

老舗外食企業のケーススタディ

—株式会社美々卯・代表取締役・薩摩和男の理念と危機対応—

亀井 克之

(関西大学)

要 旨

本稿では、老舗外食企業である株式会社美々卯の代表取締役・薩摩和男氏の事業承継観、危機管理観、経営上の理念について、インタビューに基づいてまとめる。薩摩氏は、勉強で看板を立てるとの思いから、学生時代東京大学法学部に学んだ。父親からの事業承継に当たり、禅寺で半年、京都の吉兆で4年間、修業した。修業体験から、現在の経営を支える理念が既に芽生えていた。実際に家業に入り、当初は先代の父親との摩擦に悩むこととなったが、最終的に「先代の思いを今の時代に翻訳する」という境地に達した。がんの克服を機会にマラソンなどのスポーツに挑むようになり、ここでも人生観を洗練させる。次代への事業承継については、揉め事のリスク管理がなされた。いずれ何らかの危機が来るという思いを抱いていたことから、コロナ禍においても危機対応に力を発揮した。「理念は自分を越えた何かだ。のれんをきちんと受け継いでいくのは、個人の損得勘定や感性を超えたそれを上回る存在だ。西暦1992年から2023年までの間、その時代の担当者として、きちんとそれを維持して、それを次の人に受け継いでもらう。それまでが僕の責任という考え方だ」という言葉に、薩摩氏の理念と危機管理感が凝縮されている。

キーワード 老舗 外食 修業 事業承継 健康 親子関係 危機管理

Case Study of a Long-established Restaurant Company

-The Philosophy and Crisis Response of Kazuo Satsuma,
President of Mimi Co.

Katsuyuki Kamei
Kansai University

Abstract

This research note is based on an interview conducted on September 16, 2020 with Kazuo Satsuma, President of Mimi Corporation, a long-established restaurant company. How are the children of long-established companies educated? How is the business succession of a long-established company carried out? How should the relationship with the predecessor be? How should the business be passed on to the next generation? How have they overcome the crisis? How are you responding to the current crisis of the Corona disaster? How are you making decisions in the face of the crisis? These questions are answered by Kazuo Satsuma based on his unique philosophy. This research note shows that his unique way of thinking as a manager is woven into the foundation of his response to various crises, from his training period to the time of business succession, after becoming president, and up to the current Corona disaster.

Keywords: long-established restaurants, business training, business succession, health, parent-child relationship, crisis management

序言

本研究ノートは、老舗の外食企業である株式会社美々卯の代表取締役・薩摩和男氏に対して2020年9月16日に実施したインタビューの内容である。老舗企業の子弟はどのように教育されるのか。老舗の事業承継はどのように行われるのか。先代との関係はいかにあるべきか。次代にどのように承継するのか。危機をどのように克服してきたのか。今回のコロナ禍の危機にどのように対応しているのか。危機に直面してどのように決断しているのか。これらの問いに対して、薩摩和男氏が独自の理念に基づいて回答している。

本研究ノートは、休業期から事業承継時、社長就任後、現在のコロナ禍に至るまで、様々な危機に対応しながら、その根底に経営者としての独自の考え方が紡ぎされていることを示している。

1. 株式会社 美々卯の沿革

1776年頃（安永5年）、堺の料亭「耳卯楼」開業。代々主人は耳卯兵衛を名乗った。

代々続いた堺の料理屋「耳卯楼」の跡取り息子だった「耳平太郎」が薩摩家と養子縁組の結果「薩摩平太郎」になった。薩摩平太郎が1925年（大正14年）、大阪に出てきて「美々卯」のれんを立ち上げた。「エンタツ」うどんなどが話題となる。

1928年（昭和3年）、うどんすきが考案された。1958年（昭和33年）株式会社美々卯が創立された。

薩摩和男現社長は堺にあった料亭から計算すると12代目になる。薩摩社長は2つの指針を掲げている。

- (1) トップの私自身「大切な人を連れて行きたい」と思える店

「美味しい味」「おもてなしの場」「納得のいくサービスと価格」

- (2) 「自分の子どもに毎日安心して食べさせられる料理」

2. 学生時代 東京大学法学部に学ぶ

学生時代に帝王学を学んだのか。

お客さんが帰った後の座敷に布団を敷いて寝るような生活を小学校の低学年の頃にしていた。小さいころから長男だからあとを継いで店をやるんだろと周りから言われて育ち、物心つく前からプリントされたような気がする。社員の人たちとはすごく密接に交流していた。高校生ぐらいになると、自分より年下の中卒社員が店で働いている。彼らが朝から晩まで一生懸命働いているのに、こちらはボンボンで高校生をしている。完全に迫力負けする。彼らの迫力に打ち勝って上に立つためには、調理場で戦うわけには行かないので、こちらは勉強で看板をどんと立てなければならぬと思うようになった。

だから、東京大学の法学部に入った。これで看板はできた。銀行に入ったり弁護士になるつもりはなかったの、勉強しなかった。ふらふらしていた。友だちとだべって暮らしていた。帝王学的なことも4年生までは何もしていなかった気がする。

大学1年生、2年生、3年生はそういう感じだった。機械いじりが好きだったので、アマチュア無線とかオーディオとかにのめりこんだ。3年生の時に、アメリカに行って飛行機の免許を取ってきたりもした。

4年生の夏休みに、中学校時代に行っていた入江塾の入江先生から「薩摩、おまえ、塾の合宿を手伝いに来い」と言われた。「わかりました」と答え、40日間、兵庫の山奥にある柏原の合宿所で400人の生徒を動かすことを経験した。その時

に、それまでの自分のあり方というものを思い知らされて、大勢の人を動かしていくには、何が大切なのかみたいなことを学んだ。

計画的にチャレンジしたわけでないが、結果的に、後々の勉強になった。これが大学4年の時のことだ。

3. 父親からの事業承継

—修業・父親との摩擦—

大学4年になって父親から「将来どうするんだ？」という話になった。それまで父親には跡を継ぐことは明言していなかった。

「跡を継いでくれたらうれしいが、東京大学法学部まで行ってるから、うどん屋をしない可能性もあるよな」というのが父親のその当時の考えだったらしい。

「おまえどうするねん?」「俺は跡を継ぐつもりだよ」と言ったら、僕には見せなかったけれども、とてもうれしかったようだ。

「え?ほんまか?」と言うので、「いやいや、小さいときからそのつもりやったし」と返事をした。これまであまりそういう話はしなかった。父親とはしなかった。

固く決心していたというわけでもないが、自然というか、当たり前というか、跡取り息子としての使命感を最初にインプットされてしまったという感じだった。

3.1. 京都での修業

卒業して、料理をしている店の跡を継ぐとなったら、今度はやはり料理の勉強をしないとイケない。大学は日本で一番のところへ行ったのだから、料理の勉強も日本で一番のところへ行かないとイケないと考えた。当時は吉兆だった。吉兆の創始者の湯木貞一さんは、祖父の薩摩平太郎と料理勉強仲間だったので、祖母に頼んで連れて行っ

てもらった。高麗橋の吉兆本店に行って「勉強させてください」と頭を下げた。慣れない白衣を着て行ったら湯木貞一さんが「軍服を着て来たのは、なかなかいい心掛けだ」とニヤッと笑ったのを覚えている。

その後しばらくして湯木さんに呼び出された。行くと「君はいっぱい勲章ぶら下げているな。愛日小学校から船場中学、灘高へ行って、東大に行って。そして美々卯の息子だ。しかし欠けている勲章が一つあるな。何やと思う?」返事はもちろん「わかりません」。

「苦労という勲章が欠けてるなあ。吉兆で働いているのは中卒、高卒の連中ばかりや。そこへ君みたいな勲章ぶら下げた人間が入ってきて、上手くいけばいいけれども、上手くいかなかったら君も困るが私も困る。せやから、私の知り合いの京都の禅宗のお坊さんを紹介する。そこへ行って頭丸めてそこの弟子になって、しばらく勉強しておいで。苦労して来なさい」と言われた。それで、大学を卒業した年の春に、頭を丸めて京都の臨済宗のお寺へ入った。

最初の数ヶ月は禅寺での生活に慣れるのに必死で何も考える余裕がなかった。数ヶ月経って慣れてくると「同じ時期に大学を出た友人は、商社や金融機関に入ったり、司法修習生になったりしているのに、俺は木綿の作務着にワラジを履いて、托鉢したり畑仕事をしている。何時になったら出られるのだろう」と、寺の塀を眺めていた時もあった。

半年ほど経ったときにブレイクスルーがあった。考えてみると今、頭を丸めて京都の片隅の寺に居るのは誰の選択でもなく自分の選択だ。他の道を進む選択肢もあったけれど、寺に入ることを含めてすべて自分で選んだ結果ここにいる。その選択肢を提供してくれた人たちは皆、俺の事を思ってその提案をしてくれたはず。なのに俺は、

自分で選択したことに自分で文句をつけている。こうなったのも何かの縁だとしたら、その道を進むしかない。一生寺にいることになったとしても仕方ないが、その場合は日本一の坊主になってやるぞ。と心を決めたわけだ。

そういう心境の変化は誰にも言わなかったのだが、しばらくして「お前がここでやる事は終わった。出ていけ」と言われた。禅寺の老師は見抜いていたのかも知れない。しばらくして、手提げ袋ふたつほどの荷物を抱えて吉兆の門をたたいた。

吉兆では足かけ4年勉強した。湯木さんが「やはり京都に行かんとあかん。大阪の高麗橋の吉兆本店ではあかん。京都へ行かしたるから行け」と言われ、寺の時代を合わせると京都で5年ほど過ごしたことになる。

小さい時からずっと季節感の無い大阪の真ん中で暮らしていたので、「京都に住む」ということの意味が最初はわからなかった。一年経って季節の移り変わりを身体で感じて、だんだん日本料理の一番大切な要素である「季節感」を感じるようになってきた。

嵐山は、春夏秋冬がはっきりしている。桂川の向こうの山が、上の方から赤くなっていく。緑の山が寒くなるに連れてだんだん赤くなっていく。境目が少しずつ下にならずれて行くのを目の当たりにすると「ほう」と思う。

バァーっとまわりが赤くなったと思ったら今度は雪が降る。雪であたりが真っ白になる。嵐山の雪景色。年明けて少し寒さが緩むと、「春一番」、「寒の戻り」という言葉を文字通り体験する日々。川沿いの桜の木を見ると花は咲いていないのに何となくピンクを感じる。

4月に入ると内に秘めたその色が表に出てきて一面桃色の桜景色。ハラハラと散る桜の中を歩くと、何故だかわからないけど涙が出てきた。2週間ぐらいたつと、今度は澁刺とした緑色の青紅

葉。葵祭を経て6月に入ると、祇園祭のお囃子の練習をする「コンコンチキチン」という音が、京都の街の至る所で聞こえてくる。京都の夏は大文字の送り火で終盤を迎え、秋の紅葉の季節へと続いていく。

四季の移ろいというものがあるということに、感激した。日本人は一生の間に1年間は、京都で暮らすべしという法律を作ってもいいぐらいだと思った。京都で何年間か過ごしたということの値打ちは本当にあった。

日本料理の最大の眼目は「季節感」なのだが、そもそも日本料理の本質は「お茶事」で提供される懐石料理にある。「お茶」の本質は「一期一会の精神」にあるとされている。

そして「お茶」というのは禅寺における「食事や喫茶」の習慣から来ていて、その精神は禅の本質である「諸行無常」「万物流転」というところに行きつく。

つまり「日本料理」を突き詰めると「懐石料理」になり、さらに突き詰めると「禅寺での食事や喫茶」になる。バックグラウンドになる考え方で行くと、「季節感」を突き詰めると「一期一会」になり、さらに突き詰めると「諸行無常」になるという事。

振り替えると、日本料理を勉強したいと言っただけでいきなり禅寺に放り込まれた。一見関係が無さそうな印象があるが、結果的に、おかげで日本料理の最奥にある部分から学びをスタート出来たことになる。湯木貞一郎が私に用意してくれた道は、そのような意味がある事だったというのが後からじわっとわかってきた次第だ。

3.2. 父との摩擦

その後、大阪に戻った。父親との間の摩擦は猛烈にあった。

本店を1998年頃に建て替えをした時、古い調

理場の中にトロ箱（市場から仕入れた魚が入れている箱）を燃やすボイラーがあった。今は発泡スチロールだけれども昔は木の箱だった。その木の箱の木を燃やすボイラーがあって、そのボイラーが調理場の横にあった。

調理場で木箱を燃やすと煙突の外側が水のタンクになっていて、お湯を沸かせるようになっていた。要は廃熱を利用するシステムで、それが父親の自慢だった。

しかし、最近の衛生法の観点からすると、調理場の中に虫が付いているかもしれない木の箱を持ち込むというのは絶対に駄目なわけだ。ましてや環境問題からしても木の焼却炉は禁止されている。だから駄目なのだが、父親はそれが気に入らなくて、新しい調理場の中にも焼却炉を設置しろと言う。さんざんやりあった挙句ようやく諦めさせたのだが、本当にくたびれた。

また調理場の隅に井戸が掘ってあった。60年前はきれいな水が出ていた。しかし今となっては、濁った臭い水しか出てこない。「こういう水を調理場に引いたら、汚染物質をばらまくようなものだから絶対駄目」と言っても、父親は頑として聞かない。「井戸を埋めるのは嫌だ」と言う。仕方がないからこの井戸は残しておいて、水をくみ上げて庭にまくように配管をした。庭にまく水だったら多少濁っていてもいいだろうと。こうして収まったけれども、その過程でも激しい言い合いになった。

器の選び方や盛り付け方でも、うちの父親の感覚と僕の感覚とは全く違う。味付けにしても違う。こういうことで衝突する。僕は「こうしろ」と言い、うちの父親は「ああしろ」と言う。社員にしてみれば、どうしたらいいのかわからなくなる。そこで「どっちの言う事を聞いたら良いのですか？」僕に聞きに来る。そういう時は、いつもこういう返し方をしていた。「あのね、自分のネ

クタイを80過ぎたおじいさんに選んでもらうのか？」と。

「お客さんの年齢は幾つや？ その年代の人がおいしいと思うものを、われわれは出さないとあかんやろ。どうやねん」と言ったら「そうですね」と言って僕に付く。そういうことの繰り返しだった。

3.3. 父親に対する意識の変化

最初の頃は、うちの父親をいかに打倒するかみたいな感覚だった。でも、いろいろな人から「薩摩君はまだまだ修行が足りない」と言われる。腹が立ったけれども、落ち着いて考えてみたら、そうかもしれないと思うようになった。

ある時から、結局、うちの父親の目指しているものと、僕が目指しているものはそう変わらない。最終的に目指している状況は違わないけれども、現在の立ち位置が違うところにいるから、次の一歩をどうするかが違って見えるのだということに気づいた。

跡を継ぐのは僕が主役なのだから、うちの父親が何を目指しているのか、何を望んでいるのかというのを、僕が翻訳して「今」に置き換えて、それを表現すべきなのだと思うようになった。

目の前の表現で、父親はこうで俺はこうで違うけれど、どちらが正しいのだということではなくて、もう少し父親の望むものを、私が翻訳して今の時代に落とし込んだらこうなりますねというアプローチに変えていかないといけないということ悟った。

後継ぎについて、飲食業界の他の店の事例を僕はいろいろ見て、あるとき発見した。うまくいっている飲食店は、親子の仲が悪い。主人と跡取りの間の仲が悪い。

親子の仲がいいところはだんだん落ち目になる。うまくいっているということは、息子が父親

の言うことを何でも聞いているということだ。だからうまくいっているわけだ。ということは、父親の感覚のまま80過ぎのおっさんがネクタイを選ぶということをその店はやっているわけだ。するとだんだん落ちぶれていく。

4. 健康の危機 — 経営者と健康 —

がんを克服された経験が『老舗料理店の女将がつくる夫のがんを消した最強の食事』（かんき出版、2016年）に詳しく書かれている。中小企業にとって経営者の健康はとても重要だと思われるが。

「がんを克服した」と言われることがあるが、「克服」というのは「勝ち負け」のイメージがあって正しい表現ではないと思う。ガンが出来るには原因があって、その原因を解消すれば自然にガンは消える。「打ち負かそう」という闘争心そのものがガンの原因になっている可能性があることに気づくべきだ。

マラソンを始めとするスポーツをするようになって、運動が経営や人生にいい影響があるという事に気づいた。フルマラソンを完走したことのある人と、ない人とは、身体に対する考え方に決定的な違いがあるような気がする。

たいていの人は「今日はしんどいから〇〇する」「風邪引いたから〇〇しない」とか、自分の今のありようを肉体が支配するようなことを言う。しかし、フルマラソン完走という経験を通ると、主客が逆転して「自分の意識のコントロールの下に肉体がある」という体験をするような気がする。主客逆転を1回体験すると、肉体を支配するとはこういう事だというのが分かる。

社長は最後に決断するときには一人で決めないといけない。ストレスにはどう対処しているか？睡眠はどうか？

僕はストレスはすごく感じる方で、神経質な方だと思う。後からああしとけば良かったな、こうしとけば良かったかなとかいろいろ考えることもある。そんな時、座禅あるいは瞑想をよくやる。何かおかしいなと思ったら、目を閉じて一人で部屋の中でじっと座って心を落ち着けるということはいくやる。

30代の頃は毎晩1時、2時まで起きていて、朝5時に起きて中央市場へトラックで仕入れに行っていた。40代で社長になってからはさすがに毎朝仕入れに行くということもしなくなって、睡眠は6時間ぐらいになった。最近はしっかり7時間寝ている。

5. 親子関係の危機

薩摩さんは娘さんの結婚に反対だった。

娘の連れてきた相手との結婚に対して、私のまわりの一族はみんな賛成だった。しかし妻は反対していた。僕もどちらかというところでは反対だった。娘は親の言う事を聞くタイプではないし、好きにするしか仕方ないとも思っていた。

嫁入りするというのは敵陣へパラシュートで一人降下するようなものだ。一族で商売をやっているうちの家に、私だけをたよりに妻は一人で舞い降りてきたわけだ。娘の結婚に妻は絶対反対している。ここで私が賛成にまわると、薩摩一族の中で妻がたった一人孤立してしまう事になる。それもあって娘の結婚に反対している妻の側に立った。妻と二人そろって、娘の結婚式に出席しなかった。今となっては笑い話だが、当時は結構な騒ぎになった。

結婚後は娘夫婦とは交渉が途切れた状態になった。しかし数年後に、孫が生まれてその小さい女の子を見たときに、これはいつまでもゴタゴタしている場合ではないと感じた。なぜなら僕にとっての一人娘で、そのまた一人娘だ。僕にとっての

孫だけでも美々卯という大きな資産が、結局は全部この小さい赤ちゃんに将来的に行くことになる。

世の中の人には「財産があつてええなあ」みたいな見方をするかもしれない。それは間違っていて、会社を経営するというのは、巨大なジャンボジェット機を操縦するようなもの。上手に操縦できればみんな幸せになるけれども、そうでなかったらたくさんの人が不幸になる。本人も大変な目に遭う。

だから、孫の時代に、本人を含めて関係者が幸せに暮らしていける状態を実現するのが大切で、それに向かって全員で一生懸命していかないといけないと思うようになった。その後、2～3年かけて、妻と娘の関係を解きほぐしていった。

6. 次世代への事業承継

薩摩さんご自身のご兄弟は、美々卯に関わらない形になっている。

僕は父親から跡を継ぐときに、「弟と妹を入れるなら、僕は継がない」と宣言した。父親からすると3兄弟は等しくかわいい気持ちがあつて、株式が3等分された状態だった。社長になってから、このままでは将来もめごとが起きる可能性があると判断した。ずいぶん時間はかかったが、株式を全部、僕と娘のところへ集めた。私の後は今ある資産が娘に全部行って、それがまた孫に全部行くわけです。

娘婿は、一流の広告代理店勤務のエリートサラリーマンで、一家は東京に住んでいた。娘夫婦との関係修復に取り組む中で、サラリーマンを辞めて美々卯の経営にタッチするように促した。中途半端なうどん屋だったら、その気にはならなかっただろうけれど、美々卯の社長となれば、トライしてみる価値はあると思ってくれて、大阪へ夫婦で戻ってきてくれた。美々卯へ来てから5年が経

過した。30代後半で来たので、マネジメントから入った。経営のバトンタッチは2023年と決めている。

結婚の際に、僕の中では将来的には跡を継いでもらわざるを得ないという判断はあつた。

孫は小さいわけだから、一人前になるまでの間は娘夫婦が資産を守る。娘本人よりも夫の方が前に出る機会が多い。サラリーマンを続けながら、オーナーとして美々卯の株主という選択肢もある。いろいろな方法があるが、後から決めればよいことで、とりあえず娘夫婦との人間関係を修復することに注力した。

7. コロナ禍の危機

7.1. コロナ禍における危機対応

コロナ禍で飲食業が本当に大変な状況だが、どのように対応しているのか。

店によってコロナの影響に差がある。百貨店の店は、百貨店がクローズするから、数ヶ月間クローズした。祇園の店は休業状態。祇園の真ん中で、観光客が来ないから。路面店で名古屋の店は4月末で閉じた。

箕面の店や堺と言った住宅地エリアの店はあまり落ちていない。一番落ち込んでいるのは駅ビル内にある新大阪の店とか伊丹空港内の店だ。今は飛行機や新幹線の利用客が減って影響を受けているけれど、いずれ戻るだろう。

7割経済と言われるが、当分、この状態は続くと思う。現状の水準でバランスが取れるようにいろいろなことを調整している。美々卯部門と不動産部門がある。現状、美々卯部門の赤字を不動産部門が補っている。

飲食業だから大きな影響を受けていて、5月は前年対比で売り上げが半分くらいに落ち込んだ。6～7月は前年対比の売り上げが7割くらいまで回復したが、8月はまた6割くらいに落ちている。

9月は7割、10月はGOTOキャンペーンで8割近くまで戻ったが、11月は7割弱までもどってしまった。忘年会シーズンもキャンセルが続出しているので、飲食業では、これから冬に向かってどんどん閉店する店がもっと増えてくるかもしれない。

当社は、本社ビルの建築に向けてキャッシュを潤沢にしていたから、銀行に頭を下げることもなく、今はやれている。本社ビルは、今、建築中だ。大部分を賃貸住宅にして、残りの部分に店と本社機能を入れる計画だ。コロナで経済が停滞している間に工事を進めて、世の中が通常に戻るときにオープン出来れば良いなと思っている。

7.2. 独自の危機管理感

—いずれ危機が来ると思っていた—

僕は飲食業がどうしたらいいかというような狭い観点ではなくて、今回のこのコロナ禍について、二つのことが言えると思う。コロナを通して時代の流れは我々に何を求めているのかを考えないといけないと思う。

一つ目は「前倒し」だ。いずれしないとイケないと思っていたことを直ちにしないとイケないようになった。

二つ目が「内向きベクトル」という事だ。今まで我々の意識は「外へ外へ」とか「拡大」とか言う方向しか向いていなかったのが逆転している気がする。

例えば地産地消だったり、地元でどういう観光資源があるのかとか。近くの人に何をどう打ち出していけばいいのかという風になってきている気がする。前倒しにせよ、内向きベクトルにせよ、それをわが社に置き換えたら、何がテーマになってくるかということだ。それは一つ一つの会社で違ってくる。各社がそれぞれ考えざるを得ない。

コロナだとは思っていなかったが、危機が来るとは思っていた。とにかく経済的な危機が来る。

それは過去の経済的な危機をずっとひもといていくと、そろそろ来るなと思っていた。

景気のサイクルが大体80年で1サイクルだ。だから、2020年か2021年か2022年かはわからないけれども、近々ボトムが来ると思っていた。それに向かっていろいろな準備はしていた。これから何かの転換が起きて、再び次の山に向かって日本がまた上っていくのが今後数年で始まるはずだ。どちらへ向かって上っていくかはわからないが。

8. 経営者の決断のあり方

リスクマネジメント論では、リスク感性が重要だと言う。決断する時に、通常は理性と感性があり、平常時はデータを集めて理性的に決断できるが、ピンチの時は、感性によるのではないか。実際はどうか？

理性でも感性でもなく、その上位概念として理念が重要だ。理性か感性かという、手法も大事だが、そもそもその決断が何を目指しているのかという話だ。お世話になった歴史のあるところから出店のお話を頂いたとする。出店してうまくいくとは限らない。大丸の創業者の理念「先義後利」に照らせば、この話は義理の点から言うと、出店すべきだ。しかし、利益の点から言うと、断ってリスクを避けるべきだとなる。

結論は利をきちんと考えつつ、義で応えるということだ。「この条件なら、リスクはありますが、許容範囲に収まるので、お世話になってきた経緯を踏まえ出店させていただきます」と。

これは情報を集めて理性で出したのか、感性で出したのかという手法の話ではない。理念というか、決断を左右する大きな判断基準がまずあって、それを支えるものとして手法がある。理性か感性かという手法は大きな問題ではなく、その奥にある理念が重要だ。

感性というのはあくまで自分の個人のもの。理念は自分を越えた何かだ。美々卯ののれんをきちんと受け継いでいくのは、僕個人の損得勘定や感性を超えたそれを上回る存在だ。僕は西暦 1992 年から 2023 年までの間、その時代の美々卯の責任者として、きちんとそれを維持して、それを次の人に受け継いでもらう。それまでが僕の責任という考え方だ。

結語

以上、老舗外食企業の経営者の理念と危機管理感をまとめた。それらは、「老舗はいつも新しい。受け継ぐものは受け継ぎ、変えるべきものは変化させつつ暖簾を守っていきたい」（美々卯のホームページ）という言葉に凝縮されている。

（本稿は、2021 年度、堺市と関西大学との地域連携事業「堺市ファミリービジネス・外食企業の事業継続と事業承継」による研究成果の一部である。）