



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

GUEST
—ゲスト—

日本料理「木乃婦」高橋 拓児 専務取締役(1990年 法学部卒)

服部織物 株式会社 服部 一正 常務取締役(2005年 経営学研究科修了)

仕出しの心 手織りの技

【聞き手】株式会社丸保 奥田 直幸 代表取締役(経営学部校友会会長)／立命館大学経営学部 奥村 陽一 教授(経営学部校友会副会長)

＜奥田＞本日は、奥村先生の提案で、京都の伝統のなかでビジネスをしている経営者にお話し願おうということになり、日頃私が親しくお付き合いさせていただいている「木乃婦(きのぶ)」の三代目・高橋拓児専務取締役と、「服部織物株式会社」の十三代目・服部一正常務取締役をお呼びしました。服部さんは間もなく到着されるでしょうから、まずは木乃婦さんのお話から伺いましょうか。

＜奥村＞初めまして高橋さん、木乃婦は何度か宴会で利用させていただき、いつも旬のお料理を楽しませていただいております。さてお名刺を拝見すると、裏側に「JAPANESE RESTAURANT」と記されておりますが、木乃婦は「料亭」とか「割烹」とかいうものですか。

木乃婦の起こり

＜高橋＞広く日本料理と考えていただいたらよいのですが、実はウチの根っこは仕出し屋なのです。私の祖父が昭和10(1935)年に店を出し、はじめは魚売りや魚の加工を行っておりました。それを俗に「仕出し」というのですけれども、まず市場で魚を買ってきて午前中は売りに歩くのです。得意先を回りましてお魚そのままをお渡しする場合がありますし、例えば鯖であればちょっと酢でしめて持って来てとか、鯛やたらお刺身とアラ炊きして持って来て。ついでに、だし巻き卵をちょっと巻いてきて、というような注文にお応えするのが私どもの元々の仕事なのです。ですから、お店もほんの小さな規模から始まりました。

＜奥村＞お客さんは、お商売人さんが多かった…。

＜奥田＞戦前、旧家では自分の家では魚を料理しないものでした。お客さんが見えになっている時に魚を焼いている臭い

や煙を出すのが失礼になるということで、仕出し屋さんに注文して頃合いに届けてもらうようにしていたのです。私らのような呉服を扱うお店は、臭いや煙は絶対にあきません。こうしたお商売屋さんや旧家のお屋敷では、そのために仕出しを取らはったわけでした。

＜高橋＞そういうところから仕出し屋が始まって、そのうち警察のお弁当などの注文が入り、呉服屋さんの方でも一品ずつやなくてお弁当を持って来てくださいということになりました。で、今度は、店が室町界隈にあったものですから、お客さんをそちらへ連れて行くから、おいしいものを出してくれと。お弁当やったら冷たいし、温かいものは温かいうちに食べたいということで店に來られるようになり、それで店をちょっとずつ拡張して徐々に料理屋になってきた。料亭化してきたという次第です。

＜奥田＞室町の呉服屋が隆盛時、場所柄もあり木乃婦さんは呉服屋のお客さんが多かった。常連で口の肥えたお客様は「へっ、これ美味しい」というものしか喜ばれない。だから自然と口が肥えたお客様に合う料理ができるようになったのです。昔から何代も続いている料理屋さんと比べても遜色のない、おいしい店になられたのです。

＜奥村＞何代も続いているような老舗の料理屋さんには、例えば宮内庁御用達みたいなことで一流にならったのでしょうか。

＜奥田＞京都には多数の老舗があります。例えば中村楼さん、瓢亭さんそして、校友の佐竹先輩の美濃吉さんも、10何代とか続いていますね。高橋さんとこは三代目で、一流の料理屋さんになりましたねえ。

＜服部＞遅くなりました。

＜一同＞こんばんは。ご無沙汰です。

八寸場中心システムの導入

＜奥村＞料理屋さんが良い店になるには、腕の良い料理人が必要だと思われそうですが、料理人の方は腕を磨く環境があるのでしょうか。3代も続いていると料理人も入れ替わるだろうし、水準を継承していくのが結構難しいのではないかと思います。



＜高橋＞それは、調理場のシステムと関係しています。実は、代（主人）が変わるたびに、調理場のシステムは変わっているのです。祖父の時代の料理長、今のウチの料理長、それから僕が育てている人材、全てタイプが違います。そういう意味では、時代にに応じて向いている人が料理長になるのです。初代の祖父の時代の料理長というのは、煮炊きものしかできません。というのは、仕出しというのは、殆どが煮物なのです。ご飯も水で炊きますから、煮物です。和え物に関しては、それぞれの味を含めるのは出汁（ダシ）ですから、煮物なのです。それにプラスして、少し焼き物がある。殆ど煮物でお弁当ができていますので、また料理の味付けを左右するのが煮方なので、調理場のシステムが煮方中心に発展したのは当然なのです。

＜奥田・奥村＞なるほど。

＜高橋＞ウチの社長、父親の代になった頃は、それが少し変形してきて、徐々に料理屋、料亭の仕事をかじっていきます。料亭になると何が必要かというと、煮炊きものと同じくらいに、切るという仕事と、それから料理を綺麗に整えていく仕事が必要になります。全体の中で煮炊きものの仕事の比率がどんどん減っていく。そうすると、両方の能力がある程度必要になるのですが、とはいえ、煮方が料理長を務めるという伝統は残っていたわけです。僕が東京吉兆で修業を積んで帰ってきて、何年かした頃にこれを改めました。僕が帰ってきた時は未だ仕出しの方が多く、売上のうち55対45パーセントぐらいの割で、仕出し優位だったのです。その時はまだ呉服屋さんが、月初めの3日間は売出しということで、お弁当が日に1,500個ぐらい出していたのです。夜も呉服屋さんがお客さんを連れて来られるので、どちらも呉服屋さんのシェアが高かったのですが。

＜奥田＞それ何年くらい前？

＜高橋＞14年前、丁度、修業から帰ってきた1995年くらいですね。

＜高橋＞それから4年くらい経った頃、僕が色々文句を言い出すようになります。修業から戻って7年目くらいですかね、料理長を煮方から八寸場（はっすんば）に切り替えたのです。ウチでは、八寸場というのは、先付け・八寸・酢物を作るといった仕事以外に、料理をオーダーする部署のことをいいます。煮方に「煮物をお願いします」とか、次は焼き場に「焼き物をお願いします」という、全体を統括する部署が八寸場なのです。すでに東京吉兆は、そういう仕組みで動いていたのですが、仕出し屋である木乃婦の常識から見たら結構むちゃな変更だったのです。

＜奥田＞無茶苦茶、大きな変更でしょうね。

ひとくちメモ

日本料理の調理場には新人からベテラン料理人までが担当する多彩な役割があり、新人はまず、各担当者の手伝いをする【追い回し】、野菜の仕入れ・仕込み、料理の盛付けを担当する【八寸場（はっすんば）】を経て、焼き物・揚げ物を担当する【焼き場・油場（やきば・あぶらば）】、魚に関する仕事が一任される【向板（むこういた）】、煮物の責任者で料理全般の味付けを行う【煮方（にがた）】と熟練に応じた役割をこなしていく。煮方をこなせば、一人前といわれる。その後は、刺身をひいたり料理の仕上げを担当する【立板（たていた）】を経て、献立をつくり対外的に店の顔としての役割を果たす【料理長】に就く。最近では、趣向を凝らした前菜で店の個性を出すことが重視されており、これに関わる八寸場の役割が相対的に重要とされている。

＜高橋＞煮方にいた料理長を八寸場に移して（今の料理長ですけど）、八寸場の仕事を僕が教えて、煮方の仕事はまた違う人（副料理長）に任せて、いわゆる全体のコーディネートを八寸場できるように仕立てました。

＜奥村＞木乃婦には従来、その八寸場の役割を果たしている人はいなかったのですか。

＜高橋＞八寸場の役割を果たしている人は、煮方よりもランクが下だったのです。権力を持っている部署の位置を変えたということですね。なぜかというと、会席料理というのは、全体の流れを的確に素材にはめ込んで、どういう風にお客さんに食べてもらえるかとか、全体としてどういう印象の料理として映るか、という絵を描かなくてははいけません。その絵を描いて、やっと会席料理が出来あがるのですけれど、煮方が料理長をやると、その全体の流れを見るよりも、煮炊き物で1日が終わってしまうのですよね。ですから、八寸場が料理長として全体のコーディネートをしながら、料理を作れるような形に変えたのです。

＜服部＞ああ、そういうことですか、よくわかりますよ。

＜高橋＞でも初めは、全然動かなかった。その結果、ほとんどの料理人が辞めていきました。「ついていけない」と。今まで煮方が大将で、そのポジションに従って指揮系統が動いて

いるのに、「なんでそれを変えるのや」と。八寸場から指令が出てくるから、「なんでそんなところから指令が出て来るのや」みたいな話で。毎年、7人ぐらいが辞めていきました。僕が店に帰って来た頃は、調理場には28人いたのですけれど、毎年7人ぐらい辞めるものですから、それを補うのに毎年10人くらい採用して、これを育てて行くことが必要になりました。毎年3人ずつ増えていったのですが、駆け出しの子ばかりやから、それぞれ手取り足取りです。これを14年繰り返してきて、今ようやく40人の調理場ができました。そのうち改革当初から残っているのが、たったの3人です。まるでA型の人がO型になったようなもので、殆ど総入れ替えになりました。

＜奥村＞辞められた方は、新しいシステムについて行けないということですかね。

＜奥田＞組織だった動きと職人気質の両方でしょうね。

＜高橋＞それで、やっと会席料理が納得のいく形で出せるようになりました。それが一段落して、今度は料理長を完全に切り離したのです。最近なのですが、八寸場も副料理長に、煮方も副料理長の次のランクにして、料理長は全体の統括を行うために独立させました。そしてお昼はお弁当を優先して、夜は会席を優先するように、組織をまた変えました。

＜奥村＞今、弁当と会席では比率的にはどんなものですか。

＜高橋＞今は35対65です。それでも弁当が多いでしょ、結構。

＜奥村＞そのお弁当は相変わらず、呉服屋で。

＜高橋＞いや、もう全域ですね。京都市内全域です。

＜奥村＞客単価というか、お弁当の単価はいくらぐらいですか。

＜高橋＞3,000円くらいです。それが1日200食から300食くらい出ます。

＜奥田＞初めてのところだと、10個単位でとか、配達の手間がかかって困るのでしょうね。

＜高橋＞そういうニーズが、まだやっぱり多いですね。家でパーティーやるとかね。

＜服部＞三人ぐらいで奥さん方が集まるじゃないですか。奥様方がそれぞれ会合を主催するわけですよ。その時に、一人目も木乃婦、二人目も木乃婦。次はウチの番やけど、「やっぱり木乃婦」というふうになるのですよ。面白いでしょ、好んで頼んではって。そういう意味では、「老舗のお弁当と言うたら木

乃婦」といったブランドがあるのでしょうね。

＜奥田＞室町では木乃婦さんのファンが圧倒的で。やっぱり京都一番の食通が呉服屋さんですから、ブランドになったのですね。

＜高橋＞そうですね。それなりの比率があり、お弁当にはまた弁当場というのがありますし、重要なポジションです。ウチは、時代とともに変化してきた面白い例やと思います。祖父と父と僕とで全然キャラクターが違って、店のカラーもみんな違います。まだ全然安定していなくて、これから先もまだまだ変わるような気もするのです。ですから、伝統ある老舗とは全く違うし、それに全くこだわっていません。

仕出しの心

＜高橋＞しかし基本的に変わらないのが、仕出し屋は仕出し屋だということです。その血というのは、消えないもので。料亭と仕出しでどっちが偉いかというようなことではなくて、やっぱり初代が考えていたコンセプトとか哲学みたいなものが大事なことなのです。新鮮な魚を自分の目利きで仕入れてきて、それをどのように調理するか。一人ひとりのお客さんに合わせて、それをどのようにおいしく食べてもらうか、これが一番大事な店のコンセプトなのです。料亭であっても仕出し屋であっても、やっぱり自分で選んできた魚をよい状態で出すというシンプルなラインは、どうしても守り続けて行かなくてはいけないのです。

＜奥田＞これは、いい話ですね。

＜高橋＞僕は祖父の仕事を一番よく見てきました。これくらいのトコブシね、アワビの小さいようなアレですが、例えば10kgほど買うときでも、あれをこー一個ずつ選ぶのです。形の良い、よく膨れたヤツを一個ずつ選ぶのですよ。「こんな事してられへん」と言うのと、「いや、これ一個ずつやらんと、瘦せたヤツを買っても旨くない」と言うのです。だいたい500個ぐらい仕入れるのに、それを一個ずつ選ぶのですよ。祖父は鯛の顔を見たらどこ産のオスカメスカも分かるし、全部こー触って「診察する」のです。ここに穴があると、昼には死後硬直してあかんようになるとか。鰻でも「こーやって見るのや」と、祇園祭りの時やったら300本くらいを一本ずつ選ぶ。

＜奥田＞それは生きているのですか、それとも死んでいるのですか。

＜高橋＞シメであるヤツです。それをこー、要らんような顔をして、産地はどこや値段はいくらと訊いて、一本ずつ選ぶ。そして、向いている方向を全部揃えてきれいに並べて、その上でまた一本ずつ選んで行くのです。こうして僕は、祖父に仕込まれました。

＜奥村＞そういう目利きというのは…。

＜奥田＞大きなお店では高橋さんとこだけでしょうね。今は、誰が仕入れに行っているのですか。

＜高橋＞僕か父親です。今日も僕が行きましたよ。それはもう、ずっと続けていますね。僕は毎朝7時ぐらいに市場に行って、1時間半ぐらい買い物をして帰って来るのですけど。朝の買い



出しの具合で献立を決めるので、ウチとこは献立書きがないのです。ふつう料亭って、献立書きがありますよね。献立を出せ出せて言いはりますけど、もう殆ど不可能です。間に合うように書こうと思ったら、仕事してられないですもの。

<奥村>ほんならアレですか。朝仕入れて、その具合見て昼の弁当の献立を決めて、そして夜の会席にはこれを残しておこう、というような話ですか。

<高橋>そのへんがやっぱり仕出し屋のベーシックなところで。数揃えるためだけにつまらない素材を買ってこない、ということがとても大事なところですよ。

<奥村>新鮮な魚を常に提供するというのは、仕出し屋さん一般に言えるのですか、それとも木乃婦に固有のコンセプトですか。

<高橋>一般に言えますが、木乃婦固有のシステムです。反対に、先に献立をたてておいしいもの仕入れるって、難しいのですよ。その日の魚がおいしいかどうかわからへんの、前の日から献立たてられないと思います。サワラでもキロ1,500円の時とキロ2,000円の時とがある。ええ時は徳島の釣りもんで、お腹が分厚くてパンパンに張っていて、これ刺身でもいけるといようなサワラをキロ1,200円とか安い値段で買って来ることができたら、どの献立も全部サワラで行きますわね。サワラと献立に書いてあるけど、時化（シケ）で瀬戸内産が無く九州産になったりすると、1日遅れで鮮度も落ちおいしくないですよ。

「献立なし」が満足を生む

<高橋>ウチとこは殆ど、人数ベースで言えばリピーターが9割なのです。観光客の一見さんは組数で言ったら3割ぐらいなのですが、数ベースで言ったら9割弱がリピーター。ほぼ京都の人ですね。

<奥田>言ってみれば、日本で一番口うるさい京都人を相手にした。

<高橋>何がやりやすいかと言うと、前回の献立が残っているのです。その人の好みがある把握できているので。

<服部>なるほど、データを持てはるのですね。難しいだけにデータを。

<高橋>好みがあるので、その人向けの献立になります。その人が次に食べたいかな、と想像して献立を立てるので。

<奥村>本当のワンツーワン・マーケティングですね。

<高橋>服部さんとこがお弁当注文してきはった時も、服部さんとこやったらこれくらいのもんを出した方が喜んでもらえるだろうなって。いわば、オートクチュールなのですね。

<服部>わあー、オートクチュール。ウチも言ってみたいな。

<高橋>最近はお弁当でも、それ様に仕立てることが結構多いですね。普通のものもありますけど、そういうふうに対話で成り立つ弁当も増えています。だから反対に一眼さんの方がやりにくいのです。雑誌で出ているような典型的パターンというのは、一番わかりやすくってヒットしやすいものをお出しするしかないのですよね。何回か来ていただいて色がわかってくると、それ

様に仕立てていけますが。極論なこと言うたら、お造り要らんというお客さんもいてはりますしね。この時期はマツタケ食べたいとか。何も言わないお客さんでも、この人はよう食べに来てはる人やからオーソドックスなものではなく、珍しいものを取り入れた会席にしようかな、とか。

<奥村>ということは、人数と予算でお願いするというのが、木乃婦さんには一番合っているわけですね。

組織と人材の育成

<奥村>こんな肌理の細かいサービスを提供するには、先ほど改革されたとお伺いしましたが、組織がしっかりしていないと難しいと思います。若い組織のようですが、人材育成はどのようにしていらっしゃるのですか。



<奥村>先ほど申し上げたように、現在、うちの組織は、八寸場、煮方、造り場、油場、弁当場、焼き場、寿司場、水物場と8つのセクションがあり、それが大体3人〜6人ぐらいのユニットを組んでいます。それぞれのユニットが独立して朝から晩まで動いており、各ユニットの部門シェフが一番上に立って切りまわしています。部門シェフは難度と経験年数、実力によって選ばれていますが、新人は各ユニットに配属されオンジョブ・トレーニングで仕事を覚えていきます。仕事の目標は、「極める」ことです。そしてユニット間を1年単位のローテーションで移っていくので、仕事を身につけるのはそれなりに大変です。来年どこに移るかとか、それに見合っていないとかいう話をするのです。部門シェフには八寸場、煮方、造り場という序列がありますが、たとえば煮方のユニットにも序列に関係なく配属されます。もちろん最初は小芋の皮むきとか器を出すとか、そういう初歩的なところから訓練します。

<服部>先ほどの仕入れ担当の部隊はないのですか。

<高橋>部隊はいません。それは僕か父親です。これはなかなか妥協ができない仕事やから、人に任せるのは難しいですね。

＜服部＞ここが命となる所やから大変じゃないですか。高橋さんは、例えばお子さんがいたら、この仕事はお子さんに継承させるということですか。

＜高橋＞それはもう、ずっとそうですわ。父親も祖父に教えられていますし。ただ僕は父親と買い出しを行って教えてもらったことはないのです。おじいちゃんが、「ワシが教える」って言うて。だから、ぼくの子供には父親が教えるかもしれません。親子より教えやすいみたいです。いずれにしても、これは身内の者が引き継いでいく仕事です。決められた予算内で、旬の素材を選んで、いくらまでなら買うか。結構仕入れのボリュームもありますので、単価が100円違っても50キロ買ったら相当違ってくるわけで、ここでは経営者としての判断が必要になります。

＜奥村＞確かに、仕入れいかんで経営の成果が決まりますね。さっきの話ですと、その仕入れも時々の市場の状況によって臨機応変に行われる。料理長の目配りする範囲というか、相当な調整能力が必要のように思います。

＜高橋＞それはまあ、料理長が全てを判断するわけではなく、全てにおいてコアな部分は僕か父親が判断を下しているのです。材料を見てどうこうというのも、僕か父親が指示を出します。これはこれに使えとか、これにアラがあったらこのようにせえと。臨時の注文が入るとはいえ、基本は3日前から予約が確定しているわけです。ですから前夜にはおよそ献立は決めていて、仕入れに行ったら献立通りにはいかないことが分かったら、どう献立を調整するかは買う時にシミュレーションしているのです。材料を買ってきたあとは、これにもとづいて予定の献立を変更して微修正を加えていく。こういう調整役を料理長が担っているわけです。

＜高橋＞今日なんか、例えば僕が居なくても店は動いています。その時は、その料理長が全部の指揮をしています。素材は間違いがないので、普通に調理したら美味しく出来あがってきます。

＜奥村＞つまり表向きの献立はないけど、材料の状況に応じて対応できるよう、あらゆる場合のレシピは揃っていて、高橋さんが居なくても回るシステムとして出来上がっているんですね。

＜高橋＞もちろん、決め打ちで特別なメニューをこなすときは、こういう風にしてこういう味付けでと全面的に指揮を振ります。僕がいる時は、その料理長が八寸場に落ちて、僕が料理長の仕事をしています。

＜奥田＞だから高橋さんが居ない方が、料理長は自分の腕が振るえるので、やりがいがあるということですね。

＜高橋＞ハハハ、そうですわ。逆に、いなくてもいい同程度の料理が出来るように、システムチェックにしようと思っているのです。

＜奥村＞ところで、野菜はどこで仕入れをするのですか。

＜高橋＞お野菜は、昔から錦市場です。野菜は錦で買うというのが、仕出し屋の通り相場になっています。僕の解釈ですけど、仕出し屋って緊急の注文が多いので、それに比べて小ロットでも持ってきてくれる錦が仕入れ先になったのだと思います。また、京野菜とか地場の野菜が入るということも、錦に頼っている理由です。

無理な注文にも応える

＜奥田＞ところで、木乃婦は、夜は一日に最大何人まで対応できるのですか。

＜高橋＞最大ですと、220席までいけます。

＜奥田＞30食や50食程度でおいしい会席を出すことができ、同時に220食でも同じようにおいしい会席を出せるというのが、僕にはどうもよく分からないのだけど。

＜高橋＞そういう店なのです。まあ最大220席ですが、夜は平均したら120食が普通でしょうか。最近は個室で2人とか4人とかのお客さんが多いので、100人ぐらいで満席になります。昔は、団体の宴会が多かったので、160人～180人が平均でしたが。

＜奥田＞一番大きい部屋で何人入れるの。

＜高橋＞80人～90人です。その部屋に80人入ったら、店全体で160人～180人のコースになります。

＜奥田＞やっぱり事前に全部予約が入っているの。

＜高橋＞全部予約で、値段と人数が全部決まっています。実際には予約はずっと前から入っているもので、それぞれの部署には3日前から献立が全部貼ってあります。ですから、それによって3日間のスケジュールをたてて、仕込みを開始していきます。塩して酢漬けにするとか、味噌漬けなんていうのは3日間ほど漬けなあかんので。

＜奥村＞なるほど。

＜高橋＞そこまで持ってくるのが大変やったのですけど。そういうふうに計画をたててやるということが、なかなか浸透しませんでしたけど。

＜奥村＞これだけの食数を出しても、おいしい水準をキープするのは結構大変なことだと思いますが。

＜高橋＞もちろん、4人の料理するのと40人の料理するのでは相当違います。器でも4つやったら、冷凍庫に入れて冷やしておけます。それに氷を張ったら溶けませんが。40の器を入れる言うたらどれだけの広さの冷凍庫がいるかと。最大90人の宴席に出すことを想定したら、器も同じものが100客は



要ります。ですから、ウチとこは器が100客入る冷凍庫があるのです。アイスクリームのためには、ブラストチラーといってマイナス40度で急速冷却できる機器があって、アイスクリームが10分間溶けない状態をキープしながら、100人ぐらいのお客さんに配膳できるようになっています。こんな風に、4人と40人の時とでは全然コンセプトが違うのです。数を捌くには独自のノウハウが必要です。お造りの盛置きもウチでは一切なく、オーダーがかかってから80人のお造りを盛り始める。普通のお料理屋さんだったら、予め盛っておいて、それをずっと6度くらいの冷蔵庫に入れておいて出しますけど、ウチとこはオーダー通ってから40人とか60人のお造りを盛ります。それも全く、4人のお客さんをやる時と40人と変わらないようにやるのです。盛り台の大きなものがありまして、造り場だけでなく手の空いた部署から人が派遣されます。焼き物でも80人言うたら、焼き物の皿がそこに並んでいて、焼き物を焼く担当、串を抜いてそこに置く担当、それから皿に盛り付ける担当という風に分業して、それぞれ手の空いている者が自発的に動くようになっています。

<奥村>本当にシステム的にやってはるのですね。ここまでできるには苦労されたでしょう。ちなみに、お弁当はどれぐらいの量をこなせるのですか。

<高橋>やろうと思ったら、1日にお弁当がMAXで2,000個までつくれます。いろんな団体の全国大会が京都であったりした場合ですね。ちょっと他では、無理だと思います。数もそうですが、スクランブルに対応できるというのも得意です。午前中10時くらいまでに発注がかかるお弁当なら、昼1時くらいまでに、3時間で300個は対応できます。9時受注やったら、12時届けで300個できます。

<奥田>それだけ料理人がいるということですか。料亭クラスの弁当で、300個を3時間で出せるのやから。

<奥村>こういうスクランブルがあるというのは、それを知っているお客さんがどこかにいるのですね。

<高橋>なんで、そんなスクランブルに対応できるようになったかと言うと、馴染みの呉服屋さんに、11時半に注文して12時にお弁当持って来いって言うところがあるのですよ。30分で10個とか、本当にわがままです。(笑) お客さんが着物を買うことを確認してから、お弁当を頼みはるのですよ。買うと決めたら、じゃちょっとお昼でもと言うて、喋っている間に30分くらい経つから、その間にお弁当持って来い、ということですね。そういうので鍛えられているというか、そうやからそれに対応する体制ができあがったというわけです。

<奥田>呉服屋のおかげで流行るようになった、良い話やなあ、ハハハ。

キャラクターに凝る

<奥村>お話をうかがっていると、木乃婦は仕出しの心を代々で引き継ぎながらも、時代の変化やお客さんのわがままな注文に対応し、時々のおいしい素材をおいしく食べられるように提供することに専念されてきたことが良く分かりました。



お金に糸目をつけないけど、その代りわがままなお客さんを持っておられたということが、技量を磨くという上で幸運でしたね。最後の質問ですが、高橋さんは料理人として、どのような点にこだわりを持たれていますか。

<高橋>譬えを使わせてもらいますと、同じ交響楽団にも色々なものがあります。ボストン交響楽団もあれば、ウィーン交響楽団もあります。指揮者によっても、たとえばカラヤンあるいは小澤征爾、だれが指揮するかによって演奏のキャラクターが全く異なります。僕がウエイトを置いているのは、その人ならではの表現です。「木乃婦さんらしいなあ」というオリジナリティを、いかに上手に出すことができるか、そういうところにこだわっています。料理のキャラクターですね。一品一品もそうですが、トータルなコーディネートが、どういうキャラクターを生みだしているのか。どこか他所の店でお料理をいただく時に僕やったらどう解釈し、ウチの店やったらどう表現するかをいつも考えています。ウチやったらこういう場合に茶碗蒸しにエビは入れへん、例えば魚介類は蛤だけにしまして、もっと茶碗蒸しを薄くひいて百合根のベースをもう少し多くする。こういう僕のオリジナリティのセンスを常に大切にしています。

<奥田>自分という人間を磨かないと、そういう料理のセンスも磨かれないということですね。良い人と付き合い良いお客さんと出会って、自分を磨くということですね。

ユニクロの方法

<奥田>あのね、今日いいかったのは、ユニクロがすごい勢いで売上が伸びているでしょ、これどう考えるかということです。1,000円を下るジーンズ出しましたよね。他社も1,000円を切るジーンズを発表して、もうワンコイン、ツーコインで、そういうアパレルが出回るようになっています。ユニクロなら、上下あわせて1,500円で揃う。昔はユニクロは安モンで通っていたけど、今はユニクロが格好エエところまで価値観が変わってきている。何故かと言うと、そこが面白いところで。今の若いコは、本当に良いものをよく知っている。最近ルイ・ヴィトンなど有名ブランドの売上げも苦戦していますが、しつらえたブランドもんはもう要らんということです。じゃあユニクロ現象はどうかと言うと、ユニクロで品質の良いプレーンなものを買ってきて、そこから先は自分達でデコレートする。デコレーションされたユニクロを、

それを「デコクロ」と言うらしいです。プレーンなTシャツやフリースが、そのようにして使われているというわけ。フリースを買ってきて、そこから手芸をしたりして、自分のオリジナルをつくる。だからですよ、これからは手間暇かけて、良いものを作っていく限りは、繊維製品も含めて売れへんということです。

＜奥田＞若いコがビーズつけたり手芸したりするのを、ユニクロはそこまで考えているのかどうか。ひょっとして、ユニクロは最後には自分の首を絞めるようなことになるかもしれない。消費者の若いコがユニクロより一つ上手で、ユニクロの思っている展開を自分で変えていっている。だから、これからは手間暇かけたオリジナルなものでないと、価値あるものとして受け入れられないのではないと思うのです。どうでしょうか、先生。

＜奥村＞クール・ハンターという仕事を持つ人がいるそうです。ファッションだけではなく、いろんな意味で世界の格好いい人々のライフスタイルを観察して、これを発信するのがクール・ハンターの仕事です。何が格好いいのかは一言でいいかねますが、クールな人というのは何かオリジナルな価値を生み出している人でしょうね。そういう人をリーダーとして、世の中の流れができるのだと思います。どこかの部分では自分のオリジナリティにこだわるとしても、一般的にリーダーがいない、いらないという時代には簡単にはいかないでしょう。

＜服部＞日本にそれだけの、オリジナリティというのはないでしょうね。

＜奥村＞ビジネスマンがクール・ハンターになって、ファッションや時代のコンセプトのようなものをリーダーのライフスタイルとともに持ってくる、ということが求められると思います。

＜奥田＞インターネットができた瞬間、世界中の安くて良いものを見つけることができるようになった。こんな風に情報がいきわたると、デフレにはなっても、インフレにはなりません。いま、ユニクロはどこまで作り込んでいるか知っていますか。

＜高橋＞中国と違うのですか。

＜奥田＞人間の欲望ってすごいですね。今や、バングラデッシュですよ。バングラデッシュには、1億5千万を超える人口がおります。もちろん、賃金は安いのですよね。人間には飽くなき欲望があって、儲かるならどこでも行きます。でも、それでいいのかな、と思うわけです。だからというわけではないですが、僕は高橋さん、服部さんのお二人が好きです。この人たちは、安いものを追求めるような商売の仕方をしません。個性があり、オリジナリティを大切にしたいという思いがあります。商売上手かどうかというたら別ですが。ある意味では商売上手で、価値あるものを価値ある提供の仕方で、値打の分かる人に届けようとしている。これが良いところですよ。

服部織物の起こり

＜奥村＞じゃあ、このへんで、服部さんにお話を伺いたいと思います。服部さんのところの会社の名前は「服部織物」ですが、「織物」とついているのは何屋さんなのですか。

＜服部＞京都の場合で言いますと、帯屋さんのことをいうこと

が多いですね。それだけではないのですが、着物や帯から出ているというのは間違いなところですよ。

＜奥村＞江戸時代の「京の着倒れ」といわれた、西陣織の流れですか。西陣織は徐々に日常の用途を外れて、今日では「伝統工芸品」になってきているように思われますが。

＜奥田＞着物は工芸品とちがいます。着用品ですね。

＜服部＞そうそう、そこ。伝統工芸品になりつつあることは、確かにそのとおりです。実際買って着られる方も勿論おられるんですけど、タンスの中にしまっている方も実際には少なくありません。時代の流れから見ると、ようやくオートクチュールを求める人だけが買うようになってきた。今までの市場では、これにプラスして飾りとして着物を持っておきたい人が多く含まれており、それで市場が成り立っていました。右肩上りの時代はバブルまで続きますけれども、お金があったのでタンスの肥やしに着物を買う人が多くいました。それが、バブルが終わって右肩下りに業界も委んで、今では全盛期の十分の1以下になってしまいました。

＜奥村＞でも服部さんはおうちを継ぎはったわけ。継ぐという限りは、何か伝統工芸にはしないぞという思いがあったのでしょうか。結論から訊くのも何ですが、服部さんとこの帯の価値、値打ちというものは、ズバリいうとどういふところにあるのですか。

＜服部＞わあ、いきなり難しいですね。

＜奥田＞「飽くなき物作り」と違うの。

＜服部＞確かにウチは帯を作っているのですが、「ものづくり」というところが難しいのです。その形態には色々あるのです。織屋には色んなメーカーがありましてね、景気が悪くなり、どんどん売れへんようになってくると値段を下げたりもする。値段が下がってくると、コストも下げようとするし、そういう中で品質も維持しなアカンということなので、色んな手間暇を省略していく



のが現状。最終的によくあるのは、できたものを買う、みたいなメーカーもあるのです。まあ昔から、出来た物を買うシステム「仕入れバタ」もあります。他の織物メーカーは自動車や新幹線のシートや、緞帳とかにも進出しているところもあります。ウチは自動車シートもしてへんし、室内装飾もしていません。他の織物メーカーさんのように、帯以外を意識してそれでブランディングしてはるのは、一つの方向性やと思います。最近では、帯屋が着物などもつくるケースも目立ちます。でも、ウチは帯だけに拘ります。最高の帯をつくりたいのです。

ひとくちメモ

江戸時代の天明8年(1788年)、初代・服部勘兵衛氏が滋賀県塩野村から京都西陣に移り、織物業を始めたのが、服部織物である。創業いらい200年を超えて存続する老舗は、西陣の織屋500余軒のうち5軒もない。「こはく錦帯」は服部織物の代名詞ともいべき名品で、着物通で知らない者はいない。美しい紋様だけでなく、軽くて締めやすいことで知られる。この良さを出すために、片面箔や裏地の工夫、仕立てなど手織りならではの工夫が凝らしてある。西陣の帯ができるまでには多くの工程があり、①柄の図案を起こす。②紋意匠図の制作。図案を方眼紙に拡大して写し取る。使う色を整理して決める。③紋紙を造る。機を動かすために、横糸1本に就き1枚の紋紙をつくる。帯1本につき、7,000～10,000枚の紋紙が必要という。④紋意匠図をもとに糸糸を染める(糸染)。さらに染められた経糸を機に掛けるために必要な長さで本数が揃えられる(整経)。⑤織機を繰り、帯を織りあげる。ここで箔を織り込む。これらの工程は練達の専門職人によって受け持たれており、織屋がこうした職人集団を維持することは大変難しいため、服部織物ほどの老舗は珍しい。現在、服部織物は、京都西陣・室町・東京に店舗を構え、枚方・西陣に工場を持っている。

<服部> このように各織屋さんが色々に展開されていますので、本物の物づくりとは何なのかといえ、難しい話になります。なかなか、文章にしにくいところだと思います。

<奥村> 奥村先生にお聞きしますが、一流店と二流店との違いは何でしょう。

<奥村> 何でしょうか。

<奥田> 値段でいえば、一流店は高い、二流店も高い、三流店は安いと。一流店と二流店の違いは、二流店がお客様を選ばないということです。一流店は、同じお金持ちでも、本当に良いものを知っている人だけが買いに来るのです。

<服部> 確かにね。客層が、確かに大事です。

<奥田> そう思います。

<服部> 良いものが分からへん人が増えているのは間違いないです。実際は、着物を自分で着ないようになってきているのですから、仕方がありません。自分で帯を締めないと締めやすい帯と締めにくい帯の違いが分かりませんもの。

手織りの技

<奥村> いま、締めやすい帯とおっしゃいましたが、これは服部織物さんの物づくりの神髄と関わるのでしょうか。服部さんの物づくりで読れないところ、あるいはリピーターのお客さんが評価している点はどういう点ですか。

<服部> 絶対に裏切らんとこと思うのは、やっぱりウチの帯の締め心地なのです。一番簡単な話なのですが。ウチの帯締めたら他の帯締められないと、お客さんが言いはる言葉が嬉しい。それが、ものづくりの原動力になります。ネクタイで例えると、やっぱりなんや締めやすいのを締めてしまおうでしょう。100本持っても、締めやすいのが10本しかないという、もったいないこともあるでしょう。だから、ウチの帯は10本しか持ってなくても、ローテーションの中ウチの帯10本全てが選ばれる、という風になって欲しいと思ってるわけです。

<奥村> なるほど、なるほど。

<服部> でも人間って、選ぶ時はデザインで選びますよね。締め心地なんか締めなかったら分からないから。結局、デザインだけで選んだようなものは、一回締めたら締められへんようになる場合が多い。ウチは実際に帯を締める人のために作ってきたので、本当に着物を着る人だけが買う時代になったらチャンスだと思っています。

<奥田> 今までは必要でない人も買っていた。これからは必要でない人は買わない。チャンスかもわからない。

<服部> そうなのです。ある意味ね。ただ何ていうのかなあ、良く売れたいい時代を見ていると、その良き時代のことが忘れられない。経営者って、特に長いことやっていたら、そういう部分がありますから、だから戦略的撤退というのはめちゃくちゃ難しいわけですよ。それをいかに経営者がマネジメントできるかっていうことが大切です。右肩上がりの時代やと投資していくわけですから、「オレってカッコいいな」と思いながらやれるのですが…。

<奥田> 儲かっている時はねえ。

<服部> 儲かっている時はそうなのです。でも、やっぱり波



がありますからね。永遠に右肩上がりが続くことはないのだから。経営者として、考えなければならない一番難しいポイントですね。経営者にしたら、今の状況は、まだまだ下がるかもしれん。ここでもう、なんか僕らの業界って、「止まってくれ」っていうような半ば期待があるわけ。もうここらへんで下げ止まりやろうって、いうね。でもその中でまた節約していく、縮小していかないとあかん。これ勇気いることやし。とくに、ウチの場合は手織りというのが基本ですから……。

＜奥田＞手間暇かけたもの、な。

＜服部＞今はホンマに難しいところなのですよ、手織りというの。ホンマに手の織（しょく）って必要なのかと。軽さや締めやすさを出すために、片面箔や裏地の工夫、仕立てなど手織りならではの工夫が凝らしてあるのですが、コストを考えるとこんな手間暇をかけるのはどうかという見方もできます。最高のものは手織でしか作りだせません。品質・価格・コスト・マーケティング、この4つが大切になりますね。

＜奥田＞なるほど。

＜奥村＞ところで、職人さんは何人いらっしゃるのですか。

＜服部＞社員契約している方が約40人です。それ以外で外注をお願いしている職人さんもおられます。枚方の方にもいますし、西陣の方にもいます。中には機械織りの職人さんもおられます。

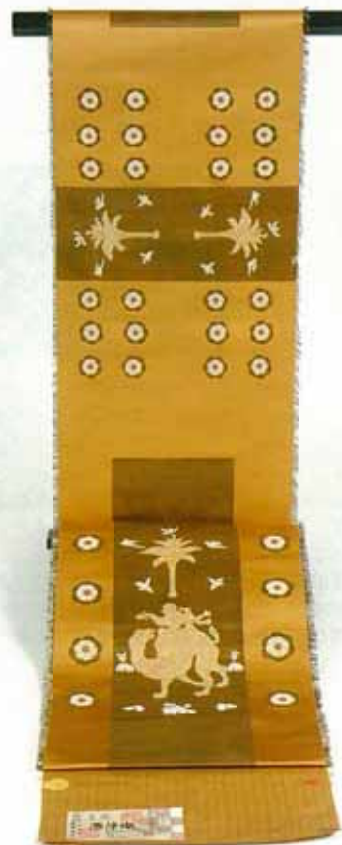
＜奥田＞今、木を見て森を見ない時代になっているので、和装業界まで一番安いとこ求めて、中国だけじゃなくベトナムまで行っていますよね。

＜奥村＞最後になりますが、服部さんが、やらないかんと考えていらっしゃるのはどういうことですか。

＜服部＞とりあえず僕がやらないとあかんことは、呉服というのは流通が割と複雑だった点です。わかりにくいし、人から見てもオープンでない業界やと思います。例えば、自分とこで作って自分とこで売っているSPAなどを見ると、今はやっぱり、わかりやすくオープンでないとダメやと思うのですよ。問題を隠して売るなど、そういうことしていると、色んな問題が起きるわけですよ。この業界をオープンでクリーンなイメージに変えたいと思っています。

＜奥田＞正しいですね、日本では流通の仕組みが悪いね。だからといって、製造直売になった方が良いのかどうかは分かりませんが。

＜服部＞製造直売がいいのか悪いのかは別にして、やっぱり製造しているところが、消費者の人にわかりやすいものを買ってもらえるような仕組みにしないとダメですよ。僕はそれを目指さなきゃならないと思っています。今までウチもその200何年やってきて、色んなしがらみが残っています。ですから、なかなか簡単にはいかないのですけども、やっぱりやらないといかんでしょう。



取材を終えて

今回ヒアリングを得たお二人は、室町界隈で育った仕出し屋・木乃婦の3代目、および天明年間から続く老舗織屋・服部織物の13代目です。いずれも京都のなりわいと歴史の中で続いてきた企業の継承者であり、若き経営者です。お二人とも経営の重圧に負けずに、自分のオリジナリティや工夫を生かそうと尽力されています。手元に、帝国データバンク史料室・産業調査部編「百年続く企業の条件 ―老舗は変化を恐れない」(朝日新書、2009年)という本があります。本書の「おわりに」には、次のようなまとめが述べています。「続いていく老舗企業とは“クラシック”ではなく、“エバグリーン(常緑樹)”のような存在である。長く育ててきた幹や根はかたくなに守りつつも、常に光合成を行い、新しい葉を伸ばして、年輪を重ねてきた。」「真面目に作り上げたものを、それを必要とする人たちに提供する。必要とする人たちの変化から目をそらさず、さらに求められるものを作り続ける。一言でいえば、それが老舗企業の永続の秘訣かもしれない。伝統は守るものではなく、日々新たに創り出すものだ。」お二人の取材を経て感じたのも、まさにこのような普遍の原理です。快く取材に協力いただいたお二人に感謝申し上げるとともに、今回のヒアリングをセットして下さった奥田会長にも御礼申し上げます。

〈ゼミ同窓会開催報告〉

昭和41年卒業Gクラス会を開催

昭和37年経営学部第1期生として入学し、最初に編成された英語クラス（Gクラス）のメンバーが在学時代よりコンパ、ハイキング、小冊子の発行等で活発に交流し、卒業後も43年にわたりクラス会を継続してきました。その間約15回の会席を持ち、まさに異業種交流でもあり情報交換等で楽しく有意義な交流を図ってきました。



それぞれ個性豊かなメンバーが、各自の業界で「立命館経営学」を実践してきました。

今や65歳を越す年代となりましたが、悠悠自適の人、今尚企業オーナーとして、又第二第三の各界で活躍中の人と、それぞれ立命人として頑張っています。

今回（11月14日）も北は北海道札幌から南は北九州まで全国から20名が思い出の御所（広小路）近くで交歓（京都ガーデンパレス）し、その後衣笠の学園祭や堂本美術館を訪れ、青春時代に戻った楽しい一日を過ごしました。

まだまだ、末川博先生の「未来を信じ未来に生きる」で頑張っていくつもりです。立命館や後輩諸氏のご健勝を祈念しております。

（幹事：竹田征史、寺倉寛、武長勝）

立命館大学経営学部奥村陽一ゼミを開催

立命館大学経営学部奥村陽一ゼミでは、2010年1月9日にOBOG会を実施しました。OBOG会は長い歴史を持つ奥村ゼミの伝統行事であり、毎年ゼミ発足当初からのOBOGと現役生とが交流する一大イベント。今回は、1期生から、現2回生の16期生まで、総勢100名を超える参加をいただきました。

一次会はホテルグランヴィア京都にて、乾杯から始まり、新入生の紹介とゲーム、奥村先生のスピーチやOBの方の飛び入りスピーチなどが行われました。最初は会場がホテルというのもあって少々硬いムードでしたが、会が進むにつれ、和やかなムードが広がり、期生の枠を超えた交流がなされていました。

その後は二次会でビアホールに場所を移し、お酒を交えた歓談やビンゴゲームなどで大いに盛り上がりました。

卒業したOBOGにとっては懐かしい友人との再会、そして現役生にとっては偉大な先輩方との交流を通して、とても実のある会になったと感じます。

（古田 記）



経営学研究会同窓会を9月5日に開催

経営学部が衣笠の以学館の校舎にあった当時、一部学術系公認サークルとして経営学研究会がありました。今回は、個人情報保護法の逆風の中、1984年から1991年卒の卒業生があの思い出の「ホテル松井」に集合しました。



同窓会終了後は、「ホテル松井」で学生時代と同様に夜中まで討論し、お互いを切磋琢磨できる時間を共有できました。写真は、静岡のプロのカメラマン中島雅明君撮影です。

宴会後の講師は、京都創成大学の宮内拓智氏です。学生時代の以学館のBOXがそのままタイムスリップした感じです。同窓会の一時的な法則として、出席できる人は幸せ指数の高い人と結論づけました。

次回、3年後の同窓会に一人でも多くの参加者を募ります。みんな、元気に活躍していることを紙面に報告します。

（幹事 山田 隆一）

立命館大学証券研究会 第47回OB会総会・懇親会を開催

さる11月21日（土）午後5時から京都市左京区の聖護院御殿荘にて第47回OB会総会・懇親会を開催しました。OB23名、現役学生20名、顧問の松村勝弘教授の合計44名のご参加をいただき、最初の1時間は幹事長からの今年1年の出来事（経済を中心に）の報告、学生からは12月に参加予定の全日本証券ゼミナール大会への提出論文の主旨説明が行なわれ、その後OBとの質疑応答を行い活発な議論も行ないました。第二部は川野元OB会長の乾杯により懇親会がスタート、OB、現役学生、松村先生それぞれがなごやかに歓談、途中松村教授、歴代OB会長5名（川野、坂下、中山、西井、衣川）の挨拶、現役会員の紹介などが行なわれ、立命館大学校歌、応援歌を参加者全員で声を揃えて歌い上げ、大賑わいで最後を閉めました。

（幹事：浦邊富美夫）



経営学部校友会 事務局よりの連絡

立命館大学経営学部校友会ホームページ
<http://ritsba-kouyukai.jp>

- 「経営学とビジネスの振興」「人材育成および経営学教育の振興」などの目的で、【経営学振興セミナー】を年3～4回開催しています。詳細は決定次第、順次経営学部校友会ホームページに掲載します。
- 経営学部校友会では、卒業後の校友間ネットワーク形成、ゼミ同窓会の開催に対する財政支援を行っています【ゼミ同窓会支援制度】。当該年度2回まで、1ゼミ同窓会開催に対して60,000円を上限で援助します。是非、ご活用ください。詳しくは、経営学部校友会ホームページをご覧ください。

編集後記

1月16日に東京での経営学部校友会主催の経営学振興セミナーで、任天堂のファミコン開発に携わった上村雅之氏（本学大学院先端総合学術研究科教授）に講演をいただきました。なぜ任天堂が次々とヒットを生むことができるのか。それは、誰もが幼少期からの遊びで培った遊戯感性（面白い、楽しいと思う感性）を喚起するよう、ゲームクリエイターがソフトを開発できるようになったからだ、といひます。今回、インタビューさせていただいた木乃婦も、室町の旦那衆の舌をうならせる美味を探求し続けています。服部織物の手織りの逸品「こはく錦」帯も、着物を着る人だけが分かる締め心地が、歴史を経て愛顧されてきたとのこと。顧客の五感を楽しませ潤す、そういう「おもてなしの精神」こそ、京都に根ざす事業家の身上だとの思いを深めました（OK）。