



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

INTERVIEW 佐竹 力 総 氏 「美濃吉」代表取締役社長

「美濃吉」

ターニングポイント を乗り越えて

今回は、老舗料亭「美濃吉」の代表、佐竹様にインタビューさせていただきました。佐竹様が立命館大学ご出身であり、「ジョイみのきち」などを展開されていること等知ってはいたのですが、戦時から戦後、そして今日に至るまで、波瀾万丈の展開であったのを初めて伺いました。京都人たる私（取材者）としては、お話の中身が興味深かったこともあって、速射砲の如く繰り出される、小気味よい京都弁に酔わせていただきました。

小学校の時から調理場で

- <松村>本日は、お忙しいところをありがとうございます。
まず、佐竹様個人のことをお尋ねしたいのですが、お生まれはいつでしょうか。
<佐竹>昭和21年です。私は成年でして。
<松村>私が20年ですから、だいたい同じくらいですね。学部はどちらでしょうか。
<佐竹>法学部です。
<松村>とすると、広小路学舎ですね。お住まいはこのあたりだったんですか。
<佐竹>そうですね。今と同じ三条広道です。
<松村>そしたら、そこから立命館へということ。
<佐竹>東山三条から電車が有まして、そこから乗り換えて。私、高校から立命館でして。
<松村>じゃ北大路ですね。
<佐竹>はいそうですね。実は末川さん（元総長）がこの近く岡崎あたりおられて。その通学路のところに末川さんの家がありましてね。昔から先生有名でしたからね。すごい気さくな方で。そこを通るときによく着物姿でいらっしゃってね。親父が「あれが末川さんやで」って。それで、家継ぐことだけはわかっていましたから、親父が「立命行くんやったら末川さんの所で勉強せえ」って言うもんですから、取り敢えず「法学部へ行きたい」ってことになりました。
<松村>そうすると、佐竹さんは、お仕事は昭和40年代からお手伝いとかされていたんですか。
<佐竹>食住近接だったんで、もう小学校のときから調理場でいっしょなんです。
<松村>そうですね。
<佐竹>ですから、食事も調理師と仲居さんとか従業員といっ

しょで。そのころ10人くらいの小規模でして、従業員は家族と同じでした。

戦後「美濃吉」の歩みとともに生きて

- <松村>「会社の歩み」を読ませて頂きましたが、戦前は三条大橋、三条京阪駅の辺りにあったのですかね？
<佐竹>そうですね。駅の南側にありました。
<松村>それが戦時中になくなったのですか？
<佐竹>そうですね。昭和18年11月国家総動員令か何か（19年2月「決戦非常措置要綱」）で、祇園町と料理屋はクローズせよっていうことになりました。
<松村>なるほど。
<佐竹>それで、しょうがないからクローズしたんですね。



<松村>それで再開がこの栗田口ですか？

<佐竹>そうです。

<松村>三条ではなくてこちらの方で再開されたのですね。

<佐竹>そういうことですね。

<松村>当時はこちらの方が仕事がしやすかったということでしょうか。

<佐竹>いえ。三条の方はたまたま売りましたんで。ほんで、おじいさんが戦争のどさくさの時に、給食事業やいろんなことをやってたんやけど結局失敗して。瓢亭さんとことおじいさん同士が無二の親友でして、それで「お前料理屋の主人なんやから、もう一回料理屋やれ」って言われて。うちの近くに畑があって、土地が空いてるからということで。そこに今の本店があるんです。だから畑だったんですね。

<松村>そうだったんですね。

<佐竹>それは私も鮮明に覚えていましたね。それをおじいさんがゴツゴツと、自分で植木やりながら、料理やりながら、ちょっとずつ料亭らしきものを作っていったのが、昭和24～30年くらいの間ですね。

<松村>当時、京都にいくつか料理屋さんもありましたでしょうけども、多少似たり寄つたりの状態で始まった？

<佐竹>そうですね。最悪の時代でしょうね。昭和18年までは縄手の「美濃吉」といって縄手通にあつて、一世を風靡しましてね。若槻礼次郎さんとかみんな来てまして。それももうすごく有名でして。それでうちのおじいさんは4軒くらい料理屋をして、料理屋の組合長なんかもして、大旦那だったんですね。

<松村>なるほど。

<佐竹>しかし、終戦直後に全部だまされたりして、唯一のお金でやっと今のところに来たんですね。

<松村>なるほど。

<佐竹>それで24年から「美濃吉」をやったんです。おじいさんとしては、閉店後6年くらいしか間ないですから、さぞかしお客さんが来るやろうと思ったんですけど、ほとんど来なかったんですね。結局昭和24～33年までは大赤字でして。また複雑な事情があつて。うちの親父が長男で、しかも男一人でして。勉強ができたんで昔の三高の理科へ行つたんです。

<松村>そうですね。

<佐竹>それで、親父が大きな料理屋継ぐつていうことで、三高出て、京大の農学部へ行つたんですね。ところが終戦直後で料理屋アウトになりまして。それで、親父が悠長なこと言つてられないということで、政治家になりたいと東大法学部を受けおして、卒業後、通産省へ入つて。京都では、おじいさんが料理屋をやつていて、片や親父は官僚を目指して。料理屋は大赤字で、いつ閉めようかという問題だったんですね。しかし、おじいさんが56歳の時に、急に1日で亡くなりましたね。

<松村>そうなんですか。

<佐竹>で、親父は長男なんですけど、東京の官僚ですわね。なんで、取り敢えず大阪の通産局に向向して、今後のことは2年間で考えようっつうことですね。店は赤字ばっかしでね。親父も継ぐ気がなくて、いつ売ろういつ売ろうって思つてたみたいですね。とはいふものの、250年くらい続いている老

舗なんで、やっぱりもったいない。それに、おばあさんが生きてるのに売るなんてとんでもない。ということ。

そのころ、百貨店がどんどん出来ている時で。たまたま親父が通産省で百貨店の許可の仕事をやつてましてね。それで、百貨店からいろんなオファーがきましてね。それで、阪神百貨店に行つた。そんで阪神百貨店やりながらこっちもみていたんです。

<松村>阪神百貨店へお勤めしながらみられていたんですか。

<佐竹>はあ、阪神百貨店の企画部長ですね。阪神百貨店の役員として迎えられる。親父の給料で何とかなつていたんです。

<松村>なるほど。

<佐竹>昭和33年がひとつのターニングポイントでしたね。阪神百貨店に進出したんです。親父が企画部長で、阪神百貨店を梅田に作る時に一から関わりましてね。それで、のれん食堂を自分から発案したんですね。昭和33年だったんですけども、その当時は百貨店に出店するというのは、今のコンビニに出すようなもんで、暖簾を汚す、ゲンが悪いといわれました。今では考えられないことですけどね。ところが突然出店予定の和食店が辞退しましてね。

<松村>そうですね。

<佐竹>ほんで親父が困つて。時の社長が、「お前のとこ料理屋やつてるんちゃうんか」「お前のとこ入らなしゃーないな」つてことで、偶然入つたんですね。それがもう無茶苦茶当たりましてね。それで、そこの利益で本店を拡充していったんですよ。そしてそつから十年間続いたんですね。

<松村>なるほど。

<佐竹>そして、昭和42年にまたターニングポイントがあつて。親父がね、阪神百貨店の売り上げみて思わず笑うほど儲かつた。もう絶好調でね。やっぱりこれからは大衆路線がいけるつていうことで。それまでは純粋な料理屋なんですね。ところが、お客さんは全然来ずで、今日も坊主、今日も坊主つて言つてね。

<松村>なるほど。

<佐竹>ただ、ここ広道つていうのは、動物園前通でしてね。昭和20年代は、土・日すごい人だったんですよ。でも誰も入らない。他方で阪神百貨店では無茶苦茶ヒットしている。

民芸風で、大衆化路線で大ヒット

<佐竹>これからは大衆路線やつていうことで、昭和42年に



当時の本店などは全部つぶしまして、民芸風に作り替えました。更に、富山県から合掌造りもって来まして。

●「竹茂楼のあゆみ」より

<http://www.minokichi.co.jp/takeshigero/history.html>

昭和42年から44年にかけて、本店を増改築しました。

中央の一部の建物だけを高級料理を提供する場として残り、新たに3階建ての民芸風の建物と、富山県の越中五箇山から二百数十年たった合掌造りを移築した建物と、和風レストラン風の造りにして一般のお客さまを対象にした営業形態に転換しました。

京風弁当を品書きに出したり価格帯を考慮したりなど、手軽な値段で気軽に京料理が食べられるように取り組んだ試みで、お客さまに好評を博しました。

大学一年の時くらいでしたが、親父が設計図を持ってきて、大きい借金するから万が一のときは夜逃げせなあかんからと脅かされました。駐車場も作りましたが、今でも便利でない場所に駐車場作って、ほんまに食べにくるんかなって。一階は簡単なレストランになってましたが、喫茶店もせなあかんってことで、3週間阪神の喫茶店へ修行に行きました。コーヒーの出し方とか全部準備したんですね。ところが、オープン初日に朝からお客さんがあふれましてね。朝10時からオープンで、もうお昼には材料がなくなっちゃったんですよ。もう、ブーってお客さん来まして、こっちはお慌て。結局今までコーヒー出したことないんですよ。それぐらいすごかって。そしたら、一週間後に調理長が逃げましてね。「こんなやつてられません」って調理場が拒否しまして。あまりにも数が多かったもんで調理長から全部倒れましてね。それで、親父がその調理長を捕まえにいて、「何考えてんのか」ってちゅうことで。今はうちの顧問ですけどね。今では笑い話ですけど、それぐらい無茶苦茶入ったんですね。

<松村>弁当の「栗田御膳」ですけど、当時の庶民からするとやはりちょっと高めだったですか？

<佐竹>そうですね。「竹茂楼」ができるまで「栗田御膳」はずっとあったんです。ここだけで年間20万人のお客さんが来て、年商が10億円くらい。観光バスは来るわ、中国の人民服を着た人は来るわで。京都にきたら「美濃吉」といって、非常に賑わいましてね。

ところが、ここが商売の難しさで。業界の評価とお客さんの評価は反比例するのがおもしろいですね。

料理屋の長男に生まれて、いやな面もあったんですけど、これやってから儲かって、親父が毎晩呑みにいくんですね。ほとんど仕事しないんですね。こんなええ商売ないってことで喜んで継いだんですね。動機が不純ですけど。あんで親父仕事してないのにな。学生から見た目ですけど、もちろん裏ではいろいろあるんでしょうね。華やかなところしか見ていないわけですから。しかも、いやほど儲かって。従業員にもボーナス出して。ちょうど万博の時ですからね。これは絶対継がな損やってね。

話は戻りますが、高校の時、それまでは殆ど会話がなかった親父から、お仏壇の前に呼ばれて、3つだけやれて言われましてね。一つは英語を勉強せよ言いました。それから、二つ目はゴルフせよ、三つ目は青年会議所へ入って。昭和4

0年ですから、アメリカは夢の国でしたしね、英語は喜んで勉強しました。法学部っていうのは形だけで、英語を勉強してました。あのYMCAの学校に入って。そして卒業して7月からアメリカに行ったんですね。3年間サンフランシスコ行って。サンフランシスコ・シティ・カレッジっていうんですけど。そこで英語はクリアできました。ゴルフはどんどんやりましたね。立命館大学にゴルフ部を作りましてね。私今OB会長なんです。それが学生紛争の真っ最中で、3・4回生の時殆ど講義なかったんです。そんな時ゴルフ部を作りました。



全国展開とチェーン展開

<松村>いろんな全国展開をされてますよね。

<佐竹>親父も百貨店関係で仕事をやってたから、いろいろルートがあって。それで百貨店にどんどん出していったんですね。

<松村>その百貨店に出されたのは昭和40年の後くらいですか。

<佐竹>昭和40年直後くらいですね。

<松村>今でこそ名店街とかが百貨店にありますけど、当時はどうだったんですか。

<佐竹>当時は阪神百貨店が初めてですね。夢みたいな話ですけど百貨店に出すってことは今のコンビニに出すみたいなことで、暖簾を汚すって言われてましてね。

<松村>確かに、百貨店って言えば大衆食堂ってイメージがありましたもんね。そういう名店街っていうものの走りだったってことですか。

<佐竹>そうですね。そういう走りのところに積極的に出店していったんですね。

<松村>なるほど

<佐竹>全国に支店もでき、そこへ、私がアメリカから帰ってきました。アメリカ式チェーンシステムを学んできたんですね。これから外食の時代になるってことで。そして極端な話上場会社になって社長として君臨しようと。多店化ですね。「美濃吉」でもいまある一定の層向けで4,5千円。誰もが行けないですよ。これを千円くらいにしようってことで、私がファミリーレストランをしたんです。昭和50年くらいからですね。

<松村>「ジョイみのきち」ですか？

<佐竹>あれは昭和53年くらいですね。

<松村>いま「和食NOWジョイ」とは資本関係はないのですか。
 <佐竹>いえありますよ。今は2店しかないですけど、うちの直営です。

昭和50年にファミリーレストラン「イエローブレン」を展開しまして。「ジョイみのきち」は53年ですね。「イエローブレン」は神戸中心で12店舗ありましてね。これは和食をより大衆へということで、和食のネックである高いというのを変えまして。それで、「イエローブレン」からはじめて、「ジョイみのきち」を一年くらいで12店舗くらい作りました。京都ネックレス作戦っていうことで、京都の周りを囲みましてね。うちがあったために、他のファミリーレストランが京都に来るのが5、6年くらい遅かったですね。うちのレストランでは、「僕は洋食、パパは和食」のキャッチフレーズがありまして、洋食も和食もあるっていうことで一世を風靡したんですけれども。

原点回帰「竹茂楼」

<佐竹>しかし、ここが難しいところでして、一世を風靡したんですけれども、うちの京料理を愛するお客さんと、「ジョイみのきち」のお客さんが両立しなくなってきました。「美濃吉」のお客さんが、「お前のとこ何やってもいいけど、もっと暖簾を大切にせえ」って言われてね。「何もないところだったら何やってもいいけど、お前のところは二百数十年もやってるんやからもっと暖簾を大事にせえ」っていう意見がありましてね。でも、私は、グルメ族のごく少数の人が食べるよりも、大多数の人に食べてもらうほうが社会的価値があると思ってましたから、馬耳東風で。

でも、だんだんボディブローのように効いてくるんですね。私もいろんな人に言われ、親父も親父でいろんな人に言われ、家内もいろんな人に言われてね。そして、親父と私と家内の意見が一致したんです。「美濃吉」のブランドが下がってきたなって。

そこで、このままではだめだってことで180度転換して、今までチェーン展開でやってきたのを大転換して、今度は民芸お食事処の本店を全部つぶして料亭の「竹茂楼」にしました。もう一回原点に戻ろうって。これはちょうど1987年ですね。

<松村>「竹茂楼」の建物ができたのはいつですか？

<佐竹>92年ですね。その5年前に構想があって。1987年がターニングポイントでして。それまでのアメリカ式の大量チェーンシステムから、ヨーロッパ式のブランド付加価値経営に戻ろうってことで。そこでおもしろいと思ったのが、日本というのはやっぱりアメリカばかりみてるんですね。けど、エベレストの向こうはヨーロッパなんですね。そこに行ったら、なんぼでも京都の店より古い店が、小さくてもプライドもってやってるんですね。ところが、日本っていうのはチェーン展開しなければあかんって言ってね。

それまでのチェーン展開をやめて、ヨーロッパ式の付加価値経営をやろう。暖簾を大切にしよう。1987年をターニングポイントにしてやっていこう。本格的な高級料亭に戻って付加価値経営もっていこうと。そこで、3年間の計画をたて、工事が1年半かかりました。25億円を投下しまして、当時バ

ブルの全盛期だったので銀行もお金を貸してくれるんですね。そして、全部今までの店をつぶして、一部合掌だけは建て替えて「竹茂楼」作って、質の転換を図ったわけです。

<松村>時代的にはそういう時代になってきてますよね。

<佐竹>ただこっちとしては、のるか反るかだね。うちの親父は、「伝統とは革新の連続」ってよく言っていました。革新って言うのは、昭和33年の百貨店への出店、その10年後に民芸お食事処の出店。なぜ、民芸調をやったかという、伝統的な京料理を手軽に食べてもらおうってことで。

<松村>チェーン展開して、そこから転換して。

<佐竹>大学一年の時にのるか反るか心配しましたが、うまくチェーン展開もできて。でもこのチェーン展開もこのままいくとおかしくなるんじゃないかと。そこで、思いきって「竹茂楼」にして、またのるか反るか心配して。今まで大衆路線でいったのを急に高級路線に変えましてね。

しかも25億円投下して、本店を1年半休業するっていったら大変です。そこではチェーン店10店くらいの売上があるんですね。今は成功したと皆さん思ってるんですけど、当時は大丈夫かいなて言われましたね。



伝統は革新の連続

<佐竹>「伝統は革新の連続」。革新とは修正ではなく、のるか反るかの勝負が本当の意味だと思います。

<松村>普通でいえば、伝統っていうんですけど、いろんな形で展開してるんですね。

<佐竹>「伝統とは革新の連続」。伝統と伝承は違う。意味はぜんぜん違う。お寺は伝承。そのまま守る。同じ「古い」でも伝統は伝承と違う。「伝統は革新の連続」です。

<松村>民芸風やチェーン展開。今振りかえってみて、得たところは何か？

<佐竹>資本。資本構成ですね。いかに他人資本は難しいかっていうことですね。要するに、100Mランナーか、駅伝ランナーかの違いですね。京都の老舗は駅伝ランナーですね。顔の見える経営者でもあります。上場会社は顔は見えない。オーナー経営は担保とかいろいろとられるから、オーナーは真剣にやりますよね。他人資本での駅伝ランナーは難しいと思います。

<松村>この業態は、そういう問題はかなり関係ありそうですね。
<佐竹>取締役の数も難しいです。非常に低レベルの話なんですけど。

「イエローブレン」は妹の会社だったんです。妹夫婦が何かやりたいということで、親父が妹の旦那のために、うちから4、50人の従業員を派遣してやりました。

<松村>どういう形態ですか。
<佐竹>ファミリーレストランですね。「すかいらーく」さんがまだ20店あるかないかの時代です。

<松村>神戸を中心に？
<佐竹>神戸とか東大阪を中心に、12店舗くらいですね。

資本が8対2ですね。妹のためだったんです。資本はどうでもよかったんですね。しかし、変な話、妹が離婚しましてね。公的と私的是違いますが、でも中小企業は違うんですね。そして今の資本の効率ですよ。親戚といえども。従業員も半分半分になりましてね。従業員に非常に迷惑かけたなと思います。大会社は社員のためっていても何も考えてない。M&Aもね、オーナー同士はいいかもしれないですけど、やっぱり経営者の顔が見えるのは大事ですね。その点ヨーロッパはわかるんですけどね。アメリカは滅茶苦茶ですよ。良かったらすぐ売る。すぐ離婚する。非常に動機が不純ですね。こんな言ったら怒られますけど。まさにマネーゲームそのものです。

<松村>そういう意味でもヨーロッパ型というのに注目されたんですね。
<佐竹>そうですね。1980年代くらいですね。これからもっと大きくして上場しようかと考えた時でした。でも「イエローブレン」の問題とかもありましてね。

<松村>80年代までは両輪でやっておられたのですか？
<佐竹>そうですね。むしろ上場しようと思ってましたね。大衆路線と「美濃吉」と両輪でやろうとしてました。
<松村>上場するということ、「ジョイみのきち」を上場させるという意味ですか？

<佐竹>いや、全部ですね。その当時は上場したほうがいいと思っていました。もっと創業者の利益が大きかったですね。もっと社会的にも価値がありました。

<松村>結局、その段階で上場は止めたのですか？
<佐竹>そうですね。ちょうど暖簾とか経営権の問題もありましたし、ヨーロッパ式に魅力を感じたということもありました。大きくするより質を大事にしようと思ったのです。量から質に戻ったって感じですね。

<松村>そういう意味で時代の流れにあったということですか？
<佐竹>そうですね。

<松村>上場してもいい会社の規模であったのに、上場しないのはなんでかなって思ってたんですけど、そういうことだったのですね。

<佐竹>うちの家訓としては、中小企業は継続の問題と相続の問題がありましてね、株は全部長男に、土地とか建物は兄弟でわけるとして。株だけは絶対長男ってというのがうちの鉄則でしてね。土地とか建物は兄弟で譲ってもいいけど、経営権だけは握られてね。今も私長男がいますけど、長男だ

けに株持たせてますね。いかにこれから暖簾を守るか。駅伝のランナーとしてどうするかっていうのがあるもんで。

<松村>時代的にはなかなかね。外食産業もちょうど曲がり角です。私はファイナンス研究をやってるんですけど、MBOってやって経営者が自分の会社を買ってね。

<佐竹>「すかいらーく」さんとか典型的ですよ。でもよくわかりませんわ。ファンドに買わして、上場させて。ファンドに約束しますから、2年半後には上場して、株価上げな、全部がアウトですからね。

従業員に夢を

<佐竹>今、大半の外食産業は三重苦ですね。株価が下がるわ、サブプライム問題はあるわ、雪が多いわ、運送費は高いわ、食材も高くなるわ、全部が最悪ですわ。そしてまた飽きがきてますね。

その上人が来ないんですね。従業員が。夢があるようではないですね。ただ店長するだけで、ロボットなんですね。もっとやりがい作ってあげなアカンですよ。

<松村>ホームページに採用の欄があって、こういうお店でこんな採用のこと、事細かに書いている店はまずないですよ。

<佐竹>すべて人ですよ。人が好きで、食べることも好きで好きな人に来て欲しいのですね。

<松村>育成方針も書いてあって、そういう思いがでてくるということでしょうか。

<佐竹>そうですね。それと他と違うのは、日本料理の調理師を育成してるということですね。昭和40年くらいにうちの親父が発案して。それまでは入れ方制度、つまり人材派遣制度ですね。今もあるんですよ。京都の半分くらいの料理屋さんにはそうですね。うちは一切断ち切って、全部自社で雇用してるんです。定期雇用してるんですね。それが40年積もって、第一期がやっといま定年を迎えまして。300人調理軍団がいるのは世界でうちだけですね。だからチェーン展開できるんですよ。入れ方制度から、料理人は渡り職ってやってね。映画ではカッコいいですけどそんないいものではないですね。それをうちは40年前からうちで育成しているんで。一番のノウハウです。

<松村>まさに、人的資本ということですね。

▼8年で調理長に育てる——調理師育成カリキュラム

毎年の目標ステップを踏まえ、着実に8年で調理長を目指すシステムです。これまでに1000人以上の調理長がこのシステムから育っています。

- 京懐石の本質をつかむことこそが目標です。技術だけではなく。
- 幹部社員としてのノウハウと心構えも身につけます。
- 経営者としての感覚や知識も学べます。

ステップ	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目
調理師としての基礎	●	●	●	●	●	●	●	●
調理師としての応用				●	●	●	●	●
調理師としての実践					●	●	●	●
調理師としての指導						●	●	●
調理師としての経営							●	●
調理師としてのリーダー								●
調理師としての責任								●
調理師としての成長								●
調理師としての達成								●

<佐竹>しかも調理師学校でも、和食の調理師さんの志願者がだんだん減ってるんですね。修行に一番時間がかかるし難しいんですね。それで一番簡単なのはベーカリーで、3年で充分ですわ。イタリアンもそうですよね。4,5年いったらOKですね。寿司も3年くらいで一応の仕事はできます。

それで調理師学校の和食で一番多いのが料理屋の息子なんですよ。そして一般的に早いのはベーカリーでね。駅前に店かまえて、きれいな嫁さん迎えて、という夢がありますわな。でも、和食っていったらね、夢がないですよ。そこに気がついて、これじゃあかんってことで、5,6年前から調理師育成カリキュラム作って、8年で一人前になりましたよって。

<松村>ホームページにも載ってましたよね。よくわからなかったんですが。

<佐竹>要は8年で調理長の仕事ができる。8年で一人前にしようってことです。全部カルテがありまして、ここがあかんとかね。

<松村>いわばカリキュラムですね。

<佐竹>そうです。これはうちだけで。8年うちで我慢したら一人前の調理長になれるからって、調理師学校から採用してるんですね。

<松村>なるほど。そういう意味で言うと独立する人も多いいですか。

<佐竹>初めは100%独立です。あえてそういってます。早く修行して独立しろって。

けど、ほとんどうちにいるようにしています。独立しても厳しいからうちにいろってね。

<松村>そう簡単にはいかないんですね。

<佐竹>やっぱり、独立すると一日24時間働きますからね。

<松村>技術があるってことと、ビジネスやるってことは別になるんですね。

<佐竹>そうですね。でもうちは一方では包丁を握って、一方では計数管理を教えるんですね。計数管理もできる料理人になれるってことです。料理人になる前に社会勉強をして一人前になれるってね。調理だけでなく経営学も。そこが違うところです。鹿追って森を見ずってね。まな板しか見ていないから、瞬間的には伸びるんですけど、森全体見ることが大事ですね。片っぱ調理で片っぱ計数管理ですね。経営者としての資格です。

<松村>新しいものを作っていくのは、そういう意識がないとできないと言うことですね。

<佐竹>あと全体の雰囲気ですね。客席を見渡して、お客さんの雰囲気とかね。

<松村>調理をされてる方は、そういうのが判るようになってるんですか。

<佐竹>そうですね。会議とか教育、研修で実施しています。

<松村>やっぱり客席の動きとかなかなか伝わらないですよ。昔のひとは食べ残しを見たら判るってよく言いましたよね。ぐるナビとかで、口コミなどの効果が大事にされている時代ですよ。ホームページ等には力を入れておられるんですか。

ネット展開から北京出店へ

<佐竹>はい。ホームページは本当に力を入れていますよ。英語だけでなく、中国語や韓国語も。昨今はお客様に中国人と韓国人が多いんですよ。英語も最低限必要ですけどね。「竹茂楼」も英文でやっていますからね。

<松村>ネットでの予約は結構あるんですか。

<佐竹>ありますが、結論的にはこれからですね。

<松村>今年6月に北京に出店されるんですね。

<佐竹>ちょうどオリンピックスタジアムの横なんですけど。それは日本人相手ではないんです。しかも、平均単価5万円の懐石で、300坪の面積で、60席しかなくて。設計は著名な日本人。経営は中国人の方で。うちはマネジメントコンサルタントですね。調理人7,8人送って、技術提携をして。

<松村>資本は？

<佐竹>中国側が全部です。

<松村>ある種のロイヤリティ？

<佐竹>そうですね。技術顧問料として、売り上げ関係なしにもらいます。経営には一切関与しないで。中国の財閥がされるんで。

<松村>経営そのものを全部そっちで？

<佐竹>そうです。料理はそのままで。今、中国は両極端なんです。こんな高収入層あるのっていうくらい恐ろしい層があるんですよ。テレビを見たら、安く働いている中国人の映像とかありますけど、もう全然ちがう。日本へもすごい富裕層がきて、銀座あたりですごい金額使ってね。

しかも、人口10億人以上いますよね。いまの中国の経済から考えたら、オリンピックなんてたいしたことない。すごい国ですよ。しかもそのうち一割が富裕層なんです。その一割を狙ったレストランなんです。

ただ海外に出店するときはチームで行かないとだめですね。組織で行かないと。オーナーシェフじゃ失敗しますね。それこそ弁護士さんも入れてやらないと。

日本料理って世界の料理になってきてるんですね。全世界に48,000軒くらいの和食の店があるんですね。しかし、そのうち9割が外国の人がやっている。農水省が一昨年海外日本レストラン認証制度を作りましてね。私も委員に委嘱されていま



すが、日本がどんどんだめになるから、逆に海外に行かないと。
＜松村＞和食ブームなんてよくいいですけど、日本の有名料理店はまだ行ってないですね。

＜佐竹＞そうですね。モスクワでもインドでも全部重流なんですね。ほんまもんっていうのはこれから求められるんですね。そこで、うちが入るチャンスがあるんじゃないかって。ビジネスチャンスですね。北京が一号店ですね。日本で出すよりもそういうとこで出すほうがいいなって。

＜松村＞結構本物が出せるということですね。

＜佐竹＞そうですね。あとは中国側に全部やってもらって。うちが経営指導料みたいな形でね。おいしい話やなってね。例えば、人だけ派遣して、年間3,000万円もらってね。人は喜んでいきますよね。一生行くわけでないし、一年くらいで帰って来れますしね。これを5,6店出せたらね。ハワイとかドバイとかで。これで1億8千万円もらえたら、日本で競争するよりいいですよ。こんな狭いところで家賃や人件費やがかかって、しかも競争が激しいところよりもね。従業員も夢がありますよね。今回はドバイ、次はニューヨークとかね。しかも日本文化の伝承者っていう誇りと自覚で、夢がもてますよね。

＜松村＞海外から日本にレストラン進出がありますね。

＜佐竹＞そうです。一緒にです。フランスの三ツ星がほとんど日本に来てますよね。フランスじゃ儲からない。あれと同じですわな。フランス人なんて三ツ星に行ってもません。ほとんど日本人の若い女性とアラブの王様ですよ。フランス人はもっとおいしくて安いところへ行ってますよね。フランスは法律厳しいんでね。ところが名前だけ三ツ星もらっても利益がなかったらだめなんでね。だから日本がそれを買いに行ってるわけですね。日本の経営者が三ツ星の資格を買いに行って、年に2,3回三ツ星のシェフにきてもらって、日本の会社が運営してね。まったく逆の現象ですね。

それとまた野菜もそうですね。海外認証制度って農水省がやってるんですけど。かっこいい言い方でいうと、日本のきちんとしたレストランを選ぼうなんですけど、裏返すと、日本の農産物をもっと海外に輸出しようということなんです。39%しか自給率が無いのに、何で海外に売れるんやってなるんですけど。それはグローバル化のおもしろいところですね。中国の富裕層が日本の野菜買いにきてるんですよ。しかも5,6倍の値段で。しかも飛ぶように売れる。例えば、お米の「こしひかり」でもね、日本だったら一キロ400円くらいですかね。ところが上海あたりなら1,500円か1,600円でアッチゅう間に売れるんですね。さくらんぼの「佐藤錦」でも香港ですごい売れるんです。日本の農産物は安心安全でおいしいってね。一番中国の富裕層が知ってるわけですよ。いかに自国の農産物が危ないか。それが、日本の農産物だったら5,6倍で買うことができるんですわ。日本人に買い叩かれるんやったら、中国人に売ったほうがいいということになります。そして一方、日本は安いほうがいいってことで中国から輸入してね。そして何かあったら文句言って、最悪ですよ。そしたら中国も日本にもういいですって、出さなくなりますよ。そしたら日本の食は崩壊ですよ。テレビ、新聞などのマスコミはもっと実情を正確に報道してほしいものです。

＜松村＞もっとコストかけてちゃんとしないとね。



日本の食文化のあるべき姿

＜佐竹＞だから日本の消費者は賢くならないとだめですね。安けりゃいいでなくてね。安くて、良くて、しかも安心して、無理ですよ。中国であかんからって、ベトナムでやっても同じですわ。そんなバカ言ってる間に、世界の富裕層が日本のシビヤな国民の中で作られている農産物を買占めてね。自給率はいっしょでも中身がね。しかも中国の10億の民がガバーって稼いでね。たった10%でも1億人ですからね。それとインドもすごいですね。ブラジルとかみてるとうそごいですね。ロシアもそうですね。このままいくと完全に日本はだめになりますよ。

＜松村＞知らんといかんですよ。

＜佐竹＞しかもよく言われるように、日本では4割が捨てられているんです。一日300万食放かしてるんですわ。世界の5歳以下の子供が3万人飢餓で亡くなってるとですよ。これを世界の子供たちに回したらね。自給率が4割で、4割放かして。だから、2倍くらい高くして、きちんと始末したらいいんですよ。もったいない。外食産業でも環境問題が大事でして、その一環としてごみを2割減らしなさいって言ってます。うまいものつくるのは大事なんですけど、社会的責任もあるんでね。

＜松村＞私が思うには、「食は文化だ」と思うんですね。日本の文化のなかの食文化。料理というのは文化だと思うんです。文化という意識をみんなが持たんとあかんと思うんです。ある意味では文化の伝道師。調理人たちが文化の伝道師という意識をもてば、もっといろいろできると思うんです。

＜佐竹＞そうですね。調理場では3つの大事なことがあって。まず、食材の工夫ですね。放かすところが無いようにしてことですね。そして、料理の作り方の問題です。3つ目は分量ですね。懐石では7,8品目出るんですが、ここで不思議なのが、洋食でも中華でも調理長が自分の料理を最後まで食べたことが無いんです。味見はしますけど。実際自分で食べると分量多いって気づくんですね。昔は、料理屋はごちそうってことで、余分に作って余ったら孫に持ち帰るとかね。今は無いんですけど。

＜松村＞昔の暇なときだったら映画2,3本立とかありましたけど、今は1本がほとんどなのと同じことですかね。

<佐竹>そうですね。ニーズがね。一方で今言われているのが食育ですね。そこで大切なことは、作る側と食べる側の距離をいかに短くするかっていうことですね。あまりにもこれが離れてるから、安いもん安いもんって消費者は流れますよね。お百姓さんの時給って265円ですよ。これではとてもじゃないけど生活やってけませんよね。だから農業後継者がどんどん減ってるんですね。いかに作る側と消費者との距離を短くできるかってことですね。もうひとつは生命に関する感謝ですね。要するに、ものを殺して食べてるんですね。この2つは絶対大事だと思うんです。「いただきます」っていうのは日本だけです。これは生命にたいする畏敬の念ですね。

<松村>どうみても消費者の傲慢というか。

<佐竹>やっぱりマスコミが最悪ですね。賞味期限きれて誰が死んだんやって。

<松村>自分の腹信じろよって。責任は最終的に自分にあるんだよってことですね。

<佐竹>もともと賞味期限なんて、お客さんが買って自分で決めたらいいものを、国が下手に賞味期限決めるから。賞味期限なんて本来は1年以上持つものが圧倒的に多いです。

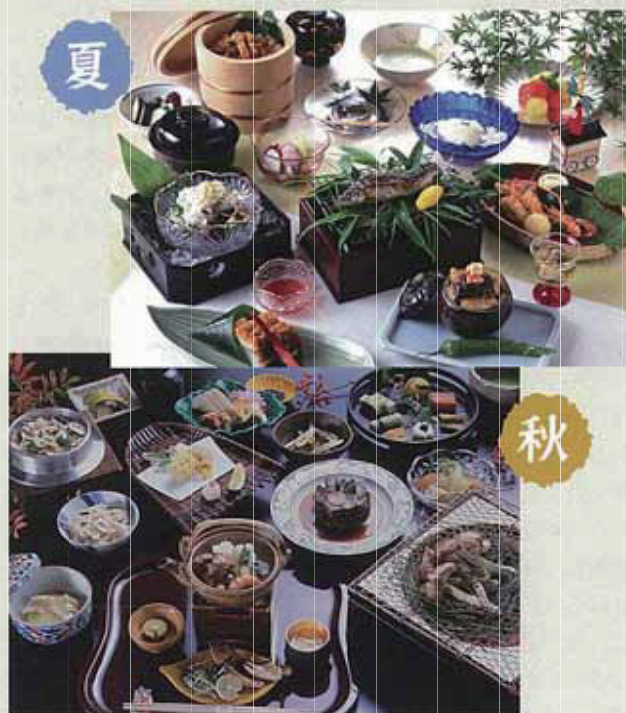
<松村>昔からこうだったはずはないんですけどね。ある時期からおかしくなってきた。

<佐竹>昔は地産地消4里四方、16キロですね。昔はみんなそこで生活完結してましたから。それが物流が発達してね。各商社が世界に行ってる。だから商社にも悪いところがある。中国の方にこうやったら売れるって教えてるからね。餃子も中国本場ですからね。「うるさいこと言うんやったら買ってもらわなくても結構です」って言われたらどうするんですかね。中国も食料足らんですからね。自分のところでも、将来的に不足する。

<松村>中国っていうのはこれから豊かになって消費国家になっていくでしょうから、そういう意味で日本の食材ってこれから怖いんですよね。そういう中で文化の担い手ということで何か新しく発信していかれるのでしょうか。こんなもんありますよとか、こんな食べ方ありますよとか。

活かすかですね。よく京料理だからって、京でとれた料理をどう活かすかだと勘違いしてますけど、京都のもんで西陣織でも清水焼でも原産地京都でないですよ。現地から京にもってきて京の洗練された技術でやりますよね。京料理もまったくそういうもので。それで世界からおいしいもの持ってきて、京都の技術で作って付加価値つけて売るのが京料理なんで。外国に出店してもそうですね。例えばブラジルだったらブラジルで食べられているものをいかにおいしく食べてもらえるかですね。ただ、だしが昆布とかつおなんで、それは変わらないですね。だから素材のおいしさをいかに出すかですね。

<松村>最近季節感が無くなって、この季節にこれかっていうものがありますよね。何か無理やり作っているもんありま



季節を五感で味わう京料理

<佐竹>京料理っていうのは季節を五感で味わうものですから、これっていうものはないんですね。旬の食材をいかにおいしく出すかっていうことになりますね。だからおそらく世界に出店していてもそうなりますね。そこでとれた食材をどう



すね。相当コストがかかるはずだと思うんですけど。そりゃ夏のを冬に作ればこれは相当高くつくと思うんですけど。だんだん季節感がなくなっていると思うんです。

<佐竹>そうですね。それを消費者のみなさんは求めているんです。いちごっこですね。私の独断の意見なんですけど、消費者の食材に対する成熟度が大事ですね。今の外食産業の発展が、外食に対する消費者の成熟度を高めたんですね。まったく初めて外食業が出現した時には、消費者の方は値段に関する価値観がゼロだったんですね。例えば、吉兆さんに行ってるお客さんがうちのファミリーレストランへきて、不味いって言うんですね。でも吉兆さんってほしい5万円ですよ。うちのファミリーレストランは650円ですね。こんな人がいっぱいあったんです。値段に関する錯覚があったんですね。今は無いんですけど。だから値段に関する価値観を消費者がわかってきたんですね。で、これからは食材ですね。ちょうど外食の出たところの問題と同じような感じです。

<松村>ある種の転換点にきてるっていうことですね。

<佐竹>今の日本の消費者は値段だけで決めるんでね。だから結局消費者の成熟度が40年前の外食に対するようなものと同じようなことがおきてるなって思いますね。だから、もう



少したったら消費者も賢くなると思いますね。値段に関しても判断できて、賞味期限も自分で判断してね。工夫して食材を料理したりね。そろそろ消費者が賢い消費者になる時期ですね。

学生諸君には日本文化を学んでほしい

<松村>いまの学生諸君を見ていて感じられることは？

<佐竹>他の大学と立命館とで授業をしてるんですけど、立命館の学生ってさすがだなって思いますね。みんな立命館の方が真面目に聞いてくれるって言ってますね。立命館の学生は非常に真面目でね。

<松村>佐竹さんの学生時代とはやはり違いますか？

<佐竹>わかりませんね。私の息子が35歳なんですけど、その息子が今の学生わからんって言いますね。私は息子のこともわからないのにわかりませんわな。ただ、羨ましいですね。あれだけの設備があつて。そりゃもう何もかも至れり尽くせりですよ。僕らのころは汚い教室でね、あと鴨川と御所。それだけです。それでも本当に楽しかったですけど。我々のレストランよりもきれいなところで食べてね。バラックの建物が無いでもんね。設備はすごすぎですよ。純粋培養みたいな感じですよ。その意味では危惧しますね。

<松村>そういう人たちが次の世代で、お客さまとしてこられるわけですね。

<佐竹>私としては、日本人としての誇りというか、日本人＝日本文化ですよ。日本文化で一つでもいいからこれができるっていうものを持って欲しいですね。でないと海外で通用しないですからね。英語しゃべってもネイティブには負けますからね。空手でも何でもいから日本人として誇りを持つものを持ってほしいですね。それさえ持ったら絶対強いと思いますね。ちょうど昨日も裏千家でお茶会させてもらったんですが、「竹林の七賢人」って中国の話で。中国の高級官僚がね、政治を離れて、竹林の中で暮らすんです。好きな文学を読みながら、おいしいお酒、お茶を飲みながらね。それが中国の理想の知識人だそうです。だから仕事ばかりするのでなくて、そういうものも持たなあかんと思いますね。だから、日本人も仕事ばかりするのではなくて、ゆとりを持って日本文化に接して頂きたいと思います。特に立命館人にはね。専門分野を持つことも大事なんですけど、それプラス日本文化ですね。これだけ自慢できるもんあったら絶対強いと思いますよ。僕ら海外に行ったら恥かきますよ。向こうの知識人は何でも知ってますからね。だから、学生さん、4年間で、

日本人として日本文化を是非学んで欲しいですね。

<松村>欧米のハイツサイアティだとそれがないと歯が立ちませんものね。

<佐竹>そうですね。また欧米の知識人はよく知ってますわ。幅広いというか、よう勉強してますね。

<松村>そういう意味では、戦後の日本が失ってきたものですね。

<佐竹>そうですね。とにかく日本の復興のために頑張ってきた反動がでていますね。もうちょっと心の余裕を持たないとね。そやから大概日本文化のいいところは海外から発見されるんですよ。

「美濃吉」の将来—美的文化産業として

<松村>「美濃吉」の将来について、どうして行こうと思っておられますか？

<佐竹>造語なんですけど、「美的文化産業」ですね。本来、文化と産業は相反するものなんですけど、これを融合していこうと思っています。産業にならないと近代化できませんし、若い社員も夢がもてませんしね。でも文化もないとだめです。両方大事だから。一方では文化を追求して、一方では文明を追及してね。

話しは変わるんですけど、食品添加物がだめだという議論がありますね。でも食事による死亡は食中毒がほとんどです。それを食品添加物が防いで。一概に食品添加物は悪いとは言えないですよ。確かに悪いものもあるけども、その辺のところをきちんと勉強しないと駄目ですよ。

「美的文化産業」と言いますか、きちんとそれなりのこと判りながらやらないと。環境問題としてCO₂があかんから自転車に乗りましょうなんて非現実的でしょう。結局、自動車に乗りますわね。文明社会に融合していかないとね。ただ融合しながら「ここだけは」っていうのを持っていないと駄目ですよ。

<松村>なかなかそこまで色々言える人そういないと思います。

<佐竹>それで「美的文化産業」で、別名富士山型経営とも言っています。

一番上が「竹茂楼」ですね。富士山って裾野が広いから型が美しいのです。だからうちの場合は裾野が総菜売店とか京料理「美濃吉」とかカジュアルレストランとか裾野の店があるからこそ「竹茂楼」があるんですね。総合的にやっていきたい。京料理一本で高級料理から総菜までやってるんです。

<松村>お総菜もやられているんですね。

<佐竹>そうですね。別会社でやってるんです。全国で31店舗。高島屋さんとか三越さんでやってますね。こっちはこっちで好評でね。料亭からお総菜までやって、日本文化の伝承者として世界に羽ばたこうと思っています。世界にこそいま宝の山が広がっています。しかし、誰も掘る人いないんです。外国人ばかりが掘ってるんですけどね。今モスクワに日本料理店が500店舗くらいあるんですけど、全部経営は外国人ですね。中国人とかモンゴリアンが全部やってまして、日本人はみんな優しくしてたかさが無いですね。カナダでもいま寿司学校3つくらいあるんですけど、全部韓国人の経営です。

ビジネスとしてね。だれも日本人はやってませんね。指くわえて見てるだけです。和食はまず寿司なんです。寿司っていったら生魚なんですけど、ヨーロッパなんかでも生魚の管理ができなくて、それで食中毒になることが多いんです。それが一番怖いんですね。

日本食の海外認証制度ができた理由は、日本文化のうんぬんと違って、せめて寿司の生鮮食品の衛生管理を最低限管理するためでね。バリならまだましだけど、ちょっと外れるとひどいですね。確かにすし飯の上に生魚が乗ってるんですけど、それが腐ってたらね。ジャパン・アズ・クールと言って和食かっこいいのに、逆に食中毒でパッシングされる可能性もあるんです。それを日本政府が懸念して。ロシアにしてもモンゴリアンがやってるのは本当にひどいですわ。そういうような笑い話みたいなのが現実にあるんですね。日本食は本当にブームなんですけど、どんどん外国人がビジネスとしてやってるんですね。

<松村>結局、いいソフトをもっているにもかかわらず、そのソフトを十分に活用しきれてないんですね。日本人というのは戦後ハード志向できたんでハードしか価値を認めてないから、いいソフト持っているにもかかわらず、全然それが生きてこない。

<佐竹>そういう意味で小泉元首相はよかった。食文化を知的財産ということで世界に売っていかうと言いましたからね。やっとな閣府が動いてきましたから。

<松村>スケールの大きな話になってきました。もっとおうかがいしたいのですが、時間がなく残念です。本日は本当にありがとうございました。

会社概要

株式会社 美濃吉

基本理念 我々は、食を通じ日本文化を創造してゆきます。
本部所在地 京都市東山区三条通白川橋東入る3丁目夷町166番地
創業 江戸享保元年(1716年)、事業歴290年
会社設立 昭和33年10月(1958年)
年商 約100億円
資本金 8,000万円
従業員数 1500名
事業内容 高級料亭(京懐石)
 京料理レストラン
 カジュアルレストランの経営
関連会社 株式会社 美濃吉食品
 惣菜、京弁当、高級瓶詰、ギフト商品製造販売
店舗数 48店舗
 レストラン20店、惣菜売場28店

ゼミナール懇親交流に補助をしています

経営学部校友会ではゼミナール卒業生の皆さんの交流を促進したいと思っています。ゼミナールの懇親交流について補助をさせて頂き、校友の皆さんの交流がなお一層深められれば、校友会活動はなお一層活発になると考えています。補助のご希望があれば、お申し出下さい。

仲田ゼミナールの取り組み

2008年4月5日(土)、仲田ゼミナールの62年卒業生13名が京都駅前「京すいしん」にて集まったと、下記の報告を受けました。

定年を迎えられてもますますお元気な仲田先生。その先生のパワーをいただくこと、卒業20年を過ぎた仲間がほぼ20年ぶりに集まりました。今回は幹事の山田君(阪神機器株式会社代表取締役副社長)の呼びかけに対し、ゼミ同窓生27名中13名が、全国から集まりました。当日は仲田先生の乾杯の音頭、写真撮影、今回欠席者から寄せられた近況報告や手紙、そして参加者の近況報告が会の盛り上げに一役買いました。頭髪の後退や体型の変化、仕事や子育ての苦勞も忘れて、20年ぶりの再会に、昔と変わらないゼミ仲間同士の懇談は、5時間以上も続きました。最後に幹事の山田君の「5年後にまた会おう」という一言で締めくくりました。恩師や仲間のありがたみを改めて感じた一日でありました。感謝!(世良朋幸氏記)



松村ゼミナールの取り組み

この際、松村ゼミナールの取り組みも、松村より紹介させて頂きます。例年6月に東京出張しますが、その折松村ゼミナール卒業生が集まって懇親交流を深めています。近年は東京駅一番街2F彩食小路にある「まぐろ茶屋 北の浜」で集まっていますが、2007年などは小上がりの座敷が満員であふれるほど集まりました。噂を聞きつけて、小クラス卒業生が飛び入り参加したり、別のゼミの卒業生でもつながりの深い諸君が集まってくれます(松村記)。

編集後記

老舗料亭「美濃吉」が「ジョイみのきち」などを展開されていることを知ってはいましたが、その店舗展開がどんなものだったのかは、今回お話を伺うまでよくわかっていなかったことがわかりました。読者のみなさまに、その京都弁を交えたお話し雰囲気が伝わったでしょうか。「アクロス」の取材では毎回、インタビューアールとして、いわば「楽しませて」いただいております。今後もみなさまに喜んでいただける紙面づくりを心がけたいと思っております。企画についても、総会講演会、経営学事業振興セミナーとみなさまにお喜びいただけるものを今後も続けていきたいと思っております。ご期待ください(M)。