

日本フードサービス学会

RECIPE

VOL. 41

発行日／2020年2月7日

発行／日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

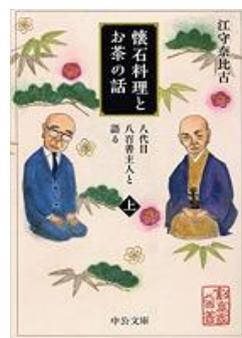
懐石料理、八丁味噌、GI日本フードサービス学会 理事
中央大学商学部 教授 木立 真直

二十歳前後のころ、裏千家小習十六ヶ条の許状を取得したこともあり、茶道には入門程度のたしなみはある。当時は草庵に客人を招き手作りの和菓子とともに自作の茶碗で一服差し上げたものだ。濃茶では、お茶銘は第十五代鵬雲斎大宗匠お好み「青雲」、お詰めは「一保堂」、お薄では、お茶銘は同じく大宗匠お好みの「神尾の白」、お詰めは「(山政) 小山園」が多かったように記憶している。しかし、ご存知の通り、真のお茶事とは、単に一服のお茶を呈するだけではない。客の席入後、炭点前にはじまり、懐石、中立を経て濃茶、薄茶と一連のもてなしがなされる。掛け軸などの道具立てを別とすると、重いのはやはり懐石なのである。

江戸割烹の草分けとされる八百善八代目主人の栗山善四郎氏と茶道研究者の江守奈比古氏との鼎談である『懐石料理とお茶の話(上)』(中公文庫)からは、明治から戦後にかけての江戸懐石の変遷を窺い知ることができる。関東大震災と戦災を経て江戸料理の多くが関西料理に圧倒される時流のなか、八百善がいかにして江戸料理の伝統を守ろうとしたのかが語られている。

そのこだわりは、「だしをとる鰹節もお客様の来られるすぐ前にかくこと」に始まる。「たいがいの店では削って売っている鰹節を使用している。これでは味も何もあったものではない」と嘆いておられる。また、蒲鉾も自家製だという。魚河岸から仕入れたとらぎすなどの魚をすり身にし、く

し形にもり上げる。これを窯に蒔きを焚いて蒸す。蒸し方にもコツがある。一度に強く蒸すとじゃんこになるし、蒸し方が弱いと腰が抜けてぶかぶかになる。「こんな苦勞をしながら作ります。外見は専門の蒲鉾屋のほうがずっときれいですが、食べてみると味は反対に私どもの自家製の方がしこしこしてずっと美味しいのです。」(pp.81-82、一部修文。以下同様。)

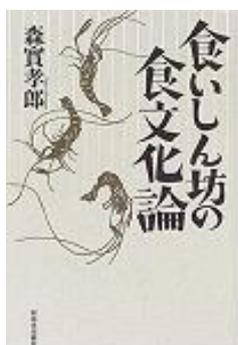


『懐石料理とお茶の話(上)』(中公文庫)

昔の江戸前の料理屋ではどこでもこんなことは毎日やっていたのだという。ところが、料理屋は徐々に材料になる地魚が手に入りにくいと言って手を抜くようになった。勢い魚河岸では地魚が売れなくなり、そして売れない魚は漁師もとらなくなる。料理人のこだわりと食材供給者との連携が絶たれることで、江戸のテロワールを基盤とする食文化が消えていった事例である。

なお、江戸料理衰退の顛末について、農水省食品流通局長だった食通の森實孝郎さ

んが『食いしん坊の食文化論』（河出書房新社）のなかでこう整理している。優れた京の仕出屋の調理技術は大正から昭和にかけて花開き、北大路魯山人ゆかりの「星ヶ丘茶寮の成功は京懐石の勝利の序奏であった。そして戦後を経て昭和四十年以降、吉兆、辻留、たん熊、瓢亭など関西割烹の進出は江戸懐石にとっての終局となった。」しかし江戸の料理は、「江戸懐石という料理の体系ではなく単品として評価され、握り寿司、うなぎの蒲焼、天ぷら、蕎麦、おでん、そして丼物などは、むしろ和食の代表として全国制覇を遂げていくのである。」(pp.37-42) と述べている。



『食いしん坊の食文化論』（河出書房新社）

高値の花に向かった京料理に対し、江戸料理はむしろ庶民の食として花開き、のちの外食産業化の主軸業種として成長していったとの見立てだ。もとより、江戸時代からの下町料理屋には、農水省畜産局長などを歴任された森整治さんの鼻祖にされていた親子丼の元祖である玉ひでをはじめ、名だたる銘店が少なくない。また、八百善八代目主人が魯山人を功名心の強い男として嫌っていたことも、京懐石とは異なる江戸懐石の伝承者としての自負があつてのことであろう（前出書、p.283）。

さて、八百善の懐石のレシピに話を戻そう。一汁三菜を原型とする料理の汁物が味噌汁のときに決まって使われたのは八丁味噌、別名、三州味噌である。「江戸前では岡崎の八丁味噌を使います。たぶん徳川様の頃に、お国自慢で柳営の宴会に取り寄せてお使いになったのが町家に流行したのでし

よう。」(p.184)。「八丁味噌は薄刃で小口から切っただけで、その割れ目から汁の中に味が出ます。」(p.187)とその違いを解説する。徳川初期からの伝統製法による八丁味噌は、かの八代八百善主人も一目置く、まさにテロワールの逸品だったのである。

八丁味噌とは、元来、徳川家康が生まれた岡崎城から西へ八丁（約870メートル）の距離にある岡崎市八帖町（旧・八丁村）で造られてきた豆味噌のことである。岡崎市の老舗2社は、江戸時代初期から現在まで、大豆麹づくりに始まり二夏二冬の2年に及ぶ天然醸造で熟成する伝統的な独自の製法を継承している。だが、2014年6月に晴れてスタートした地理的表示保護制度（GI）の登録では、どうもボタンの掛け違いが生じてしまったようだ。GIの申請受付開始直後、2015年6月に岡崎市の老舗2社からなる八丁味噌協同組合が登録申請を行った。しかし、その後、農水省より同組合に生産地の範囲を岡崎市八帖町から愛知県に拡大するよう要請があり、2017年6月にやむなく申請を取り下げるにいたった。蓋を開けてみると、同年12月愛知県の業者からなる組合がGI登録されていた。要するに、近代的な製法を採用する岡崎以外の県内製造業者に認定を与える一方、数百年来の伝統製法を守る岡崎の老舗2社を排除することとなった。

八丁味噌協同組合からの申立を受けて行政不服審査会が纏めた2019年9月27日付の答申書は、「確立した特性」、「差別化された特徴」の吟味を農水省に求めている (https://www.soumu.go.jp/main_content/000646794.pdf)。広義の論点として、消費者にテロワールの価値を伝えるための情報提供制度が逆に日本食の伝統的逸品を市場から排除することになってはいないか。輸出戦略の観点からも価格優位ではなく品質優位が必須ではないか。そもそも、販路面で百貨店とスーパーで棲み分けがなされている地域の事業者間に亀裂をもたらしたとすれば、残念としかいいようがない。本来、伝統と革新は対立するものではないだろう。

八代目主人がこの話を聞いたら、さぞや落胆されたことであろう。失敗は人の常。最近では失敗の封印術が散見されるが、失敗に学ばなければ「成長戦略」どころの話ではない。すでに小倉武一さんのような国士型官僚の時代ではないだろう。だが、公益への奉仕者という天職への矜持を持ち、少なくとも違いの分かる行政官として、地域の事業者や関係者の合意形成に向けて本領を発揮されるようエールを送りたい。

ところで、八代目主人は研究者に対して一服ではなく苦言を呈している。「世間の学者方がわかったようなことを言われますが、誰も確たる証拠を持っていません。ある部分から先は、みな想像のでっちあげですから、煎じ詰めればわからぬことが多いのです。」(p.255)。「でっちあげ」には同意しかねるものの、「煎じ詰めればわから

ぬことが多い」はご指摘の通り。かくいう我々研究者も駄文を重ねつつ失敗から学び、微力ながら日本の食の豊かさと食産業の持続性の確保に貢献すべく清廉潔白な道を歩まねばと新年の誓いをあらたにするところである。ぜひ、孫子の世代に向かって、成熟社会と自然災害大国の日本ではあるが、「日本はつらいよ」ではなく、「お楽しみはこれからだ」といいたいものである。



◇RECIPEにご意見ご要望をお寄せ下さい◇

会員のみなさまからの、RECIPEに対するご意見、ご要望、またはご提案を編集委員一同心よりお待ちしております。どんな小さなことでも結構です。お気軽に事務局あてご連絡下さい。(E-mail info-gakkai@jfgakkai.jp)



日本フードサービス学会編集委員（役職・氏名 50 音順）

- 委員長 小林 哲（大阪市立大学経営学研究科 教授）
 委員 赤岡 仁之（武庫川女子大学生生活環境学部 教授）
 小川美香子（東京海洋大学食品生産科学部門 准教授）
 兼村 栄哲（駒澤大学経営学部 教授）
 川村 大伸（名古屋工業大学大学院おもひ領域 准教授）
 高力美由紀（新潟食料農業大学食料産業学部 教授）
 辻 ひろみ（東洋大学食環境科学部 教授）
 薬袋 貴久（昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授）

◇My Business◇

株式会社カルラ 代表取締役社長 井上 善行 氏に聞く

『仙台発祥の和食チェーンが挑む 専門店とチェーン店のシナジー』

インタビュー・構成: 昭和女子大学 グローバルビジネス学部 准教授 薬袋 貴久
名古屋工業大学大学院 おもひ領域 准教授 川村 大伸

2019年12月10日。仙台を発祥の地とし、現在は東北圏内から北関東まで123店舗の和食チェーンを展開している株式会社カルラ代表取締役社長・井上善行氏にお話を伺った。

—まずは御社の創業の経緯からお話を聞かせください。

井上: 創業は1910年(明治43年)です。もともとは岩手県出身で、現会長の祖父にあたる方が、ブラジル移住にむけた資金稼ぎをするために仙台の蕎麦屋で働き、そこで結婚をして、そのまま仙台に留まって蕎麦屋を開店したのがスタートと聞いております。当時、お店の丸窓から隣を見たら松の木が見えたことに因み、屋号を「丸松」としました。創業時は蕎麦屋でしたが、家族操業だと、誰かが怪我や病気をすると営業ができなくなってしまいます。ならば会社組織にして、経営を安定させなければならぬということ、現会長の井上修一が、有限会社丸松として法人化しました。「店舗数を増やし、従業員数も増やさなければ、働く人の幸福もない」という考えの下、株式会社丸松を経て、現在は株式会社カルラに発展しています。どんなお店でも、まずは1店舗から始まって、それを繁盛させて2店舗目、3店舗目と増やしていく過程を経ます。経営者自身が四六時中携わっている1店舗目は、およそ上手くいくのでしょうけれども、多店舗化した時に、経営者の思いが伝わらなかったり、目が届かなくなったりしてしまうと、なかなか成功させるのは難しいですね。



井上 善行 氏

—多店舗化したときに成功するポイントは何ですか。

井上: 経営者が、自分の分身と言いますか、経営者の思いがわかる人材を育てるということだと思います。そうすると、仕事を任せられた店長たちが、同じ思いを共有して店舗運営をしてくれますので、次の課題は、資金と人材をいかに増やしていくかになります。知り合いの焼肉屋さんでも、1店舗の時は繁盛し、続々店舗を増やして中国の大連にも出店しましたが、最終的には潰れてしまいました。多店舗化すると、どうしても経営者の目が届かなくなりますし、店舗毎に味がブレてしまいます。多店舗チェーンの食堂業の場合は、全てのお店で同じ味をいかに出せるかが重要になりますから、この点が、個人店とは異なる難しさと言えますね。

経営としては、やはり会社組織にして業容を拡大し、働く人の幸福を実現させることが大切です。会社が大きくなるに伴い、社会への貢献も企業の使命に加わってくるわけですが、この社会貢献というのは、

特定のお客様だけではなくて、地域住民の方々を含む多くのお客様にカルラの食を通じた喜びを享受して頂くことと考えています。そのためには、店舗数と展開地域を増やすことが重要であり、その手段としてチェーン化に取り組んできたわけです。チェーン化の過程では、渥美俊一先生のペガサスクラブに加盟して勉強させていただきました。

—「美味しさ」を御社ではどのように捉えていますか。

井上：私たちは、美味しさを構成する要素には5つあると考えています。第1には、盛り付けの綺麗さや彩り、立体感といった「見た目」です。第2には、「香り・アロマ」です。鰻屋や焼き鳥屋から漂ってくる香ばしい煙に誘われて、つい入店してしまいますよね。第3には、「味・テイスト」。第4には、「フレーバー」です。フレーバーとは、ワインを飲むと肉が進むといった食をつなぐ後味の関係と言っても良いでしょう。第5には、「価格」ですね。お客様が支払った価格に対して価値がどのくらいあるか。つまり価格を通して品質を見た時に、これは価格以上の価値があると言ってもらえれば、美味しいということにつながるのではないかと考えています。

—商品開発の考え方について教えてください。

井上：まず前段として、株式会社カルラの営業体制についてご説明します。カルラには、大きく分けて営業部門が2つあります。ひとつは、和食チェーンとして運営する「和風レストランまるまつ」を担当する「SFR (Specialty Family Restaurant) 営業部」。もうひとつは、蟹料理専門店「かに政宗」をはじめ、蕎麦専門店やとんかつ専門店など、特定ジャンルにフォーカスした専門店群を担当する「専門店営業部」です。カルラでは、「和食＝普段のお客様が普通に食べている食事」と捉えており、「和風レストランまるまつ」のメニューをご覧頂くと、焼き魚から豚汁、とんかつ、ハンバーグ、蕎麦、寿司に至るまで、実に

多様な品揃えとなっています。お客様には、安くても美味しい料理を提供しないとご満足頂けませんから、現在のメニューを如何に磨き上げるか、新メニューを如何に開発するかを巡って絶え間ない努力が必要になります。

そこで我々は、商品開発を、品質を上げる努力と価格を下げる努力という2つの側面で捉えています。値段据え置きで、天ぷら蕎麦の海老天2本を3本に増やせば、品質を上げることでお客様にとっての価値を上げる方向での商品開発ができます。

一方、品質を維持しつつ価格を下げることで、お客様にとっての価値を上げる方向での商品開発もあります。もちろん、今は存在しない有望な商品の開発も大切にしています。食べ物は素材が重要ですから、農産物の選択についても、より美味しく、より安い素材を探すといった食材開発にも取り組み、品質を上げつつ価格を安くする努力を通じてお客様に喜んで頂きたいと考えています。

—出店の方針についてお聞かせください。

井上：弊社が追及する4つの利便性の1つに、「(お客様からの) 距離の便利さ」があります。地域のチェーン店として、より多くのお客様にカルラの味を味わって頂くとなると、いわゆる田舎に出店する必要があります。ナショナルチェーンですと、東北地方の場合には、人口3万人規模の都市にしか出店しないのではないかと思います。この数字はひとつの目安となり得るのですが、カルラの場合は、人口2万人規模の地域にも出店しております。カルラは、「距離の便利さ」として、お客様が車で10～15分程度で来店できる店舗の出店をめざしています。

—残る3つの利便性については後程伺いましょう。ご指摘の商圈で展開されているのは、どのタイプのお店でしょうか。

井上：「和風レストランまるまつ」です。こちらは作り手泣かせのメニュー豊富なレストランですね。

—インタビュー前に、カルラ本社併設の蕎麦専門店「寿松庵本店」にてお蕎麦を頂きました。専門店のお蕎麦はコシがしっかりしていて、このお値段だともものすごく得したって感じますね。

井上：実は弊社の専門店は、こだわった蕎麦やとんかつを提供するというのも重要ですが、「和風レストランまるまつ」の商品開発の役割も担っているのです。とんかつを開発する時には、専門店で行った方が四六時中とんかつを揚げているわけですから進めやすいのです。そうして開発された商品を、試みとして専門店のメニューに加えてお客様の反応を見てみるという具合です。蕎麦でも同様です。我々がめざすものは、専門店の味を如何にファミリーレストランの価格で提供するかということですね。目標とする味は専門店の味だが、価格はファミリーレストランの価格、それも他のファミリーレストランよりも安い価格をめざしているのです。

—なるほど。先程ご紹介いただいた2つの営業体制が、商品開発においてシナジーを発揮しているわけですね。「寿松庵本店」では食後にコーヒーを頂きましたが、蕎麦専門店ではコーヒーを出すのは珍しいですよ。

井上：はい。通常、蕎麦屋では回転率を重視しますので、コーヒーなんか出したら長居の元になってしまいますから駄目ですけどね。「寿松庵本店」は、普通の蕎麦屋とはちょっと違っていて、女性のお客さまが多く、庭園を鑑賞して頂きながら、ゆっくりと食事を楽しんで頂くタイプの蕎麦専門店なのです。カルラでは、このように色々な業種・業態を展開しており、こうした取り組みが、商品開発をはじめ、チェーンを形づくる土台にもなっています。

—さて、「距離の便利さ」以外に追及している残り3つの利便性について教えてください。

井上：小商圏で営業しているカルラとしては、お年寄りからお子さんまで地域に住ん

でいる皆さんに来店して頂きたいと思っています。それも1日3食、毎日でも。そうしますと、焼肉店などの業態では難しいと思います。やはり1日3食のご愛顧となると、お客様の普段の食事の品揃えが望ましく、ご家族が来店された際には、お年寄りでも選べるメニューや、若い人が好むメニューが重要になります。それがメニューの豊富さにつながります。2つ目の利便性は、この「メニューの豊富さ」です。

3つ目の利便性は「価格」です。1日3食のご愛顧においては、価格が安くないといけませんね。

4つ目の利便性は「時間の便利さ」です。東日本大震災以前は、一部店舗が24時間いつでも弊社のメニューが食べられるという意味での時間の便利さを実現していました。震災後、24時間営業の店舗は無くなりましたが、現在でも、店舗ではお食事の「10分以内同時提供」を謳っております。家族4人で来店された時に、皆さんと一緒に食事を始められるよう、まとめて10分以内に提供しましょうということです。最終の商品がテーブルに配膳された時に、それが全て時間計測され、表にまとまって管理できるようになっています。そうするとお店毎の配膳状況が手に取るように分かります。「10分以内同時提供」が平均90%以下になると表の色が変わって表示されます。今のお客様は待ってくれませんので、早く提供することを徹底しています。及第点は、95%以上ですね。

—確かに。「寿松庵本店」でも、私たちは同時に食事を始めることができました。しかし、早く提供することと美味しさを追求することはトレードオフになる要素がありませんか。

井上：そのとおりです。早く提供するのならば、作り置きもひとつの方法ですが、それでは商品力が低くなってしまいます。そのバランスと言いますか、時間短縮を実現するためには、如何にシステム化するか、つまり誰がやってもできる仕組みづくりが必要ですね。例えば、「和風レストランまるまつ」の蕎麦茹ででは、スタッフになつたばかりの方でも一番いい状態に茹で

ることができるシステムを持っています。100 度に沸騰したお湯の中に蕎麦を入れてボタンを押すと沈んでいき、30 秒経つと茹で上がります。この蕎麦の品質であれば、30 秒で最も良い状態に茹で上がるという実験結果の積み上げを基にシステム化しているのです。

—和食のファミリーレストランの難しさはどこにありますか。

井上：和食は、生で出す、茹でる、煮るなど調理法が様々あって、調理作業の標準化が非常に難しいですね。その証拠に、ファミリーレストラン・チェーンの店舗数ベスト 10 を調べますと、和食系は入っていません。近いところでは中華系のバーミヤンですが、それ以外は全て洋食系です。一方、フロアサービスの面では、和食も洋食も左程変わらないのではないのでしょうか。

和食系がベスト 10 に入らないのは、他にも理由があると思います。ひとつは、和食には地域性があるということです。麺類では、うどんと蕎麦に、それぞれ主流の地域があります。麺つゆにしても、出汁の取り方が、地域によって、いりこ、煮干し、鰹といった違いがあります。ですから、洋食の場合は北海道で誕生した洋食レストランを九州で展開しても受け入れられるだろうけれども、和食の場合は地域性が障害となるのです。もうひとつは、和食における大手チェーンの成功事例が無いことです。洋食系では、アメリカに行けば何千ものチェーン店があり、それを日本風にアレンジすれば展開できるかもしれませんが、和食においては大規模チェーンの成功事例が無く、一から作っていかねばならないというのが高い障壁となっていると言えます。

—和食の調理を効率的にする工夫についてお聞かせください。

井上：お寿司のシャリは、工場でパック入りのシャリ玉を製造しています（写真）。調理現場では、そのパックを電子レンジに 30 秒かけて取り出し、そこにわさび塗ってネタを置くだけになっています。その結

果、炊飯や酢合わせ、握りといった作業は不要になります。和食をチェーン化するには、職人いらずにしないなりません。魚を下ろすとか、刺身のツマをかつら剥きすとか、専門の職人でなければ出来ないことを全部無くすにはどうするか。極端な話、包丁を使わなくてもできる調理法も考えていかなければなりません。このことが和食チェーンの大規模化の難しさに繋がっています。



㈱カルラ特製のシャリ玉パック

—専門店型とチェーン店型という 2 タイプを明確に意識しておられて、専門店で作るものが一種のゴールとして考えているというお話は非常に興味深いです。

井上：そうですね。専門店を提供している商品为目标として、これを「和風レストランまるまつ」で提供し、「和風レストランまるまつ」の価格帯で売るというポリシーなのです。

—専門店でのアウトプットを目標とするという点以外にも、専門店の作業工程において、当然、手作業を行ってれば、どこが機械化でき、どこができないかを見極めることもできますね。

井上：はい。また、工場で大量に製造するのであれば、最終的には PB 化した方が品質も安定するのではないかと考えています。そのためにも、自社の専門店一度作っておいた方が、味の目標を要求することができますし、レシピだけを示すよりも、およその原価が把握できますから好ましいと考えています。

—そのお話の延長に、自社で農園を持たれて素材も自社供給を目指しているのですよね。

井上：はい。弊社のビジョンの中に1,000店舗チェーンをつくるという目標があります。そのために最も重要な課題は、1,000店舗分の食材を如何に確保するかです。また、お客様に安全で安心な食を提供するためには、自社で種から開発し、決められた農法で栽培・収穫して、その食材を使用した商品を提供することによって、安全性を自ら全て把握できるようにしておかなくてはなりません。

—調理は、元々人がやっていたことですから標準化するのは難しいけれども、農業の方はお天気相手ですから、さらにコントロールが難しいですね。

井上：そうですね。現在の農業で最も難しいのは、農家が自ら売り先を確保することだと思います。農家が農協組織に入るのも、そのためです。岩手の奥中山で知人がレタスを栽培していますが、瑞々しいレタスなのに、規格外の大きさですと間引きしてしまいます。数年前に、「これはもったいないから、うちに売ってくれないか」と言ったら、「JAを通さないと売れないんだ」と言うのです。我々は、野菜をカットして使用しますから、野菜自体の形や大きさは構いません。本当にもったいないことですが、ここにどうしても流通の縛りが出てきてしまいます。

我々の自社農場「亙理ファーム」は、生産物の全量をカルラに供給することになっています。新しい取り組みですから、季節によっては必要量の全てを賄うには至っていませんが、今後さらに農地を広げて収穫量を増やしていきたいと考えています。一方、弊社は仙台中央市場の買参人権を持っていますが、これには、足りない食材を補うという意味と、購入する食材の価格を下げるといった意味の2つがあります。卸を介すと手数料が必要になりますし、農産物によっては、その日の収穫量によって安く買い付けることもできます。

—「かに政宗」では、1,000円の「政宗ランチ」が、地元のお客様に大人気だそうですね。

井上：数量限定の人気メニューです(写真)。この「政宗ランチ」の内容は、東京でしたら2,000円はするだろうと思います。「かに政宗」は、仙台駅前ビルの7階で始めた業態でしたが、開店当初は来客数が伸び悩んでいました。そこで、まずは人気のランチメニューを開発しようということになり、手頃な価格で、あれもこれも付けて豪華にしようとした結果、原価率7割のメニューになってしまったわけです。これなら良い商品ができますよね。当然、売れ始めたわけですが、やはり原価率が高すぎるといことで、品質を落とさず価格を据え置きで、如何に原価を圧縮するかを試行錯誤に取り組み、現在では原価率5割弱に落ち着きました。その背後には、直接市場に行って魚を購入したり、野菜を自社で栽培したりといった努力があったわけです。この経験から感じたことは、売れる商品を開発しようとした時に、最初に原価計算をしようとするとうまい結果にはならないということでした。こんなメニューならお客様は喜んで頂けるだろうという確信を出発点にして、原価を下げる努力に挑むことが大切ですね。



人気の「政宗ランチ」(嵯カルラHPより)

—和食では盛り付けが重要ですね。提供される商品には手間暇が掛かっているように見えます。

井上：100店舗までならできたとしても、200店、300店、さらに500店になったならば、やり方や仕組みを変えていかなければなりません。チェーンの規模が大きくなっても、同様の品質の商品を提供できるようなシステムづくりが大切です。同じ業態のままで成功できるのは、30年程度でしょう。その意味では、次の「乗りもの(業態)」を考えていかなければなりませんね。カルラの専門店は、現在、宮城や岩手、

福島周辺に展開していますが、商圈が被ってきた時に特定の地域で店数を増やそうとする場合には、とんかつ屋、蕎麦屋など業種・業態を変えて出店しています。展開の容易さだけを考えるなら、特定の業態のみで地域を広げていくのが良いでしょう。しかし、客単価によってお客様が望むサービスレベルも異なりますから、多様な業態の店舗があると、その店毎にメニュー構成やマニュアル整備を行わなければならない、マネジメントに工夫が必要です。

—実に多様な業態を展開されていますが、今後、試行錯誤を重ねながら、いくつかのタイプに収斂していく流れにあるのでしょうか。

井上：カルラに、なぜ多様なタイプの専門店があるのかと言いますと、実は、実質的創業者でもある会長が、色々なタイプのお店を試してみたいという思いを持っているからなのです。カルラには、ステーキハウスもあり、楽天球場の中に出店しているのですよ。

—東北圏内で成功しているやり方を、今後、他の地域に広めていく際には、何が制約条件になるとお考えですか。

井上：それは、マネジメントです。北関東エリアには、かつて、今よりも多くのお店を展開していた時期がありました。北関東エリアには、ほとんどのナショナルチェーンが出店し、ローカルチェーンとの間で激戦が行われていたのです。しかし、本社からの距離が遠くなることによって、マネジメント力が落ちてしまうということがありました。

ドミナント戦略の観点から、拠点と店舗の距離が離れた際の運営においては、物流・効率的配送がポイントになると考えています。現在、カルラ本社のある富谷市からの出店範囲は、物流で片道4時間以内という考え方で設定しています。ですから、これより遠くなった場合には、例えば、関東エリアなら神奈川周辺に拠点を設置し、そこから範囲を設定して店舗展開するかたちになると思います。いずれは、東北カ

ルラ、東海カルラというように、それぞれの地域に拠点を分けるエリアマネジメントになっていくでしょう。ここでは人材育成も重要になります。しかし今の時代は、新店舗でパート・アルバイトを募集しても、なかなか集まらないですね。

—飲食業は参入障壁が低いと言われていますが、他社には絶対真似できないと考えているものはありますか。

井上：カルラの蕎麦つゆには、特殊性があると思っています。蕎麦つゆやドレッシング、とんかつソースなど、調合して作るものについては、他社はなかなか真似することができません。カルラは110年の歴史を持つ蕎麦の老舗ですからね。コスト面でも優位性があります。以前、ある商品メーカーに蕎麦つゆの製造を依頼したことがあります。同じ味のものを作れないとお断りされたことがあります。FC展開においても、そうした特殊性が無いと上手くいかないですね。

—色々とお話を伺っていると、地域での展開を通じて常に鍛えられていると言いますか、超えなければならない壁を、自らの手でたくさん作っていらっしゃるんですね。そこが、とても魅力的です。

井上：カルラは、「これやるぞ」と言うとすぐに対応できる、そんな会社ですね。

—最後に、私共フードサービス学会に対して期待されていることをお聞かせください。

井上：学会や大学の皆さまには、飲食業のマネジメントができる人材を育てて頂きたいと思っています。観光業界と観光学科の関係など、その業界に進む専門人を育てる仕組みを持っている大学もあります。飲食業界で力を発揮して頂くような人材を育てる大学や学科があるとよいですね。

—本日は、貴重なお話をお聞かせ頂き、ありがとうございました。

【以上、談】

◇My Study◇

新潟食料農業大学における
食のジェネラリスト育成への挑戦新潟食料農業大学 食料産業学部
教授 高力 美由紀

1. はじめに

私の研究者としての出発点はセゾングループの研究所でした。グループ解散に伴い出向元である西洋フードコンパスグループに異動し、ヒューマンリソース部門などで実務に携わり、その後宮城大学で大学教員という立場での研究、教育の機会を得ることができました。9年の貴重な時間を過ごさせていただき、2018年度からは同年4月に開校した新潟食料農業大学に籍を置いています。私が大学教員を志した理由は、一つには研究のためではありませんでしたが、大きな理由は若者たちの育成に携わりたいということでした。

ここでは、新潟食料農業大学 (Niigata Agro-Food University, 以下NAFU (ナフ))での主として教育上の取り組みをご紹介させていただくとともに、私自身の研究と教育への想いをお伝えしたいと考えます。

2. 新潟食料農業大学の特徴

NAFUは現在、食料産業学部食料産業学科の1学部1学科で構成されており、学生は2年次よりアグリ、フード、ビジネスという3コースに分かれます。それぞれ農業生産分野、食品科学・加工分野、ビジネス分野を主とするコースで、アグリならびにフードコースは胎内市、ビジネスコースは新潟市のキャンパスを拠点としています。

建学の精神は、「自由、多様、創造」。自己規律に裏打ちされた自由のもと、他社の考え方や行動を尊重する多様性と常に好奇心をもって取り組む創造力を育む、というものです。人材育成とともに実社会に直結する研究開発を通じて地域と国際社会の発展に貢献することを目的に掲げます。

NAFUの最大の特徴は、「食」の生産から加工、そして流通まで一貫して学ぶことができる教育体系を持ち、「食」というコンテンツを活かしたあらゆるビジネスとの

連携を想定した研究・教育を行い、国内外との「食」をテーマとした社会連携を目指す大学である点です。

したがって、学生たちの育成については、食分野を主としつつも「あらゆる分野で食のコンテンツを活かして社会貢献できる『ジェネラリスト』の育成」を目指しています(図1)。すなわち、食と農に関する広い知識と技術を総合的に身につけ、新しい価値を創出し、地域の活性化や国際社会の発展に寄与できる人材を育成することが当大学の使命と考えています。

学生たちは、栽培科学や植物分子科学の知見を学び、食品成分の生体機能や食品製造プロセスや加工技術を学びます。同時に、その生産物や加工品が、「どのような市場で」「誰のために」「他の生産物や加工品とどのような差異を持つ」ものなのかを考えることの必要性を学びます。

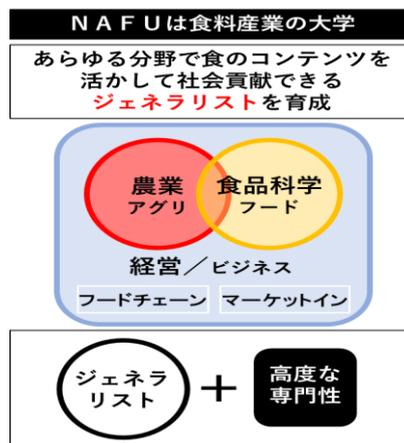


図1. NAFUの教育の特徴

大学という場においても、常に、生産物や加工品が「売れる」ことを前提とすること、すなわち「創造物」が、マーケティング視点として重要である「顧客(視点からの)価値創造」を起点としなければならぬことを徹底的に教示します。

生産・製造が終着地点ではなく、どこで、

どのようにその価値を認知してもらい、どのようなコミュニケーションをとって、販売して、食べて使って満足してもらって、ブランドとして存立できるような長期的な関係作りを消費者と創っていくのか、そこまで考えなければならぬことを1年次より講義や演習の場で教え「続け」なければなりません。教育もビジネス同様「継続」が何より大切だと考えるからです。

3. 理論を实践に、实践を理論に、という学びの場づくり

現在多くの大学は、学生たちが卒業後すぐに社会・経済で活躍できることを旨とした「実学」の重視を掲げていますが、NAFUでも実社会での活動との接点をできる限り多く経験させることに注力しています。

具体的な授業科目の例を挙げますと、まず、1年次の「農学基礎実習」があります。

学内外の水田・畑・温室で米、野菜、トマト、イチゴなどの生育に携わり、教職員も参加する田植えや稲刈りも行われます。トマトの加工実習としてトマトジュースを製造し食味試験等を行いその成果を発表します。

次に、ビジネス系演習として「即戦力形成フィールドワーク」という位置づけで、1年次には「基礎ゼミⅠ」、2年次には「基礎ゼミⅡ」という演習科目を設けています。

この演習では学生15名程度を1グループとして約12グループ作り、各々教員が1名ずつ配置されます。

「基礎ゼミⅠ」では、約300年続いていると言われている新潟県胎内市の朝市、「三八市」(3と8が付く日に市が立つので付いた名称)の歴史を学び、現地調査を行ったうえで、「朝市で地域を元気に！」をテーマとして、各グループがビジネスプラン、「市」への「出店計画」、を立てます。さすがに1年生ですので資金調達企画までは難しいということもあり、5万円の運営費が渡されます。グループは「会社」。一人ひとり、社長、副社長、営業部長、広告・宣伝部長などの役割が決められ、組織として活動することが求められます。

商品の仕入れ、価格設定、販売方法、宣伝や販売促進ツールの作成などを企画検討し、実際の市では市民の皆さんをお客様

として迎えます(写真1)。収支計算も含めて、出店の結果を検証し、その成果や課題等の振り返りをプレゼンテーションして胎内市の担当者の方から講評をいただくところまで行います。



写真1. 三八市での出店・販売

2年次の「基礎ゼミⅡ」では、Ⅰとは異なるグループを結成し、胎内市の「集落」ごとに担当を決めます。そして地域を歩き、町内会長さんをはじめ、地元の方々へのヒアリングを行い、その地域の「活性化」策の立案に取り組みます(写真2)。

写真2. 胎内市の街歩きとヒアリング



写真3. 集会所での報告会

最終報告は各々の集落の集会所などで住民の方々にプレゼンテーションを行い、フィードバックをもらいます(写真3)。さらには学内でポスターセッションを行い、報告書の作成にも取り組みます。

地域に根ざす伝統や文化、歴史建造物、

郷土料理などの「地域資源」をどのように活かすのか、ネットで調べたり学生同士で話し合ったりするだけではなく、実際に目で見て話しを聴いて、空気を肌で感じた情報を大切にすること、住民の方々へのプレゼンやフィードバックを通して、実現可能性の困難さを理解することなどがこの演習の有用性であろうかと考えます。

さらに、2年次の「起業イノベーション」の授業では、毎回、食に関わる様々な分野の方々を講師に迎えて、起業やビジネス全般に関わる貴重な話をいただいています。

2019年度は、ブルボン、原信、クボタ、和僑、エンカレッジファーム、穂海、カーブドッチ、宮崎商店、クーネルワーク等の企業の皆様、JAや胎内市、ノルウェイ大使館、オランダ大使館からもゲスト講師をお招きしてお話を聞きました。学生たちには、日々の農業、食品産業、ビジネスにおける学びが、実社会でどのように活かされ、あるいは必要とされているのかを理解するための貴重な時間となっています。

最後に、同じく2年次後期に取り組む「ビジネスプランニング」の演習を紹介します。ここでは一人ひとりが独自にプランを策定して、それを5名の講師陣がマンツーマンで指導に当たります。農業を志す学生はICT農業に関わるプランニングを、環境問題に関心のある学生はエコシステムを、レストランビジネスに興味がある学生は新コンセプトのレストランのプランを資金計画から収支見込まで含めて策定しプレゼンテーションを行い、講師陣からのフィードバックを受けていました。

こうした授業はすべて「必修」です。農家を継ぎたいという学生も、食品メーカーで衛生管理の仕事につきたいという学生も、目指すゴールは「食」というコンテンツを活かしたビジネスによる社会貢献であり、自己実現であるということがNAFUにおける教育の根幹となっています。

4. 今後に向けて

2020年度からは3年生の演習、すなわちゼミが始まります。より実践的で、より実現可能な取り組みを目指すことが求められてくると考えています。

NAFUでは教育とともに、地域社会に貢

献すべく、地元の自治体、胎内市をはじめ、糸魚川市、新発田市、村上市、佐渡市等や地元企業との連携を進めています。また、NAFUの特任教授として吉野家ホールディングスの安部修仁会長を招聘し特別講義を行っていただいたり、以前ローソンで商品開発に携わっていた方をオープンキャンパスでお招きして講演いただいたり、国際連合食糧農業機関（FAO）駐日連絡事務所長様に特別講義を実施していただいたり、地域だけではなく国内外、グローバルにも活躍されているの方々、企業との連携も今後とも視野に入れていきます。

* * *

最初に申し上げたように、私の研究の出発点は流通・フードサービス業界への貢献を前提としたものでした。大学院での専攻が社会学であった私にはほとんど未知の世界であり、現在の私の研究の土台は研究所時代にあります。外食産業、中食産業、流通産業の構造や仕組み、歴史、経営、マーケティング、それらの研究（むしろ日々勉強でした）を通して、常に求められたのは、机上の空論にとどまらない、実現可能な「プラン」構築のためのエビデンスや、アイデアの端緒となる仮説、あるいは既存事例から導き出される可能な道筋を示すことでした。私自身は研究を通して業界の方々に育てられました。

大学の教育・研究者となってからもスタンスに変わりはありません。

宮城大学では地域活性や震災復興において、地元企業の方々との商品開発等に何等かのお役に立つための研究に携わってきました。NAFUにおいても、一つには地域の企業や自治体の方々との連携を進めていければと考えています。

また前大学ではモスフードサービスや吉野家、キーコーヒー、異業種のDNPや富士フイルム等の企業の方々を育ててきました。NAFUでもナショナルにグローバルに活躍される企業の方々を育てなければなりません。

最後に、新潟食料農業大学の活動、何より学生たちを応援していただきますよう、フードサービス学会、フードサービス協会の皆様方のご支援とご教示を引き続き賜りたく、お願い申し上げます。

◇書籍紹介◇



クッカーサイエンス 007 『油のマジック -おいしさを引き出す油の力-』

島田 淳子 著
日本調理科学会 監修

建帛社 1,600円(税別)
2016年8月5日 単行本 152ページ
ISBN978-4-7679-6186-6 C3077

東洋大学 食環境科学部
教授 辻 ひろみ

おいしい食事に油は欠かせない要素である。おいしく食べて良質な油を適切に摂ることは健康につながり、人生の長い期間、おいしく味わう食生活を送ることができるだろう。

本書は油と調理とおいしさの関係について、食品工業的な視点ではなく、日常生活における食事で、おいしさが油とどうかかわっているかに気づくことができる。

第1章では「豊かになると油が増える」世界の傾向を、経済成長と脂質供給量の増加から解説している。また、すきやきと冷しゃぶを例に、イメージ画像を思い浮かべながら油の種類と味わいの解説が読める。熱々のすきやきがおいしい理由は牛脂が融ける温度が45℃前後であるために、熱々がおいしい。一方、豚肉の脂の融点は35℃前後で牛肉より低く、体温を36℃と考えても口の中で融けておいしく食べられるので、冷しゃぶにしてもおいしいということである。このように生活感の中で共感しながら読むことができる部分が多く、この他にも、油の種類、特徴についても興味深い。

第2章では、「おいしさとは何か」という点を、客観的に調理科学的な要因と油のかかわりについて述べている。油の匂いは揮発性成分であり、提供時の匂いだけでなく食べたときの鼻に抜ける匂いなど感じ方の違いや、バターであれば西洋風、ラードであれば中華風など文化圏

による特徴の食味要因を解説している。

第3章からは科学的な視点からみた調理における油の性質について解説しており、科学的な根拠による解説が多い。油の種類別にその性質について解説しているが、この部分は商品開発や、調理、提供、商品管理にも役立つ知識の部分である。

第4章は「油のおかげでおいしさ抜群」と、揚げ物に関する解説が興味を引く。「揚げる」とは、衣で水分蒸発と油の交代が起きる。水と油の交代のバランスにより外はパリッと中はジューシーなおいしさを決めている。スーパーで匂いがすると食欲をそそるなど油の揮発性の揚げ物の香ばしさとアミノカルボニル反応の解説も生活の中での体験が思い浮かぶ部分である。

解説は油だけでなく「ことばを科学する」感覚用語にも及ぶ。「油っこい」「脂っこい」の2つの言葉は印象が違うなど、ことばから連想される状態や言葉を持つことと科学的な食味因子の解説になっている。

本書は手のひらサイズの大きさなので、どこでも読むことができそうである。ちょっと科学的な部分に触れつつ読み進めると、日常のメニューの油と味わいを科学することや、あの出来事やこの現象が解明でき、楽しく読みつつフードビジネスに活用できる一冊である。



日本フードサービス学会

学会賞推薦のお願い

賞金:10万円、1~2名を予定

フードサービスに関して書かれた、2019年4月から2020年3月までに発刊された図書、ならびに当会年報以外の雑誌(一般誌・業界誌・他学会誌問わず)に掲載された論文を対象とし、編集委員会での審査の上、学会賞として表彰します。

2020年4月末日までに事務局までご推薦(自薦・他薦問わず)下さい。

尚、推薦の際には学会所定の推薦書を提出いただきますので、必ず事前に学会事務局までご連絡下さい。



◇編集後記◇

RECIPE 第41号をお届けします。

本号の巻頭言は、本学会理事で中央大学商学部教授の木立真直先生にご寄稿いただきました。タイトルは「懐石料理、八丁味噌、GI(地理的表示保護制度)」。一見すると、この3つの言葉がどう関係しているか分かりませんが、東京の懐石料理店「八百善」が江戸懐石をいかに守るかという話と、八丁味噌という地域の食を守るためにGIを活用する話を対比させながら、地域の食を守るとはどういうことなのか改めて考えさせられる内容になっています。

My Business は、(株)カルラ代表取締役社長の井上善行氏にお話を伺いました。(株)カルラは、仙台で創業し、東北から北関東のエリアで、和食レストランチェーン「まるまつ」の他に、蕎麦、とんかつ、回転すし、しゃぶしゃぶなどの専門店を展開しています。チェーンレストランと専門店の両方を地域限定的に展開することで、ナショナルチェーンに対抗し、独自の価値をお客様に提供し続けている井上社長の経営理念や戦略を、昭和女子大学の薬袋貴久先生と名古屋工業大学の川村大伸先生が上手くまとめてくれています。

My Study は、編集委員で新潟食料農業大学教授の高力美由紀先生にご寄稿いただきました。2018年に開校した新潟食料農業大学は、「あらゆる分野で食のコンテンツを活かして社会貢献できるジェネラリストの育成」を目的としており、フード・バリューチェーンを網羅的に学びながら食に対する専門性を高めるとともに、卒業後すぐに活躍できる能力が身につくようなプログラムを有しています。まさに外食産業を含め、将来の食の担い手を育成することを目的としており、今後の展開が楽しみです。

書籍紹介は、島田淳子著『油のマジックーおいしさを引き出す油の力』です。私たちの生活における食用油の位置づけや、油と美味しさの関係、油にまつわる言葉の解説など、食の重要な要素である油について科学的かつ分かりやすく解説しています。評者である東洋大学の辻ひろみ先生の解説を通して、著書に対する関心が高まり、お読みいただく機会が増えれば幸いです。

最後に、学会賞の推薦依頼を掲載しておりますので、該当する図書等がありましたら、事務局に問い合わせの上、推薦くださいますようお願いいたします。

【日本フードサービス学会 理事・編集委員長 大阪市立大学経営学研究所 教授 小林 哲】

編集/日本フードサービス学会編集委員会

〒105-0013 東京都港区浜松町 1-29-6 浜松町セントラルビル 10F

一般社団法人 日本フードサービス協会 内

TEL. 03-5403-1060 FAX. 03-5403-1070 E-mail info-gakkai@jfgakkai.jp

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE