

どれだけ美しく、おいしいおすしであっても、心がこもっていなければ「たなか」のおすしとは言えません。私たちの使命は心をこめたおすしで食の感動をお届けすること、そしてお客さまの満足を第一とし、仕事を通じて社会奉仕に励み、社員みんなが幸せになれることを目指しています。

株式会社柿の葉すし本舗たなか 会長

田中 郁子氏



平成 27 年 12 月 4 日、同社にて

### ▶ 新工場に移転し労働生産性が高まる

— テクノパークなら工業団地の本社・工場に移られて生産量はどれほど増えましたか？

平成 4 年秋に新設のテクノパークなら工場は、徹底した衛生と品質管理のもと、1 日最大 10 万食の柿の葉すしが製造可能な設備を整えました。

例えば、1 時間に 400 個作るすごいベテランが 3 人いても、1,200 個しか作れません。当社オリジナルの機械は 3 人のチームで 2,000 個程度作ることができ、現在は大半をこのラインで生産しており労働生産性が大変よくなりました。

ただ全体の 5% は今も手作りで対応しています。手作りで柿の葉すしを作れないとラインの最終工程である、すしの桶詰め作業が上手くできないからです。

— 柿の葉すしへのこだわりについて教えてくださいいただけますか。

柿の葉すしは、とてもシンプルな寿司ですし飯、鯖、柿の葉があればどこでも誰でもが作れます。昔は大きな握り飯に大振りな鯖の切り身をのせ何枚もの柿の葉で寿司を包んでしっかり重石をし、何日も熟成させ「夏の暑気払い」も兼ねて食べられたすしなので、新鮮なネタを好む世間一般の寿司とは大きく違います。特に重石は柿の葉すしの味を決める重要な役目があります。鯖の旨みをすし飯に移して、そのすし飯を食べる寿司、これが柿の葉すしなのです。重石をすることで形も悪くなりますし、葉も傷みますが「たなか」は、ここに、こだわっています。

— 重石をすることによって味がなじむのですね。

重石をすることで乳酸発酵が始まります。いわゆる「なれてくる（味がなじむ）」、塩角が取れてまったりしてくる。柿の葉を巻きつけただけの寿司では、こうはなりません。



奈良のうまいもの「柿の葉すし」

— サイズや重さもすべて一定なのですか？

40グラムのすし飯に5グラムの鯖・鮭というバランスにしています。おすしを口に入れて、喉を通る時に鯖で通ったら、なんか生臭くなって次に手が出ない。最後は鯖や鮭の旨みの効いたすし飯で通ってもらわないと、次を食べようとなりません。また商品化にあたり女性にも食べやすい、ひと口サイズにしたことも大切な要素です。

— 柿の葉すしの原材料の状況はどうですか？

米は柿の葉すしに適した減農薬の特別栽培米を「たなか専用圃場」で契約農家に作ってもらっています。

鯖は環境がものすごく悪いです。市場にはノルウェーの鯖が入っていますので、あまり騒がれておりませんが、近年は、日本海に中国の漁船がどんどん入ってきて、かなり激しくせめぎ合いをしています。中国の漁船は、3年は経過しないと成魚にならない小さな鯖を大量に獲って帰るから、やがて獲れなくなるのではと心配しています。

柿の葉も、農家の高齢化が進んできて収穫量が落ち、中国に頼らざるをえない状況です。

安定した良い材料を確保することが喫緊の課題ですね。

— 子供の頃の記憶に残っている出来事はありますか？

智辯学園高等学校が創部3年目に初めて夏の甲子園に出場した時のこと、まだ私が小学校の高学年くらいだったと思います。夏の甲子園に持って行っても日持ちが良く、傷みにくい柿の葉すしを応援団の弁当としてお願いしたいと同校の関係者

から注文があり、バスを何十台も連ねて応援に行かれる方の弁当を家族、親戚一同で作っていたのを覚えています。

他に三越の全国有名寿司展に下市のつるべすしで有名な弥助さんの推薦で出店したとき、父に三越でスカーフを買ってもらったこと、また昭和天皇、皇后両陛下が奈良県に御幸洛された時、柿の葉すしを献上する日の朝、母が「緊張のあまりおすしが作れない」と、私を呼びに来たことなども鮮明に覚えています。

### ▶ 何も無いところからプランを組立て、その通りに仕上げるのは、楽しい

— 学校を卒業された時は、社業を継ぐとの思いで入社されたのですか？

当時は、やはり人並みに、よその会社にお勤めしたいと思っていました。学校の教授推薦で行く会社も決まっておりましたが、家で話すと「何を勝手なこと言うてんの」「忙しくて、よその人に手伝ってもらっているのに」と一笑に付されました。入社というようなものでなく、さっそく家業の働き手となりました。だから帰ってきた頃は、毎日がおもしろくなくて親に逆らってばかりでした。とにかくその頃は、外界へ出たかったです。

そうこうしているうちに結婚し、出産、子育ても一段落して、いつしか仕事に打ち込むようになりました。ちょうど昭和58年の五條本店の立ち上げに参画したのが最初の仕事でした。

— 専務に就任された頃ですね。

専務として本店の立ち上げに関わる時に、どんな店づくりにするかコンセプトを、社長である父と具現化に向けていろんな話をしました。建物は建設会社にお願ひしますがレイアウト、内装、今でいうところのMD（マーチャンダイジング／商品・サービスの開発）は自分で決めました。

私は、何にも無いところから自分なりに考えて、やっていくのが大好きです。先入観や既存値があることは、却ってやりにくさを感じてしまいます。

前例の通りにすることは、楽なようでむつかしいです。何も無くて自由に創造できる方が、しんどいなくて私には楽しいのです。

— 専務になられてからご苦労もあったのでは。

テクノパークなら工場が完成する前は、本店のうしろの、いまからすれば工房みたいなところでおすしを作っていました。製造の大半は女性で、すべてを手作業で行っていました。



本社工場の概観

「これからは全工程を、機械でやってもらいます、みんなも楽になるよ」って宣言したら「それなら辞めさせてもらいます」と横向かれ、「あんな遠いところまで通えませんが」と駄々をこねられマイクロバスを用意し慰留に努めたのも懐かしい思い出です。また、多店舗化を進めていく中、道路事情が悪く、大阪や奈良市内から五條の方角を見て今日は何時に帰れるのかと、ため息をついたこともしばしばありました。

— 機械化により社員の負担も軽減されるのでは。

ところが機械に変更することに社員は、大反対



本社工場の生産ライン

でした。特にベテラン社員においては、自分の持ち場がなくなることが不安で色んな事例を出して訴えてきました。

腱鞘炎・冷え・立ち仕事、女性の職場の痛みは生産効率の悪さにつながります。「環境は人を作り人は品質を作る」と信じ、3Kの職場をなんとか快適なものにしたい一心でしたが、何か新しい事を始める時にネックになるのは、それまで一番よくできた方です。従前のやり方では1番かも知れないけど、新しいこと始めたら1番習うのが遅くなるからです、慣れてないだけだと思うのですが抵抗は大きかったです。苦労というほどではないですが、「快適な職場を作る＝機械化をする」を浸透させるのに時間が要りました。

— もともと女性社員の方が多かったのですね。

圧倒的に女性の職場です。8割近いと思いますね。炊飯、配送は別にしても、昔は比率が今よりもっと高かったと思います。営業、企画、総務、販売にも男性社員が増えました。

— 女性の役付もたくさんいらっしゃるのですか。

はい。定年を迎えたので今は、経営統括補佐の役職ですが、その女性社員を最初に役付にしました。次は、営業本部の本部長が女性ですね。あとは係長がいます。それから店長は大半が女性です。

— 女性の役職員比率をクォーター制でやるべきだという声もありますが。

個人的には何パーセントというように数字で割り当てるのは好きではありません。女性、男性の区別なく仕事の出来、不出来で任命することこそ会社の発展につながります、下駄を履かなくても男性と対等にできる実力を持ち、土壌さえあれば狙って行けるそんな女性を待っています。

土壌づくりこそ、経営者の使命です。

— 経営理念である「顧客満足、従業員満足、社会奉仕」はいつ頃掲げられたのですか。

当社の経営理念は私が専務に就任して間もない頃に決めました。奈良県には当時、全国でも珍しい「女性経営者フォーラム」というのがありまして、



父から「お前は井の中の蛙やから、ここに行って勉強して来い」と放りこまれました。このフォーラムは本当にいろんな研修や講習があって、目からウロコの状態で、そんな会合が毎月、当時高田の地場産業振興センター（現奈良県産業会館）であり、そこで経営理念のない会社は潰れるみたいな話を習い、これはいかんとJRで高田から五條まで電車で帰る道すがら30分余りの時間で作りしました。「顧客満足、従業員満足、社会奉仕」。今から30年以上前に顧客満足が入っているのが、素敵でしょう。

— C Sという言葉がまだ無かった頃ですね。

それだけは先見の明があったと、今でも自慢しております。その当時C Sなんて相当大きな会社でも意識してない時代でしたから、今でこそ当たり前になりましたが、画期的な言葉でした。

「お客さまの満足を第一とし、仕事を通じて社会奉仕に励む。そして社員みんなが幸せになれるように努めよう」このフレーズにはそんな思い出があります。専務の私が経営理念を作ったので、父が「それなら、社是を作るわ」と、昭和天皇献上の際に中宮寺門跡よりいただいたお言葉である「真味」から「味は心」と決めたのです。



## ▶ 高校時代に培った組織の要諦

— 地元五條でどんな学校生活を送られましたか。  
いくつものクラブを掛け持ちしておりました。

創作ダンス部では、ダンスのモチーフ（基本形）を作り音楽を合わせ、衣装を作り文化祭で発表、なり手のない柔道部のマネージャーとして部室へ行き猛者連と打ち合わせ、図書部で読書会、それから生徒会の副会長をこなすと、今思えば、よくやっていたと自分をほめてあげたいです。

先年、還暦の同窓会があり、高校の先生にお会いしたら「当時から、お前はいつも走っとったなあ」って言われました。でもこの高校時代に培ったことが今の自分を作っていると思っています。あの3年間に、大きく言えば組織とか、人を動かすとか、そういうことを学びました。

— 会社組織についての基礎を学ばれたのですね。

勉強はしている間がありませんでした。生徒会をやって、そのあと柔道を見に行き、自分のダンスをやって、それはもう、へとへとですよ。朝の練習にも7時頃から行っておりました。

でも、それが今やっていることとすごく関連性があるのです。あの3年間に頑張ってきたことと、私がこの会社でやってきたことは、ほとんど変わらないです。すごく似ていますね。

高校時代、学年が3年、2年、1年と、いろんな階層の人に自分の考えをわかってもらいたい時にどうやって伝えるかとか、どのようにプレゼンテーションをして相手に理解してもらえるのか。そんな学習をしました、だから高校の3年間は貴重な時間だったと思っています。

— 全国的に事業承継が遅れている中、スムーズに引き継がれましたね。

まだ1年も経ってないので成功かどうかはわかりませんが、50歳を過ぎたころから私の次をどうしようかなって真剣に考えていました。

M&Aを考えたこともありましたが何度か実際に接触もしました。ただの投機の対象として扱われたくない、自分の思いが通じるところ、コンセ

プトが理解していただけるかと探しておりましたが、なかなか見つかりません。自分が元気なうちに引き継ぎたいし、会社の状況もいい状態で渡さないといけないしと、そんなことを考えていました。

そう考えている時に、畑違いの会社に10年勤めた娘が帰ってきました。それならそれも良しとの思いで、いつを目途に娘に渡そうかなと、考えを変えました。伴走して5年になりますが何ひとつも教えておりません、経営は教えられるものでもありませんし、習うものでもないと私自身が思うからです。今年の5月に会長に退いた次第ですが、でも娘が帰って来てなかったら今もまだ社長をやっていたと思います。

— 「戻るように」とおっしゃったのですか？

言わないです。娘の人生をとやかく言いたくないですし、決して楽な道でもありませんから娘に帰ってきてほしいとは言いたくなかったのです。

「自分の意志で帰ってきたのでしょうか」ということで社長の職を渡したかったのです。ここは大事なところでした。でも自分でやろうと決めたら、どんなことでも面白くできます。無理やりにやらされていたら、好きになれと言う方が無茶ですよ。だから、娘は覚悟して帰ってきたと思いましたので、時は今だなと思いました。

— 絶妙のタイミングだったのですね。

結果そうになりました。人からよく「あんた、思いっきりよろしいな」とよく言われます。でも自分の会社は、自分の分身です。会社のどこを見ても全部自分の血が流れているように思っています。柱の一つ一つにまで想いがあります。

本音を言わせてもらえば、自分に未来永劫の力があつたら、絶対やめたくない。世の社長なら誰もが渡したくないと思っているはずですよ。

だって、かわいくって仕方がないもうひとりの自分ですから。だけど体力が落ち、年老いて頭がまわらなくなると、やっぱり誰もが引き際を意識するようになり、いつにするかって考えます。そ

れなら余力のある時点で引き継ごうと。娘に何か困ったことが起こっても「1年くらいなら代わるよ」と言えるくらいの余力があるほうがいいだろうなと思い実行しました。

— 会長というお立場はいかがですか。

会社のトップは社長1人です。2人もいたら、やりがいも達成感ありません。一極集中させないと組織はもろいです。私も口に出したいことを我慢する必要があります。

あるトップに「会長ってどういう立ち位置なのですか？」と聞いたら「まあ、釣鐘みたいなものですね」と言われました。「どうして釣鐘なのですか？」って聞いたら「釣鐘は、自分からは鳴りませんが、ひとたび突かれたらしっかり音を出して存在感を示すでしょう」と。それが会長ですと教えてもらいました。「聞かれたらちゃんと応える。でも、聞かれなかったら口に出さない。」それが会長のポジションだということです。まだ今の私は、釣鐘にはなりきれません。

## ▶ 「なら本店」は情報発信の1番基地

— 古都奈良の玄関口として近鉄奈良駅近くにおもてなし「なら本店」を出店されました。



古都奈良の玄関口「なら本店」

せっかく奈良へ来ていただいたのに柿の葉すしを食べていただけるところがないというのは、ちょっと残念な思いがずっと前からありました。

だから古都奈良の玄関口「なら本店」へ来てくださるお客様が入口の喫茶店のような感じで使っていただければうれしいなと思っています。奈良にお越しただいて観光に行かれるのに「荷物どうぞ預かっておきますよ」とか「雨降ってきたから、どうぞ傘をお使いください、また帰りに戻してくださったら結構ですよ」というような、おもてなしをしたいのです。



間口が狭く奥に長いお店ですが、ご試食いただけてお茶をお出しするスペースと、その奥に食事をしていただく席が20席くらいあります。正倉院展などの行楽シーズンには3階も開けて、30名様くらい座れる席をご用意しております。

— どんなポジションのお店ですか？

なら本店は、私たちが奈良から東京へ情報を発信する基地なのです。五條から奈良へ、奈良から東京へ、次は全国へ繋ぐような、そういう中継地なのです。東京は松屋銀座本店などで情報発信を

していますので、この三つが連携できるような仕掛けを常にイメージしています。

## ▶ 扉を開けると視界がどんどん広がるよ うなつながりがある観光を

— 奈良の観光についてのご意見をお伺いします。

京都と比較すればよく分かると思いますが、例えば、京都駅を降りると、京都はお客様を絶対最後までほったらかしにしません。ひとこと言えば「つなぐ観光」です。

近鉄京都駅に着いて、烏丸出口を出ると正面に大きな電光掲示板があって、観光バスの案内がいろいろ出ています。そのすぐ横にプラットホームがあって、目的地までの金額はいくらとか、所要時間とか見どころ満載で、どんどん勧誘されるわけです。京都バスも、京阪バスも競い合ってます。目的地に着いたら、「お茶どうぞ、お寺はこちら、となりではお土産物もどうですか」って感じでお客様を飽きさせませんし離しません。

— 奈良県の観光の現状はいかがですか？

奈良県は、交通アクセスが悪いということもありますが、なにか名所旧跡がポツン、ポツンとただあるだけという感じがします。お客様にすれば、自分でひとつひとつの扉を開けないと中に入れないというような状態ですね。扉をひとつ開けたら、スーって広がっていくように「つなぐ」。つないだら結構、みんな楽しんでくれるのに、つながりが無い。京都ではお互い協力体制を整えて、「ようこそ京都へ」という感じでおもてなしをしており、その辺が上手だと思います。

— 奈良観光の振興策はどのようにお考えですか。

物理的な環境は変えられないけど、他にやり方があるのじゃないかなと思います。まずはみんなが相乗りして「奈良はひとつ」のおもてなしが必要ですよ。

また奈良は屋外型催事が多くて、山焼きとかお水取りとか大ロケーションでやれるだけのすばらしい立地があるのに、電車の駅を降りたらひたす



ら目的地まで歩くだけ。山焼きを見に行って「山焼き良かったな」で、すぐ帰る。

せっかく多くのお客様に来ていただいているのに、他にもある奈良のよさを味わっていただこうとする姿勢が見えません。山焼き、お水取り、正倉院展、それから鹿の角切り。他では真似のできないものがあるのに、ポツン、ポツンと単体で終わりでは少し残念ですね。

— 奈良県で一番好きな場所は、奈良公園、春日野園地だそうですね。

奈良春日大仏マラソンを弊社で30回開催していた思い出の場所です。ちょうど晩秋の頃で、12月の第一日曜日に私はマラソン大会の表彰式に立ち会っておりましたが、ちょうど川に散るもみじが見事で素晴らしく綺麗なのです。

— 若い方へのメッセージを頂戴できますか。

すごく行儀がよくなって社会性もあり常識人です。所謂、いい人なのですが、何か物足りない。人のやっていることに首を突っ込まない、興味がない。一定の距離感を置き上辺だけでの付き合いで群れて。群れるけど個でありバリアーを張って自己保全する。あまりキラキラした人も好きではないですが無関心な若者も好きではありません。「出る杭は打たれる」といいますが「出る杭も出過ぎたら打たれないのに…」と思います。

それと「チャンスの神様は前髪しかない」の諺のとおり、物事を決めるのを先延ばしにしないで、できるだけ早く決めるということを大事にしてほしいです。

— 女性の方へのメッセージをお願いします。

結婚や出産をハンデと捉えるのも、捉えないのもその女性次第です。また男性の方は、女性だからと甘やかす必要もないと思います。しっかり仕事をしてもらおうと思ったら、しっかり指示・指導をしないと、やれることさえも出来ないままになります。私も仕事を通じていろんな人に出会って、育てていただきました。仕事を与えられることで女性は育つと私は考えています。

## ●プロフィール 田中 郁子 氏

### ■主な経歴

1953年、奈良県五條市生まれ。1974年、京都女子大学短期大学部家政学科卒業、同年4月、株式会社柿の葉すし本舗たなか入社。1983年、専務取締役役に就任、2002年、代表取締役役に就任、2015年6月に取締役会長に就任、現在に至る。その他、奈良経済同友会副代表幹事、一般社団法人 奈良経済産業協会理事、奈良県地域産業振興センター理事、奈良防犯協会理事、奈良県立医科大学経営審議会委員 等。

### ■座右の銘、好きな言葉

「臨機応変」

### ■大事にしていること

「自分に嘘をつかない」

### ■趣味

旅行（海外、国内）

### ■私のモットー

仕事はおもしろく！

### ■好きな食べ物

蕎麦（特に信州蕎麦）

### ■お勧めの本

「上杉鷹山の経営学」童門冬二著

### ■私のストレス発散法

ジム（身体を動かすこと）

### ■奈良県内で一番好きな場所

奈良公園、春日野園地

### ■所属企業の概要

- ・会社名：株式会社 柿の葉すし本舗たなか
  - ・本 社：奈良県五條市住川町 1490 番地
  - ・創 業：1903年（明治36年）8月
  - ・設 立：1973年（昭和48年）5月
  - ・資本金：4,800万円
  - ・売上高：29億5千万円
  - ・事 業：柿の葉すし・五条楽・その他すしの製造・卸・販売
  - ・社員数：250名
- ### ■主な所属団体
- ・国際ソロプチミスト奈良ーあすか 他

（聞き手・文責：橋本公秀）