造委託について相談できるコンシェルジュサービスも用意し、OEMをサポートされております。

新サービス『ツクマッチ』と共に「お客様のご要望に真摯に向き合い、課題を解決していくパートナーとしてこれからも歩まれていく」株式会社マスダック様のお役に立てるよう今後も尽力していく所存です。

私はマスダックという会社は、業界になくてもならない会社だと思っているので、財務面、組織面でサステナブルな会社にすることが大切だと考えています。そういう意味で会長として出来る限りのお手伝いしていきたいと考えています。



■株式会社マスダック 概要

本社所在地：〒359-1147 所沢市小手指元町 1-27-20
電話番号：04-2948-0162
創業：1957年3月
資本金：1億円
従業員数：社員281名
事業内容：食品機械の開発・製造・販売、メンテナンス、食品の研究開発、食料品の製造及び販売ほか
取引店：所沢支店