

論文

300年老舗美濃吉の商法と事業承継

寶 少 杰*

要旨

「伝統とは革新の連続である」。老舗企業の永続経営と事業承継の調査研究を進めていく中、この話はいつも様々な老舗企業の当主の口から出てきている。老舗には「伝統的」や、「保守的」、「変わらない」、「進歩しない」などといったような印象はあるように思うが、これらの印象は実に誤った偏見である。反対に、永続経営を実現した老舗企業は非常に革新的である。時代も変わり、環境も変わり、世の中はいつも変わっている。世間の適者になれず、世の中の変化にうまく対応できないと、すぐに淘汰されてしまうのである。世紀単位の時間を渡って歩んできている老舗企業、その存在は、常に自身の姿を変えながら、世の中の変化に上手に対応できてきた証だと言える。ところが老舗はまた世の中の変化に簡単に流されない。つまり初心を忘れず、「自律」もできているのである。

本稿は300年以上の歴史を有している老舗日本料亭美濃吉の事例を取り上げ、その永続経営を実現した商法、および佐竹家で実現してきた事業承継のあり方を考察する。

キーワード

老舗、イノベーション、永続経営、家族企業、事業承継

目 次

1. はじめに
2. 逆境に置かれた京料理
3. 「一見さんお断り」と料理屋の女将たち
4. 1716 享保元年：老舗料亭美濃吉の創業
5. 八代目佐竹吉兵衛：イノベーション精神の強い経営者
6. 九代目佐竹才治：美濃吉の近代化を推進した中興の祖
7. 十代目佐竹力総：初心へ戻り高級老舗料亭美濃吉を築く
8. おわりに：老舗美濃吉の商法と事業承継

1. はじめに

日本に行ったことがある外国人であれば、誰でも美しい日本料理に心が打たれた経験があるだろう。これらの味覚的にも視覚的にも素晴らしい体験をさせてくれる日本料理において、「京料理」と呼ばれる古都京都で生まれた料理は別格である。1716年創業の老舗京料理料亭美濃吉はこれまで、302年の歳月を渡ってきた。その永続経営を実現した商法には「初心を忘れず、環境適応を忘れず」という知恵があったという。

では、300年老舗料亭の美濃吉、その伝統と革新、および永続経営の商法には具体的にどのようなものがあるのか。その永続経営を実現させた創業家の事業承継はどのように行われてきたのか。本稿では古都京都の独特な食文化やルールを踏まえた上、株式会社美濃吉の十代目経営者である佐竹力総社長へのヒアリング調査記録に基づき、この300年老舗の永続経営に関する商法を考察したい。

図1 美濃吉のある店舗の外観



出所：株式会社美濃吉の提供

2. 逆境に置かれた京料理

京都は平安京とも呼ばれる。794年、桓武天皇が首都を長岡京から京都へ遷都してから1868年明治維新までの長い間、京都は日本の政治文化の中心であり、すべての日本人の心の故郷でもある。この古い都には多くの百年以上の歴史を有している老舗企業が今でも存続して

おり、千年以上の歴史をもっている企業も何社ある。伝統工芸産業も盛んでおり、西陣織や京菓子、清水焼、そして生花や茶道、香道などは実に素晴らしい。

「京都は特殊な存在でありますから、全国からたくさんの珍しい食材がここに集まってくるでしょう。それで京料理は大きな発展があったと思いますが、いかがでしょうか。」

と筆者の考えに対して、美濃吉の十代目店主である佐竹力総社長の回答は内容が深い。

「ほかのものならその通りかもしれませんが、食材は違うと思います。まず、昔は今の便利な交通手段もありませんでしたし、特に京都は盆地で、海からも遠いので、海の幸のような新鮮な食材は京都に運んでくるのはなかなか難しかったと思いますよ。ですから京料理の主要な素材は、京都現地で栽培された京野菜、および鴨川、桂川と琵琶湖から取ってきた淡水魚だけで、豊富とは全然言えなかったです。しかし京都は都ですから宮中の人々はやはり最高の料理を食べたいということもあって、仕方なく、料理人たちは様々な知恵と技能を出して、限られた素材を利用して最高の味を一生懸命出そうとしてきたのです。逆に考えてみれば、食材の豊かなところでは、テキトウに調理したら料理が十分うまいのです。調理法に対してはそんなに研究する必要もなかったかもしれませんね。」

佐竹力総社長は続ける。

「幸いに、京都という土で生まれてきた京野菜はとても美味しく、今は京都の1つのブランドとなっていますよ。また京都の水も美味しい。軟水ですから、この水を使って作ったお豆腐や生麩、および日本酒は本当にうまいです…京料理を食べたこともあるでしょうが、なぜ薄味であるかと考えたことがありますか？」

筆者は答えられず、「たぶん、京都の人々には薄味の料理がお好きでしょう」とごまかす。

「まあ、これもまた京都だからですね。」

佐竹力総社長は語る。

「官僚たちのほとんどは力仕事をしませんので、塩分はたくさん取らなくても良いというわけです。塩分は料理の旨味を引き出せる力がありますが、お客さんのお口には薄味が良いということですので、料理人たちも塩分を多く入れられない。仕方なくて、薄味でも十分旨味を出せる料理にするために、

様々な創意工夫がここにもあったわけです。」

なるほど。京料理の凄さは食材ではなく、料理人の創意工夫にあると、佐竹力総社長の言葉を聞いて、筆者は初めて京料理の秘密を覗けた気がした。

佐竹力総社長の話によると、京料理という言葉は比較的に新しく、1970 年前後に誕生した言葉であるが、それまでには特定な言葉はなかったという。また、京料理をさらに細分化すると、以下の四種類があり、「有職料理」は宮中の官僚たちが食べる料理で、「本膳料理」は武士家族を中心として確立された料理である。そして「精進料理」は仏家やお寺関係者たちが食べる料理で、「懐石料理」は茶道とともに発展してきた料理の一種類である。

3. 「一見さんお断り」と料理屋の女将たち

京都という日本における特殊な存在であり、千年の都でもあったため、様々なところにはいろいろな暗黙なルールが昔に作られており、今でも存在しているのである。例えばその代表的なものの 1 つが花街のお茶屋では「一見さんお断り」というルールである。

「一見さんお断り」とは、なじみ客からの紹介がない初めての客はお茶屋を利用できないということである。言葉の意味はよくわかるが、なぜこのようなルールがあるのか。

佐竹力総社長の解釈によると、京都の花街は主に五つのところがあり、それぞれは上七軒、祇園甲部、先斗町、宮川町と祇園東である。舞妓の人数は 85 人の程度で、芸者を入れても 300 人程度である。このようなところのお店では今にも「一見さんお断り」ルールを守っており、その理由は単純に言ってしまうと「信用」である。お茶屋さんの経営は信用に基づいて行われ、店側としては現在お店に通ってくれる常連客に最大限に満足してもらうためにも、そのすべての力を常連客に向かわせるためにも、「一見さんのご利用は断っている」のだという。例えば常連客であれば、店に入ってきたところ、何も言わなくても好みの料理が運んでくれるし、好きな柄の酒も持ってきてくれる。常連客であるからこそ、店でより多くの付加価値のサービスを受けられる。また、利用代金の支払いについて、ほとんどの店は利用後すぐに店頭で代金を支払ってもらうのではなく、月末でまとめて請求するという形を取っており、これも厚い信頼関係に基づいたやり方である。

「常連さんに対してより良いサービスを提供しようというお店の考えがありますから、一見さんには申し訳ないが、お断りをさせていただきます。」

と、佐竹力総社長は言う。

さらに、京都の花街の茶屋は「一見さんお断り」ルールを今もしっかり守っているのは、「女将さん」という存在も大きい。佐竹力総社長の話によれば、京都の料亭では、店の亭主、旦那さんや料理人はもちろん重要であるが、さらに重要度の高い存在は各店を仕切っている「女将さん」である。

「女将って、だいたいお店のご主人の奥様ですが、美濃吉では昔、お婆ちゃんもお母さんも女将でした。今は家内が女将です…女将は責任重大ですよ。お客さんの出迎えもしなければならぬし、お店で働く人々の面倒も見なければならぬし、お店の隅々まで把握しておかなければならぬ。すべての常連さんのお好みを覚えておかなければならぬし、様々なお客さんに適切な対応をしなければならぬ…客室と厨房は離れていますから、女将は客室へ入り、お客さんにご挨拶をするという短い時間を利用して、食事の進行状況を把握しなければならぬ。料理はどれほど進んでいるか、お酒は大丈夫か、そして客室の雰囲気も瞬間で理解して、お客さんに満足してもらえるように、客室を離れるとすぐにいろんな指示を出していく。ですから女将がいるから、お客さんはお店で満足度の高いサービスを受けられますね。…もちろん、常連さんですから女将もこのようなことができるのです。」

と、佐竹力総社長は語る。

4. 1716 享保元年：老舗料亭美濃吉の創業

佐竹力総社長の説明を聞いて、筆者はますます京料理と京都の料理屋に関心を深めた。京都は都だからこそその複雑さが持っている。そのような複雑な環境と関係の中において、料理屋をうまく経営することは簡単なことではない。果たして美濃吉はどのように実現できたのか。しかも300年も永続経営できたのか。

「美濃吉の創業は享保元年の1716年で、八代目将軍の徳川吉宗の時でした。」

佐竹力総社長は筆者に説明する。創業者である佐竹十郎兵衛はもともと、美濃国、今の岐阜県に住んでいて、武家であった。しかし当時、武家でも安易な生活は簡単にできなかったため、十郎兵衛は官僚になりたかったということもあり、武家という身分を捨てて、家族全員を連れて美濃国を離れて、京都に出てきた。京都で一生懸命に官僚になれる道を探っていながら、生計を立てるために、“竹茂軒”という茶室を始めた。しかし“竹茂軒”だけで生活していくのは厳しいものだったので、十郎兵衛の奥様、ふみ夫人は京都の鴨川の三条大橋の近くで茶屋を始め、往来のお客さんに簡単な料理を提供していたのである。当時の三条は京都の主要

道路で、往来する人々も多かったので、茶屋のほうがどんどん成長していたが、逆に茶室“竹茂軒”の経営は厳しい状況であった。それで十郎兵衛は茶室を閉め、茶屋のほうに集中するようにし、自身も「美濃屋吉兵衛」と名乗っていたという。

茶屋の経営が安定してくると、十郎兵衛とふみ夫人は簡単な料理のみならず、川魚などのより難しい料理も往来客に提供するようになった。

「創業当初の店名は“美濃吉”かどうか、ちょっと定めがないですが、明治維新の後は“美濃吉”になっていたことは確かです。まあ、亭主の名前“美濃屋吉兵衛”から来たのではないのでしょうか。何代も美濃屋吉兵衛という名前を襲名していました。」

このように、官僚になることを求めてすべてを放棄して家族全員を連れて京都にやってきた佐竹十郎兵衛はその夢が叶えず、逆に生計を立てるためにやり始めた茶屋は最終的に佐竹家の家業になったのである。これも天命であろう。

創業後、美濃吉は一軒の日本料理屋として、京都の三条大橋の近くで営業をしてきた。明治期に入り、日本の首都は京都から東京へ遷都されたが、美濃吉は京料理屋として度々京都観光のガイドブックに載せられ、1889年の『日出新聞』（今の京都新聞）に川魚料理が一番美味しい店として読者に選出されていた。ところが、第二次世界大戦の発生は美濃吉の経営を閉店の危機に追い込んだ。当時の店主は八代目の佐竹吉兵衛で、現社長佐竹力総の祖父であった。

5. 八代目佐竹吉兵衛：イノベーション精神の強い経営者

自分の祖父について、佐竹力総社長はこのように語る。

「いろんな新しいことに積極的にチャレンジしていく人でした。当時で斬新な料理用の設備ややり方などをたくさん導入していました。理解されていなくて、変な人だという評判でしたが、今から見ると、彼がその当時やったことは今の常識のようになっていますね。」

佐竹力総社長の話によると、日本料理屋のオーナーは店の経営だけを担当し、専門の料理人を雇って料理を作ってもらうことは一般的である。しかし八代目店主佐竹吉兵衛は店舗の経営にはもちろん、調理にも非常に詳しい方であった。したがって彼が主導した様々な店舗の改革と革新はすべてうまく実施できたのである。例えば料理人たちの効率と料理の質を高めるために、厨房の面積を広げ、厨房に冷蔵庫、蒸し器、消毒器、電動水処理システムなどの設備を入れて料理人たちの働く環境を整えた。また社会的に衛生意識が高くなかった当時においても、

厨房で働く人々に統一した白い作業着を導入した。

「祖父は確かにすごい人でした。」佐竹力総社長はこのように八代目佐竹吉兵衛を評価する。「様々な経営革新をやったり新しい設備を入れたりするのだけではなく、『味覚時報』という月刊の新聞も発行していました。新聞を自力で発行するところはなかったと思います。あったとしても、普通は店の案内やコマーシャルとか多いと思いますが、祖父の新聞は大衆に料理に関する知識を普及するような内容が多かったです。例えばどのようにすれば家でも料理屋さんの味を出せるのかとか。当時、美濃吉の厨房用設備は非常に先進的でしたので、多くの外部の方の見学も受け入れていたということもあって、新聞には見学者たちの感想文も掲載されていました。いつも他人と違うことをやっていたから、祖父は当時、ちょっとした有名人でもありましたね。」

ところが、20 世紀 30 年代末までも経営がうまく展開していた美濃吉は、思いも寄らず苦難に直面した。それは第二次世界大戦である。

1941 年太平洋戦争が爆発した後、美濃吉は苦しい状況でありながら、なんとか経営を続けていたのだが、1944 年から日本政府はすべての物資を厳しく制限し始め、京都の祇園町も同年 3 月に閉鎖されていた。美濃吉も日本料理屋としてやっていけなくなってしまい、閉店に余儀なくされていた。しかし八代目佐竹吉兵衛はすぐに決断し、経営を続けられていた企業や工場に対してお弁当を提供するという新しい弁当事業へ転換したのである。

お弁当の事業は政府からの制限がなく、その時にはちょうど企業の需要にも満たしていたため、美濃吉の弁当事業は早い成長ぶりを見せた。ところが戦争が終わり、日本国内も少しずつ落ち着いてきたら、外食産業も回復して行き、美濃吉の弁当事業もまた厳しくなり、結局、八代目佐竹吉兵衛は 1949 年に大きな決断をし、弁当事業をやめたのである。1950 年、友人の紹介で、弁当事業をやめた佐竹吉兵衛は京都の左京区栗田口で土地を購入し、小さなお店を建てた。美濃吉は 6 年近くの休業を経て、日本料理屋として再出発したのである。

6. 九代目佐竹才治：美濃吉の近代化を推進した中興の祖

「戦争が終わる前、父親はまた京都大学の大学生でした。将来は家業の料理屋を受け継ぐことを予定していたので、大学の専門は食品科学でした。ところが 1944 年に美濃吉が閉店されてしまい、1946 年父親が大学を卒業した時にはすでに料理屋がなくなっていて、将来のこともよくわからなかったので、父親にはショックが大きかったと思います。家業を受け継ごうとしたそのお店がなくなったので、それで人生の目標を変えて、日本をちゃんとした国にしようということで、国家公務員になろうと決意したようで、京都大学を卒業した後、改めて東京大学の政治経済学に進学したのです。当時は 1946 年で、

私が生まれた年でした。」

と佐竹力総社長は話す。

230 年前、初代佐竹十郎兵衛は官僚になりたくて家族を連れて美濃国を離れ上京したが、結局官僚になれず、生計を維持するための茶屋は佐竹家の家業となった。しかし 230 年後、九代目佐竹才治は家業の料理屋を受け継ぐために一生懸命に勉学したが、家業の料理屋がなくなり、結局国家公務員という官僚へ目指す道を選んだ。なんという運命の翻弄であろう。

1949 年、九代目佐竹才治は東京大学の政治経済学部を卒業した後、順調に日本政府の商工省（現在の経済産業省）に入った。東京に住み、国家公務員であるため仕事も安定で、何の不自由もない生活であった。ところが佐竹力総社長が小学校へ入学する直前に、九代目佐竹才治は上司から大阪での 3 年間勤務が命じられた。3 年の大阪勤務が終わったら再び東京へ移住することもあるため、九代目佐竹才治は大阪で部屋を借りず、そのまま京都の栗田口にある実家から通うようにしたのである。

「当時、祖父はすでに美濃吉を再建しました。しかししばらくの休業もあって、場所も変わったせいか、美濃吉の経営は昔の大繁盛ぶりにはなれなかったです。あつという間に 2 年半が経ち、後半で父親が大阪での勤務を終えるその時、祖父はなくなりました。父親は国家公務員でしたからもちろんそのまま続けたかったのですが、祖母に東京へ行って一緒に暮らそうと、一生懸命に説得しようとしていました。しかし祖母は頑固でした。一人で祖父が残してくれた美濃吉を守ろうと言って、京都から離れようとしなかったです。父親は 4 人兄弟ですが、男は父親一人だけでした。祖母を京都に一人で置けないこともあり、そして 250 年という長い歴史を持つ美濃吉をそのままなくすのも確かにもったいないということもありますから、結局、父親は 1957 年、国家公務員の仕事を辞めて、九代目佐竹才治として家業に戻りました。」

当時、確かに美濃吉は八代目佐竹吉兵衛に再建されたが、店の経営は軌道に乗っていなかったため、家族全員で生活していくのにそれだけでは困難であった。それで九代目佐竹才治は美濃吉の経営を見ながら、就職して働くことを決意した。国家公務員の経験を買われ、就職はすぐに決まり、阪神百貨店の企画部次長となった。実にこの就職は、美濃吉のその後のさらなる成長へと繋がっていたのである。

当時、阪神百貨店は大阪の中心部である梅田の近くに大きな店舗を建てることを計画しており、その店舗の中に「老舗食堂街」を作ることも予定されていた。「老舗食堂街」は今ではどこの百貨店へ行っても当たり前のような存在であるが、当時においては斬新なチャレンジであり、主要担当者は企画部次長の九代目佐竹才治であった。

「父親の仕事は順調でしたが、百貨店の開業まで2ヶ月もなかったある日、もともと食堂街に出店する予定だった1つのお店から出店の取りやめという連絡が入ってきました。これは大変でしたね。父親は困っていました。それで阪神百貨店の社長から“佐竹さんのおうちの美濃吉は老舗の料亭じゃないですか、ウナギの専門店として入ってきたら？”と言われたようです。美濃吉の出店について祖母はリスクが大きいということで反対でした。しかし父親はその仕事の責任もありましたので、仕方なく、祖母の反対を抑えて敢えて老舗食堂街に出店したのです。結局、箱を開けて見ると、食堂街は大成功でした。美濃吉の店舗は小さな店でしたが、大人気で、売上高は本店よりも良かったです。知名度も高くなったのです。」

その後、阪神百貨店の食堂街の成功が注目され、日本国内の各百貨店も模倣して食堂街を設置するようになり、阪神百貨店の食堂街で大成功を果たした美濃吉も引っ張りダコとなり、大人気な料理屋となった。1963年、美濃吉は京都大丸百貨店、1964年に東京新宿の京王百貨店に入り、どちらも大きな成功を収めたのである。ところが、各百貨店の美濃吉のお店は大繁盛であるが、京都の栗田口に位置する美濃吉の本店の経営はなかなかよくならなかった。

「栗田口を往来するお客さんも少なくないが、美濃吉の本店に入って本格的な日本料理を召し上げるお客さんは少ない。しかし百貨店の食堂街にあるお店は週末になるといつも長い行列ができています。これは何でだろうなあと、父親はずっと観察して考えていたと思います。それで1つの結論にたどり着くわけです：大衆消費の時代が来たと。それで美濃吉も大衆路線へ行かなきゃいけなく、徹底的に変えようと、父親は決心したのです。」

佐竹力総社長は話を続ける。

「今もはっきりと覚えています。ある日の夜、父親はまじめに私にこのように話した：これからはお店を大衆消費路線へ変えていくので、百貨店のお店の利益を全部投入するだけではなく、銀行から多額の借金もしなければならない。失敗してしまったら家族全員で夜逃げや。だから失敗せんように、あんたも頑張るんだ。このまじめな話を聞いて、私もまじめに受け止めました。家族全員でこの改造をやり遂げようとも決心しました。父親も阪神百貨店の仕事を辞めて、全身全霊に本店の改造に取り込みました。1967年5月、新しく改造した美濃吉、“民芸食事処”はできた。オープンしてみると、なんと大成功でした。1日の来客数はなんと1,000人も超えました。」

1946年、京都大学を卒業した佐竹才治は受け継ごうとしていたお店がなくなり、商売の道を諦めて政治家になる道である国家公務員を選んだ。ところがその後、国家公務員になった佐

竹才治は東京から大阪に派遣され、また八代目佐竹吉兵衛がなくなったことで、佐竹才治は結局、国家公務員をやめて再び八代目佐竹吉兵衛が再建した美濃吉に入り、九代目の店主となった。そして阪神百貨店へ就職したことで百貨店の食堂街にお店を出したことを通じて大衆消費路線にたどり着き、それに応じて本店改造も大胆に実施し、それまでにない大きな成功を収めたのである。

7. 十代目佐竹力総：初心へ戻り高級老舗料亭美濃吉を築く

九代目佐竹才治が収めた大成功から、当時の改革の参与者である若い佐竹力総も素晴らしい達成感を味わった。1960年代からの日本経済の高度成長は「一億総中流」の日本を創出し、日本は先進国へ成長した。美濃吉は九代目佐竹才治の「大衆消費路線」の下、大きな成長を遂げたのである。ところが1980年代から市場状況は再び変わり始めた：多くの飲食業チェーン店が低価格競争をもって日本全国で展開され、大衆消費市場へ攻撃を仕掛けてきた。大衆消費もブームから徐々に低迷へ変わり、高所得の人々は徐々に賑やかな大衆食堂から離れていき、ハイエンドの外食を求める声が増え高くなってきたのである。

アメリカ留学から戻ってきた佐竹力総は1976年に美濃吉の常務取締役役に就任した後、九代目佐竹才治の大衆消費路線を沿って、1978年から京都で「民芸食事処」よりも安い「ジョイ美濃吉」を創設し、初年度にも12店舗を作った。「ジョイ美濃吉」も毎日、多くのお客さんを迎え、大きな成功であったが、佐竹才治も佐竹力総も不安を感じた：成長の勢いは弱まってきたことを実感したのである。

市場にはまた何があったのか。違和感を感じた佐竹一家はこの問題と対策についていつも議論していた。

「1986年4月のある夜、父親と私と妻、この三人はそれぞれ考えた後、なんと初めて同じ答えを出したのです。それは高級路線へ戻ることです。三人とも美濃吉というブランドがじわじわと墜落していると危機感を感じた。長い間、大衆消費路線をやってきた美濃吉は、値段的にも品質的にも、本来の老舗料亭という美濃吉の姿が見えなくなってきたのです。これではダメだと。また300年の歴史を有している老舗料亭でもありますし、本格的な日本料理のさらなる成長にもちゃんと責任を持たなきゃいかんと、私たちは考えたわけです。」

すぐに、佐竹力総の強いリーダーシップの下、老舗料亭美濃吉は「グレードアップ美濃吉」というスローガンを打ち出し、再び大改造を始めた：設備投資を強化し、値段を高く設定するとともに料理の品質もサービスの品質も高めていく。調理8年カリキュラム制度の導入を通

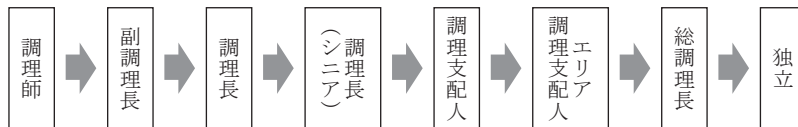
じて料理人への教育訓練を強化し、調理の技能を向上させるとともに、能力・成果主義の考え方に基づいてキャリアプランを明確にし、優秀な人材を社内で成長させるのみならず、本人の希望があれば独立も支援する(図2と図3を参照)。お店で使われているお皿やお碗も新しく購入し、老舗料亭に相応しいものに更新する。そして一番重要な改革は、もう一度本店を改造することであった。

図2 美濃吉の調理8年カリキュラム制度

	器具・衛生管理	魚の下準備	漬物の処理・盛り付け (基本的な包丁の使い方)	炊飯	野菜場 (野菜・果物、肉・肉の調理と管理)	デザート・甘味	八寸場 (盛り付け基)	揚げ物とその切り出し	焼き物とその切り出し	向板	煮物(蒸し物含む)	調理指導と部下の管理	献立の作成	食器の盛り付け	料理の演出	原価計算	ローテーションの確立
1年目	●		●	●	●	●	●										
2年目	●	●	●	●	●	●	●				●						
3年目	●	●		●			●	●			●						
4年目		●						●	●	●							
5年目								●	●	●		●				●	
6年目	●								●	●	●	●	●		●	●	
7年目	●								●	●	●	●	●	●	●	●	●
8年目	●								●	●	●	●	●	●	●	●	●

出所：株式会社美濃吉のHP (http://minokichi-saiyo.jp/training_system/cook/, 2018年10月10日参照)

図3 美濃吉の調理職キャリアプラン



出所：株式会社美濃吉のHPをもとに筆者作成。

「本店の改造について、もちろん私たち三人とも賛成でしたが、具体的にどのように改造するかというところで、意見が異なっていました。私は来店するお客さんのことを考えて、まず先斗町で新たに土地を購入して新しい本店を作って、お客さんを新本店に来てもらえるようになってから、栗田口の本店を改造する案を出しましたが、父親に反対されました。父親は、美濃吉が変わるというメッセージを強く出さなければいかんと、逃げ道を作ってはいかんと、その態度が大事だと強調していました。最終的に父親の考え方で、1990年10月から栗田口の本店を閉めて、1年半ほどの時間をかけて本店を徹底的

にリニューアルしました。“竹茂楼”と命名しました。明治25年に、当時何かと美濃吉をご最頂いただいた貴族院議員で有名な書家でもあった巖谷一六氏が佐竹家の料理屋が未来永劫に繁栄するようにと願いを込めて“竹茂楼”という揮毫をしてくださいました。今でもその揮毫は店の中に飾っております。」

と佐竹力総社長は語る。

初心へ戻り現在の高級老舗料亭美濃吉を築く。新本店“竹茂楼”のオープンは300年老舗料亭美濃吉の高級京料理への本格復帰というメッセージを強く発信し、老舗料亭美濃吉という高級京料理ブランドも逞しく成長したのである。

8. おわりに：老舗美濃吉の商法と事業承継

家族企業であれば必ず事業承継問題に直面する。300年以上の歴史を有している老舗美濃吉は初代佐竹十郎兵衛が創業して以来、これまで計9回の世代間のバトンタッチを無事に実施してきた。事業承継の実現について、十代目佐竹力総社長はこのように振り返る。

「高校一年の時だと思いますが、ある晩、父親からまじめな話がありました。3つの要求でした。1つ目はゴルフを学ぶこと。2つ目は英語をちゃんと勉強すること。そして3つ目は京都青年会議所（JC）に入ること。この3つだけでした。家業の受け継ぐについては何も話していませんでした。当時の私にも後継者とか、家業を受け継ぐとか、あまり考えていませんでした。ただし、なんとなく、やらないかんと意識もあったかもしれません。家業を受け継いだ後に、父親が言っていたこの3つの要求を思い出したら、まさか事業承継に関するものでした。今は私に2人の息子と1人の娘がいますが、娘は嫁に出ていて、2人の息子は今ともに美濃吉で働いています。私も長男の佐竹洋吉の高一の時に、父親が私に要求した3点を彼に要求しました。事業承継の話はしませんでした。当時の父親と同じように、彼に自ら意識してほしいということでしょうね。まあ、水到渠成という言葉がありまして、水の流れていくところには自然に溝ができる、つまり、時機が熟せば物事は自然に成就することですが、それを願っていません。」

たまごは、外から破れると食べ物になるが、内から破れると命である。老舗料亭美濃吉の佐竹家の世代間において事業承継についてあまり話さない、その深層の理由は、後継者が自ら自身の立場を意識し、その事業承継における責任と使命を気づいてほしいのである。今現在、佐竹力総社長の長男の佐竹洋吉は美濃吉の副社長であり、次男の佐竹洋治は美濃吉厨房の総支配人である。

1716年創業した日本高級老舗料亭美濃吉、その経営歴史は300年以上にも上る。上記した

美濃吉の歴史と佐竹力総社長の談話から、300年老舗料亭美濃吉の商法は「初心を忘れず、環境適応を忘れず」である。「初心を忘れず」は美濃吉に自らの立場をしっかりと認識させ、方向性を失わず、複雑でよく変化している世の中でも自分を失わせない。そして「環境適応を忘れず」は、美濃吉をどの時代においてもどのような環境の中に置かれても経営に柔軟性を持たせ、自ら変化し続け、成長し続けることを実現させているのである。

謝辞

本稿は日本学術振興会の科学研究費基盤研究（C）「家族企業の事業承継問題に関する日中台の国際比較研究」（研究代表者：竇少杰，研究期間：2017年度-2020年度）とサントリー文化財団「人文科学，社会科学に関する学際的グループ研究助成」（テーマ：日本の老舗企業の事業承継とその特徴：東アジアの共通性と特殊性；研究代表者：竇少杰，助成期間：2017年8月～2019年7月）の研究成果の一部である。また本稿の作成にあたって、株式会社美濃吉の佐竹力総社長様と佐竹由紀子女将様から多大なご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

<参考文献>

- 株式会社美濃吉のHP (<http://minokichi-saiyo.jp/>, 2018年10月10日参照)。
佐竹力総（2011）『三百年企業美濃吉と京都商法の教え』商業界。
竇少杰・程良越・河口充勇・桑木小恵子（2014）『百年伝承の秘密：日本京都百年企業的家業伝承』浙江大学出版社。

300 Years MINOKICHI's Commercial Laws and Succession

Shaojie Dou *

Abstract

"Tradition is the continuation of innovation". The boss of various old-established companies always mentions the word. About the old-established companies, it seems that there are some impressions such as "Traditional", "Conservative", "No change", and "No innovation". But these impressions are not right. Actually, the old-established companies are very innovative. The world changes, the environment changes, and the consumer needs are changing too. If the old-established companies cannot respond to these changes, or are not suitable for the consumer needs, they would be eliminated. However, the old-established companies are not drift with the tide easily. In other words, they always remember their beginner's spirit.

This paper takes up the case of MINOKICHI, a 300 years old Japanese restaurant, and considers its commercial laws and the way of succession.

Keywords:

Old-established Company, Family Business, Succession, Innovation

* Assistant Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University.