

# 日本型おもてなしの特徴

——茶の湯と懐石料理店発展の関係を中心に——

佐藤善信

Abdulelah Al-alsheikh

平岩英治

## 要 約

日本のおもてなしと西洋のホスピタリティを同義のように扱うケースが見られるが、この2つの概念は、本来全く性格を異にするものである。

本稿では、日本のおもてなしの精神を忠実に体现していると考えられる懐石料理に焦点を合わせながら、現代の懐石料理の姿を完成させた湯木貞一と、彼が創業した吉兆の成長プロセス、茶の湯と懐石料理の特徴を、特に日本を源流とするおもてなしの精神に焦点を合わせながら説明する。さらに、吉兆との比較で、日本を代表する懐石料理店の美濃吉と和食レストランチェーン企業のサトレストランシステムズのマーケティング戦略とそのビジネスモデルを分析し、日本のおもてなしの特徴を明らかにしていく。

## I はじめに

日本料理のフルコースの形式には、大きく分けると本膳料理、懐石料理、会席料理の3つがある（詳しくは、岩下 2013 を参照）。懐石料理は安土桃山時代に茶人の千利休（千利久）が考案したとされている。空腹で抹茶を頂くと胃に刺激が強すぎるため、軽い食事をその前にしたのが始まりである。懐石は刺し身などの向付、わん盛り、焼き物、炊き合わせが出る。箸洗い（薄味の吸い物）、酒のさかなを盛った八寸と続き、お湯と香の物が出て最後に抹茶と菓子である。これらの合間にご飯とみそ汁とお酒を食する。あくまでお茶をおいしく頂くための料理である。懐石という名称は、修行中のお坊さんが温めた石を懐にいれ、空腹をしのいだことに由来する。

会席料理は、江戸時代にお酒を楽しむことが中心の食事として創作された。従って、最後にご飯とみそ汁が出る。本膳料理は最も早く室町時代に生まれた。本膳料理では、飯は左、汁は右といった配膳の基本を定めたが、終わるまでに4時間位を必要とし、形式や作法が厳格で、膳の多さの割には食べられるものが少ないため、今では本膳料理を出す店は

ほとんど存在していない。

本稿では懐石料理を主として取り上げる。その理由は、茶の湯をベースにしている懐石料理が日本のおもてなしの精神を忠実に体现していると考えられるからである。本稿で明らかにするように、日本のおもてなしは、西洋を起源とするホスピタリティやサービスとも性格をまったく異にする。

2013年12月4日、アゼルバイジャンのバクーで開催された国連教育科学文化機関（ユネスコ）の政府間委員会は、日本政府が推薦した「和食 日本人の伝統的な食文化」を無形文化遺産に登録することを決定した。元々は、京都の料亭が中心となって懐石料理を推薦する予定であったが、検討途中で「和食」に変更されたのである。その意味で、懐石料理は日本料理を代表する料理でもある（産経新聞 2013）。

本稿の構成は次のようになっている。第2節では、現代の懐石料理の姿を完成させた湯木貞一と、彼が創業した吉兆の成長プロセスを跡付ける。第3節においては、茶の湯と懐石料理の特徴を、特に日本を源流とする「おもてなしの精神（心）」に焦点を合わせながら説明する。第4節では、吉兆との比較で、日本を代表する懐石料理店の美濃吉と和食レストランチェーン企業のサトレストラシテムズのマーケティング戦略とそのビジネスモデルを分析する。第5節では、以上の考察を踏まえたうえで、日本料理店のビジネスモデルとおもてなしとの関連を理論的に解明する。最後に、第6節では本研究の限界と今後の方向性を明らかにする。

## II 湯木貞一と吉兆の発展プロセス

### 1 湯木貞一の茶道との出会い

湯木貞一は、明治34（1901）年、父親が経営していた神戸の料理屋「中現長」（なかげんちょう）の長男に生まれ、尋常高等小学校を卒業して15歳の頃、貞一は中現長の調理場に見習いに入った。貞一の長女と結婚し、京都吉兆を起こした徳岡孝二は貞一の当時の状況について次のように回想している<sup>1)</sup>。

「貞一は、上級学校に進学して勉強したいという希望を持っていたが、父親の『料理屋に学問はいらない』という考えで許してもらえず、諦めたということでした。それならば、一流の技術を身につけたいと考え、その当時大阪で有名であった3人の料理人から指導を受けたいと、父親に頼みました。父親は喜んで、通り名を大名竹という人を大正4（1929）年に大金で迎えてくれたそうです。そして人並み以上に努力を重ねて、23歳頃には料理の修行はほとんど出来上がっていたそうで、親方の次の役である煮方さんの立場となりました。

しかし、何か仕事に気持ちの入らない毎が続いていたそうです。そうしたある日、一緒に働いていた大阪の本店『魚岩』の甥であった松浦さんが本を貸してくれました。その本の中に松平不昧公の茶会記があり、中の懐石の献立に目を奪われたそうです。その懐石献立の中に『あふれんばかりの季節感を感じた。ああ日本料理には季節があるではないかと感激し、目の前のウロコがパッと取れたような気がした』ということでした。この話はよほどその時の感激が印象に残っていたのか、何度も聞かされました。その時から『お茶』に興味を持ったそうです。そして仕事にも熱が入るようになり楽しくて楽しくて仕方がなかった、と言っておりました。]

実際に貞一自身、自著の中で次のように語っている（湯木・辻 1983, p. 53）。「日本料理には旬という考え方があって、自然に季節にマッチしているものですが、『茶会記』を読んでからは季節を自分から意識して料理するようになりました。ほんとうに目からうろこが落ちるほど感激しました。料理を作る楽しさが急に広がったんですね。毎日の料理に気迫が入りました。」

## 2 吉兆の創業と発展

貞一は、昭和5（1930）年11月21日に、大阪で「御鯛茶處（おんたいちゃどころ）吉兆」を開いた。10人で席が埋まるほどの店である。冷え込んだのだろうか。最初のお客は、銭湯帰りに湯豆腐で一杯やった人だったという。はじめのうちは閑古鳥が鳴いた。貞一の妻は、大阪で子どもの時分から一緒に育った従姉妹であったが、何度もお稲荷様に願を掛けた。厳しさにつかりながらも貞一は、自分の店で料理が出来ることを、「なんと幸せだろう」とかみしめていた。

貞一は、この店では、茶道の精神をベースにして、独創的な料理を板前スタイル（カウンター形式）で出し、それが噂を呼び、文化人、政界人、財閥の方々の社交の場になっていた。それだけではない。茶道の精神とは、「身分に関係なく一人の人間として対等に付き合う事の出来る真摯な場所」ということから、茶道を社交の場として集まる各界のトップに、貞一の謙虚さや人間性、情熱が伝わり、多くの方から認めてもらい、信用を築き上げる結果になった。

貞一の鯛茶は今までにない独創的な料理として好評であった。その鯛茶は、鯛の身を味付き胡麻のペーストで和え、御飯にのせ山葵と海苔をあしらいお茶をかけて食べるのであった。昭和5年頃、牛肉の網焼がまだ珍しかった頃から、貞一はフォアグラやキャビア、スモークドサーモンなども使っていたそうである。そして、この当時、貞一と板前スタイルで対面していた客には、北大路魯山人、夏目漱石、幸田露伴、華道家などの文化人だけでなく、企業人、官僚、政治家各分野のトップたちにも、面白い店があるという事でご最

眞になっていた<sup>2)</sup>。

貞一は、1937（昭和12）年、表千家13代、即中斎宗匠の第1号の弟子になった。彼は1939年に、吉兆を会社組織とし、株式会社吉兆を設立した。この時代、料亭が株式会社化することは画期的なことであった。彼は、1948年に京都嵐山吉兆を開店し、そして1961年には東京にも出店した。1987年、貞一は日本料理界初の「文化功労者」として顕彰を受けた。また同年、大阪・平野町に、「湯木美術館」を創設した。1999年、貞一は死去した<sup>3)</sup>。

吉兆は1979年、1986年、そして1993年の東京サミットで日本料理担当に選ばれ、世界的にも有名な料亭となった。その間、1983年には、レーガン米大統領来日に際し、中曽根首相の「日の出山荘」で午餐の料理を供した。貞一はその後、京都、大阪、神戸、東京などで多店舗展開をすすめて、1991年には貞一の息子や料理人である娘婿たちを暖簾分けの形で独立させて、吉兆グループとしてグループ会社制に移行し、現在に至っている<sup>4)</sup>。

吉兆の躍進には、茶の湯で培った財界人や文化人との交流が大きかった。湯木の孫で「京都吉兆嵐山本店」の総料理長である徳岡邦夫は、「小林（一三）さんらが海外の料理の情報をもたらし、資金面のバックアップもしてくれた」と証言している（森 2010）。

実際に、貞一自身も次のように語っている（日本経済新聞 1986）。「本格的な懐石料理専門の店をやりたい、というのが、私の夢だった。そんな転機をもたらして下さったのは、宝塚グループを築いた小林一三さん。小林さんは茶人として有名な松平不昧公の茶会記を出版して、好事家に配ったが、縁あってそのうちの一書が私の手元にも入り、一読、茶の世界に魅せられたのであった。

小林さんは明治6年のお生まれ。きつすいの明治人であり、独創的なアイデアを次々に打ち出して事業を発展させた方である。小林さんが吉兆生みの親なら、耳庵こと松永安左エ門さんは、茶の深みを教えて下さった方、つまり育ての親ともいえる人である。

松永さんは8年のお生まれ。『官僚は人間のくず』と言い放ち、一時は一切の事業から手を引いて、お茶にひたりきっておられたこともある。松永さんは店にお見えになることはめったになく、おつき合いの場はもっぱら、上京の際の築地の定宿であった。……私が東京に来ていることを知ると、松永さんはきまって、朝茶に誘って下さった。

仕事の話をするでもなく、世間話をするでもなく、濃い茶をたてて下さって、一服いただくだけのすずやかな交わりであったが、それが妙に心にしみた。形式ばらず、華美でもなく、それでいておくゆかしさがあった。茶道の深さを、私はこの朝茶の席で知ったといっても過言ではない。]

### 3 松花堂弁当の開発

松花堂弁当とは、約20センチ四方の黒漆塗りの箱の蓋を開けると、中に十文字の仕切り

があり、4つのスペースにおかずやご飯が美しく盛られている弁当である。松花堂とは人の名で、江戸時代初期、京都府八幡市の石清水八幡宮にいた松花堂昭乗（1582～1639）のことである。茶の湯や和歌、絵に秀でた文化人であった。この昭乗が松の木で作った仕切りのある松木地盆を茶会用のたばこ盆に転用したのであった。元の松木地盆は、農家が種入れに使う小物入れであったとか、いや葉入れである、そうではなく絵の具入れであったと諸説あるが、日用品を茶道具として茶席に出すのは茶の湯で「見立て」といい、昭乗ならやりそうなことであった。

松花堂弁当の考案者は湯木貞一である。貞一は1933年に、昭乗ゆかりの八幡市で開催された茶会に出席したとき、部屋の隅に積まれたたばこ盆に目を留め、1つ分けてもらった。貞一は、これに前菜などを盛り合わせ、さらに食材の色を際立たせるため漆塗りにしたり、蓋を付けたりと工夫を重ねていった。

湯木美術館の元学芸員で『松花堂弁当ものがたり』の著者でもある末廣幸代は、松花堂弁当が普及した背景には、その当時にしばしば開かれていた大規模な茶会があったとみる。彼女は「東大寺や茶道の千家は茶会で数千人分の料理を注文する。松花堂弁当なら料理人も盛りつけやすく配膳も手早くできる」と説明する。茶道史を専門とする熊倉功夫は「弁当は持ち運びするものという概念を覆し、店舗で提供しやすい便利な器に仕立て上げた。優れた料理人ならではの見立てだ」と評価する。読売新聞の磯江記者は、「器の名前に『たばこ盆弁当』でもなく『湯木弁当』でもなく、『松花堂弁当』を選んだ」貞一のネーミングのセンスの良さも光っていると言う（上記の説明は、磯江 2013 を参照）。

貞一の長男である湯木敏夫は、松花堂弁当は「うちの父の考案です」と断言している。店には譲り受けた器が今も残っている。弁当の中身を考えたのも貞一である。焼き物などは八寸、刺し身や酢の物は向付に相当し、煮物（炊き合わせ）とご飯を、4つに区切られたそれぞれのスペースに適性に配置することで、略式ながら懐石料理になるように工夫したのである。

敏夫は、「昭和11、12年ごろには、ほぼ今の松花堂弁当の形が出来上がった」と言う。しかし、当時は懐石弁当などといわれていた。しばらくして貞一が昭乗に敬意を表し、器の表に「松花堂」と刻印を入れたのがきっかけとなり、今の名が定着した。その後、この形式を模倣する店が相次ぎ、松花堂弁当は瞬間に全国に広まった（日本経済新聞 1999）。同じく、京都吉兆の徳岡孝二は、松花堂弁当は「仕切りがあるので汁気のある料理も盛れるようになり、あっという間に全国に広がりました」と言う（堀田 2012）。

#### 4 「世界之名物 日本料理」

貞一は60歳の時、「世界之名物 日本料理」という文句を考えついて、料亭のマッチに

刷った。それ以降、このフレーズは吉兆の経営理念となっている。1991年に貞一は雑誌社とのインタビューに答えて、「よいでしょう。ちょっとでも人気の出そうなものをうちがやると、ぱっと広がるのに、これは広がりません。おかしいなと思います」と語っている（伊佐 1991）。同様に、晩年、湯木は「不思議なことですな。私が考えた料理や器は数ヶ月のうちに真似されてしまいますけれども、この言葉だけは誰も真似をする人がいません」と話している（末廣 2010, p.90）。

産経新聞の鹿孝一記者は、「世界之名物 日本料理」への貞一の思いを次のように説明している（鹿間 2013）。貞一が「完成された日本料理は『世界之名物』じゃないかという気宇を感得した」のは、独立以来、苦楽を共にしてきた奥さんと死別した61歳（ママ）の時である。「これからどうしようか」と考えて、「世界の人に味おうていただけるように、これから終生どこまでやれるか、できるところまで尽くしてやってみたい」（と思ったのである。）

その集大成が1979年6月の東京サミットでの午餐（ごさん）会だった。それぞれ食文化が異なる各国の首脳に喜んでもらえる日本料理の献立に苦心した。迎賓館の座敷の飾り付けもすべてまかされた。大役を終えて、『世界之名物』の悲願が果たせた思いがした。

湯木さんの真骨頂は、ただ伝統を守るのではなく、『花鳥風月みな料理なり』の研究心にある。朝食はサンドイッチ、晩年までフランス料理のフルコースを食べる健啖家でもあった。」

貞一はフランス料理の大家である辻静雄と親しく交流し、貞一は辻と共に数回渡仏し、マダム・ボワンやポール・ボキューズの料理を味わっている。2人の対談本の中で、貞一は次のように語っている（湯木・辻 1983, p.87）。「日本の料理が、食器や床飾り、たたずまいを含めてこれだけ細やかに仕上げられてきたのは、やはりお茶事があったからだと思いますね。ですから完成された日本料理は『世界之名物』だと感得したんです。その意味で私ども日本人の食生活は茶道を通じて芸術にもつながっていると云えましょうね。」

また、湯木美術館主任学芸員の末廣幸代は、フランス料理界の大御所であるポール・ボキューズは来日しては吉兆に通い、彼のヌーベル・キュイジーヌ（新しい料理）は、その影響で生まれたということが定説となっていると言う（読売新聞 2003）。熊倉功夫は、「今、東京の高級料理店の多くが『京料理』を看板に掲げる。しかし、京都が料理において日本一に数えられるのは『比較的新しい』。京料理という言葉も『多分、江戸時代にはなかった。……日本料理を大きく変えたのが神戸から出て大阪で花開いた湯木貞一の「吉兆」の料理では』」と言う（森 2009）。



### Ⅲ 茶の湯と懐石料理の特徴

#### 1 数寄者の存在

吉兆が成功した理由は、貞一の料理人としての卓越した技術的能力と、そして季節感を取り入れた独自の料理の開発だけではない。その成功には、茶の湯を介して知り合った「数寄者」の引き立てが大きかった。数寄者の重要性について、貞一自身が、「小林さんが吉兆生みの親なら、耳庵こと松永安左エ門さんは、茶の深みを教えて下さった方、つまり育ての親ともいえる人である」と語っている。言うまでもなく、2人とも財界の大物中の大物である。

京都で1716年に創業した美濃吉の佐竹力総は、老舗の料理店にとっての数寄者の重要性について次のように説明している（永峰 2013c; また、佐竹 2011, pp. 177-179 も参照）。「20年ほど前（=1993年）に本店を高級料理屋に改装して、しみじみわかってきたことがあります。最高レベルの店をきちんと営業できていないと、優れた技術は維持できないということです。料理は嗜好性の強いものですから、ある店の料理がすべての人を満足させることはまずあり得ません。普通は8割の方に好まれるあたりを基準にしているようです。

でも、京都では違います。老舗料理屋には、店ごとに必ず『数寄者』がいて味の指標となると同時に、店のかじ取り役になってくれたはります。数寄者は、10日に1回くらいご来店いただく常連のお客様ですが、単なる店のファンではありません。物事がよくわかり、舌が肥えた方です。店の規模にもよりますが、せいぜい3～5人でしょうか。たとえば、古くから京都で財と権力をもってきた『白足袋』といわれる層、すなわち、茶・華道の家元、寺社関係者、室町・西陣の織物関係者などにいらっしやいます。

手放しではめるのではなく苦言を呈してくださること、言葉に説得力があって店の方向性に合っていることが求められます。《数寄者とは「風流な人、特に茶道を好む人」(広辞苑)。三井財閥を育てた益田孝、阪急王国を作った小林一三ら、明治から昭和初期に活躍した実業家に近代数寄者と称される人が多く、茶会を通して財閥の枠を超えた交流を広げた。》

#### 2 茶道と懐石料理における「おもてなし」の特徴

それでは、茶の湯とそれに端を発している懐石料理のおもてなしの特徴は何であろうか。第1の特徴は季節感の演出である。美濃吉の佐竹は次のように説明している（永峰 2013b）。「季節を象徴するのは食材だけではありません。器の文様などにも心遣いが感じられます。お椀の蓋裏を見てみましょう。蒔絵のお椀だと、蓋裏にも図柄があって、そこに季節が映し出されています。枝垂れ柳に蛍の図は、蛍が舞う6月のほんの2週間しかお出しできません。それこそ、一期一会の器です。そんな最善のおもてなしを受ければ、客

人は素直に感動するのではないでしょうか。』

茶道や懐石料理のおもてなしの2つめの特徴は、客の状況を多面的に、かつ深く理解し、それを配慮した繊細な対応である。裏千家茶道教室・一里庵の市原宗里は、茶道の特徴を次のように説明する（日経ビジネスアソシエ 2010, p. 58）。『『茶道とは相手を深く思いやり、適切な立ち居振る舞いを判断し続ける修業のようなものだ』と言う。何があっても平常心を保ち、相手への思いやりを表現する方法を学ぶ手段なのだ。『食後なので、薄茶でも少し濃いめに点てる。相手が子供なら、熱いお湯を入れても茶筌でよく混ぜて冷ますなど、時には型を破ってでも相手への心遣いを示す』（市原さん）。茶道を通して、仕事でも周囲の人を思いやる姿勢が身につくという。『もてなす側ともてなされる側の両方を稽古するので、相手の立場に立つ訓練になる。自然と相手との Win - Win を考えるようになる』（市原さん）。』

茶道や懐石料理のおもてなしの3つめの特徴は、上の市原宗里の説明とも密接に関連するが、「もてなす側」の主人と「もてなされる側」の客の平等性である。美濃吉の佐竹は40歳から茶道を始めたが、その効果を次のように語っている（永峰 2013b）。『『賓主互換』という言葉が、茶道にはあります。もてなす側（主人）ともてなされる側（お客）は、互いに入れ替わることができるという意味です。相手の立場を自分に置き換え、互いに尊重し感謝し合える、そんな思いやりの心のありようを表しているのです。茶の湯の料理をいただく基本的な作法の1つに、『熱いものは冷めないうちに賞味する』があります。料理を用意した主人の手間をねぎらい、その心遣いに敬意を払えば、おのずと作法が意味するところがわかってくるはずです。』

「賓主互換」の1例は、現在でも通常の催事でよく行われている「おもたせ」にも示されている。書店業界においてカリスマ店員と呼ばれている間室道子は、おもたせについての推薦本を次のように紹介している（朝日新聞 2014）。「主客が入れ替わる、おもてなしもある。お茶菓子など客人の手土産を主人がその場で開け、客を含めたその場の人にふるまう『おもたせ』がそうだ。（平松洋子著）『おもたせ暦』（文化出版局、2006年）は、『おいしい！』が飛び交い、受け取った側と渡した側の境目が、知らぬ間に消える。そんな幸福な時間を各地の四季折々の名品とともに切り取ったエッセー集だ。」

茶道や懐石料理のおもてなしの4つめの特徴は、茶道や懐石料理についての専門的知識・作法ばかりではなく、日本文化全般への教養を身につける必要性である。先の間室道子は、おもてなしについて千宗屋著『もしも利休があなたを招いたら』（角川書店、2011年）という本を推薦する。彼女は次のように解説する（朝日新聞 2014）。「（この本の中で）著者の説く『もてなし』と『サービス』の違いは興味深い。現代のサービスはマニュアル化され、どの客にも同じ対応。だが茶道の『もてなし』は、事前の、あるいはその場のコミュ



ニケーションを通して客人をよく知り、熟考した上で供される。『喜び、驚きをもたらす「サプライズ」が仕込んである』。

たとえば利休は、豊臣秀吉が訪ねてきた時、庭の朝顔をすべて摘み取り、茶室の床の間に大輪の朝顔を1つだけ生けて、際立たせた。利休はそれが自分と秀吉の間だけに成立しうる、究極のもてなしと考え、権力者を激高させるかも知れないリスクを覚悟で、他の朝顔を摘み取ったことになる。」

この意味からすれば、美濃吉の佐竹が先に紹介した2週間しか使用できないお椀もまさに客へのサプライズの一つである。佐竹はまた、「料理の中に、季節感やお祝いの気持ちなど、メッセージをそれとなく盛り込むのも、おもてなしの心の表現です。……料理屋は、料理だけでなく、部屋の雰囲気、女将や料理長、仲居との会話など、そのすべてが付加価値であり、おもてなし（であります）。ですから、社員研修では、茶道教育のプログラムにも力を入れるようにしています」と語っている（永峰 2013b）。

ここで佐竹の言う「メッセージをそれとなく盛り込む」や「料理屋は、料理だけでなく、部屋の雰囲気、女将や料理長、仲居との会話など、そのすべてが付加価値であり、おもてなし（であります）」という意味は、メッセージを読み取ったり、付加価値を付加価値として感じて喜んだり、楽しんだりするためには、それを発見し、解読する能力が必要になるということである。主人も客も日本文化についての能動的な学習が必要とされるのである。

#### IV 日本料理店の業態のタイプ

##### 1 美濃吉のマーケティング戦略

吉兆と同じく懐石料理店として有名な美濃吉は、ポジショニング戦略において以下のような紆余曲折を経験してきている。以下では、その紆余曲折を確認する。

佐竹力総は大学を卒業して「美濃吉」に入社した1970年夏、米国のサンフランシスコ市立大学のホテルレストラン学部に留学し、そこで3年間、米国流のチェーン店経営を学んだ。彼は帰国後の経営戦略について次のように説明する（朝日新聞 2001）。『「美濃吉」の京料理はもともと、高級料理のイメージが強かった。帰国後はそれを『大衆化』路線に転換させた。ファミリーレストラン部門を立ち上げ、京都市郊外に計12店をオープンさせた。『車社会』の到来を見越した戦略は当たり、多くの個人客を根付かせた。

（しかし佐竹は）『常にジレンマは感じていた』と言う。客1人当たりの単価を下げる。その分、料理の『質』は落とさざるをえない。老舗の評判が微妙に変化し始めた。『のれんを大切にしろ』『ええ料理をせなあかん』。ひいき客からの忠告がとくにこたえたという。

大衆化路線は、手軽に京料理を楽しんでもらえたという点で効果はあった。しかし、このままでは300年近い伝統も色あせてしまう。そんな心の『あせり』を吹き飛ばしてくれたのは、80年代後半に経験した欧州旅行だった。『ブランド』をかたくなに守り、目の行き届く範囲で事業を展開する。欧州では、世界的企業の多くがそうした姿勢を堅持していた。規模拡大を追求する『米国流』からブランド重視の『欧州流』へ。再度、かじを切った。

まず取り組んだのが本店建て替えだった。90年から1年半を費やし、『竹』を意識した数寄屋造りを新築した。ファミリーレストランの大半を閉め、総菜・弁当、ギフト品の販売に軸足を移した。客の数や売り上げは減った。それでも、納得のいく料理を提供できているという満足感がある。

（佐竹は）『美濃吉』の経営戦略は本店を頂点にすそ野を広げる『富士山型』とみる。本店は最高級料理にこだわり、ノウハウをほかの店舗や販売部門に生かしていく。『欧州旅行を契機に、歩むべき道がはっきりしたんです』と言う。

1989年6月29日、美濃吉は、同社の代表的な業態の「京料理美濃吉」のメニューを絞り込んでグレードアップさせた新業態店、「京懐石美濃吉」の1号店を名古屋市内に出店した（日経流通新聞 1989）。美濃吉の大衆化路線からの脱却は、1987年から開始した社内の活性化を目指して推進しているサービスの向上、システムの導入、本店の大改装などを柱とした「グレードアップ美濃吉運動」にあるが、その一環として新業態を企画した。「京料理美濃吉」はこれまで19店舗を展開してきたが、今後、新店、改装店とも新業態中心にする。新業態店では、しゃぶしゃぶや和定食、弁当など多種多様だった「京料理美濃吉」のメニューを5分の1ほどに絞り込み、懐石料理を中心にした。また、客層も30歳代以上の女性や社用族を中心に、客単価も従来の4000円の倍の8000円を想定した。その当時、副社長だった佐竹力総は「京料理の原点に戻る」姿勢を明確にするためだと言う。

2013年、佐竹は美濃吉のポジショニング戦略を振り返り、次のように説明している（永峰 2013a）。「1995年、49歳の時、父に代わって社長に就任しました。『美濃吉』というブランド確立のために考えたのは、『富士山型経営』。父と二人三脚でやってきたことの集大成です。私たちは、和食店の大衆化路線や多店舗展開で、多くのことを学びました。その29年余りは、回り道だったとは思っていません。

合理化、システム化という考え方を導入して、厨房内を改革したことは大きかったでしょう。仕事の手順を分解し、専門の調理人とパートのキッチンヘルパーさんができることを仕分けしました。調理人の仕事も、技術の習得度に応じてカルテに書き込み、どの店に移ってもすぐに戦力になるように工夫しました。

和食、特に京料理には、効率を追求するのが難しいところもあります。この季節のお吸

い物にはこういうお椀を使おうとか、そこでは文化教養やセンスが問われます。座敷でのサービスやお客様との会話など、マニュアルで処理できないこともたくさんあります。ですから、標準化できることは徹底的に標準化する努力をして、経営体質を強めていけばいいのです。

『富士山型経営』の話に戻りますと、富士山が美しいのは、裾野が広いからだと思うのです。美濃吉も同じ。一部の食通だけでなく、より多くの方に京料理を召し上がっていただきたい。そうであってこそ、頂上の素晴らしさも際だつのではないのでしょうか。

高級な業態の2店、本店竹茂楼と東京の新宿店があって、その下に、百貨店の中などで手軽に懐石料理が食べられる店舗が全国に16店、客単価1000円前後のファミリーレストランが2店あって……。

最も広い裾野はデパ地下の総菜ですわな。今、全国31か所で展開しています。……実はファミレス事業に進出した70年代後半、総菜専門の会社を起こし、百貨店に出店しました。ただ、調理技術や納品ノウハウなどの問題にぶつかり、2年で撤退したのです。それから20年近くたって、銀座の三越さんから依頼が来ました。今度は万全を期してブームに乗りました。総菜で美濃吉を知り、次は店に行って料理を食べたいと思っていただけるのが理想です。」

美濃吉は高級から大衆惣菜店まで「富士山型経営」を展開しているが、大衆日本料理店のチェーン展開に集中している企業も数社存在する。その代表はサトレストランシステムズである。以下では、同社のマーケティング戦略を紹介する。

## 2 サトレストランシステムズの経営戦略

サトレストランシステムズは1968年に創業された<sup>9)</sup>。同社は、「和食さと」をはじめ、和食レストランで業界トップクラスの規模を誇る。重里欣孝は1993年、35歳で会社を継ぎ、洋食や居酒屋などの業態を廃止し、1998年には和食レストラン1本に絞った。2012年、重里はその理由を以下のように説明する。

「流行に乗れば、最初のうちは真似でも売上は伸びます。でも、それでは後々続いていきません。地力が培われていなければ、壁にぶつかった時に次の一手が打てないのです。当社としても、様々な業態での展開を試みましたが、和食の分野だけは真似をすることなく、自分たちのノウハウの蓄積だけで成長してきたという自信がありました。……外食産業というのは、言葉では表せない細かいノウハウの積み重ねがあって、初めて利益が出せるようになる。そういう産業なのです。」

同社は従来、「寿司と鍋がおいしい店」として、評価を得てきており、特に和食の分野については、多くの知恵とノウハウの蓄積があった。その分野に経営資源をすべて投入す

る決定をしたのである。そして、その強みは、リーマンショック後で売上が落ち込んだ「和食さと」の再生のケースでも発揮されることとなった。

重里は次のように説明する。「そのとき我々が考えたのは、もう一度、原点に立ち帰ることでした。50年前の『さと』のキャッチフレーズは『働く人々のための鍋屋』。そこで新たに開発したのがしゃぶしゃぶ鍋の食べ放題『さとしゃぶ』だったのです。これが人気メニューになり、『さとしゃぶ』を軸に様々なバージョンが生まれました。さらに、四季折々の食材を使った、季節限定の『四季めぐり』も充実させると、それ以前は、40代以上のお客様が多かったのですが、20～30代のファミリーやビジネスマンも店に来ていただけるようになりました。強みを掘り下げることがバリュー感の構築につながる。地力をつけることの大切さを痛感します。」

実は、同社では、2009年からの3年間、「和食さと」の新規出店をしていない。その間、同社は、マイクロ波炊飯器、みそ汁ディスペンサーなど和食に特化した調理機械をメーカーと共同で開発し、キッチンシステムを一新した。また同社は既存店の改装を進め、お客様の居住性を高めるなどブランド力アップに取り組んだのである。重里は以下のように説明する。

「キッチンは、3年前とはまったく変わりました。自動化が進み、生産性が向上し、品質もグッと安定しました。これも和食店としてのノウハウがある当社だからこそできたことだと思います。仕入れも産地と直接交渉し、機器に合う規格で輸入するなどして、コストを抑えるとともに高品質を確保しています。そうしたトータルなシステムでバリューを出せることが、現在の我々の強みだと思っています。目指すは『包丁のない和食店』。まもなく実現できると思いますよ。」

サトレストラシステムズではそれ以前からも料理の提供時間の短縮化に取り組んできた。例えば2008年11月、同社は昼食時の提供時間を短縮した「スピードメニュー」を「和食さと」に導入した。事前の仕込みなどを工夫し、7分程度で提供できるようにした。同社は昼食時に30種類以上のメニューを提供しているが、提供時間が12～13分と遅いのが弱点であった。時間を短縮して提供するのは日替わり定食（682円）、鶏の唐揚げ定食（787円）など4種。外食業界では昼食時、提供までの時間は平均で10分程度とされているが、さとはいこれより2～3分多くかかっており、顧客からの不満の声が多かったと言う。全199店で実施する（日経MJ 2008）。

既に触れたように、サトレストラシステムズは2009年6月、しゃぶしゃぶの食べ放題を始めた。当初から若者や家族連れに人気であったが、2010年の夏は猛暑にもかかわらず、注文が前年同期を2割近く上回った。同社によれば、「週末の夜は来店客の2人に1人が注文する店もある」。大阪市にある「和食さと 杭全店」に仕事帰りに同僚と立ち寄った

20代の男性会社員は「暑くても違和感はないですね」と、迷わず大人2079円のしゃぶしゃぶ食べ放題を注文した。肉や野菜、ご飯など30種類のメニューが2時間、自由に注文できる。

ほかの和食や居酒屋チェーンでも2000～3000円の価格帯で鍋の食べ放題を始める店が増えている。暑さのなかでもお得感が支持されている。若者を中心に「鍋は冬」という意識が薄れつつあるという事情もある（日本経済新聞 2010）。

2013年10月、サトレストランシステムズは、2014年9月までに利用客がタッチパネルを自分で操作して注文するシステムを全店に導入すると発表した。約4億円をかけ、国内外の約220店に4000台程度の専用端末を置く。注文をとる店員の労働時間を減らし、人件費圧縮につなげる。端末に付けた追加注文を薦める機能を活用し、客単価を引き上げる狙いもある（日本経済新聞 2013）。

以上で考察したように、日本料理店には、吉兆のように超高級料理店を中心に展開する企業、美濃吉のように超高級料理店、やや高級料理店、大衆料理店、そして惣菜店を幅広く経営する企業、そしてサトレストランシステムズのように大衆料理店チェーンを展開する企業などが存在していることが明らかになった。次節では、それぞれの業態の異同性を理論的に考察する。

## V 理論的分析

ここまでで、茶の湯をベースにして湯木貞一が完成させた懐石料理と吉兆の発展過程、そして吉兆と比較する目的で、美濃吉とサトレストランシステムズのマーケティング戦略や経営戦略を紹介した。以下では、ケースをベースにしながら日本の「おもてなし」の性格を理論的に明らかにする。

### 1 日本料理店の冰山モデル

日本料理店のビジネスモデルを考える場合、Schein (2010) の組織文化を理解するためのフレームワークが有用である。Schein は文化を自分たちが参加する集団についてある人が有する一連の前提 (assumption) であると文化を定義する。これらの前提には以下のように3層に分類される<sup>6)</sup>。

1) 人工物 (Artifacts) : 人工物には、組織におけるあらゆる目に見え、顕著な、もしくは言語的に確認可能な要素が含まれる。人工物は文化の目に見える要素であり、それらはその文化の一部ではない人々によっても認識されうる。例えば、家具、ドレスコード、ロゴ、スローガンなど。

表1 Schein の組織文化の3つのレベル

---

1. 人工の産物 (artifact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 可視的で、触ることができる構造とプロセス</li> <li>・ 観察された行動           <ul style="list-style-type: none"> <li>——分析, 解釈することは難しい</li> </ul> </li> </ul>
2. 信奉された信条と価値観 (espoused belief and values)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理想像, ゴール, 価値観, 願望</li> <li>・ イデオロギー (理念)</li> <li>・ 合理化 (rationalization)           <ul style="list-style-type: none"> <li>——行動やその他の人口の産物と合致することも, しないこともある</li> </ul> </li> </ul>
3. 基本的な深いところに保たれている前提認識 (assumption)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意識されずに当然のものとして抱かれている信条や価値観           <ul style="list-style-type: none"> <li>——行動, 認知, 思考, 感情を律する</li> </ul> </li> </ul>

---

出所: Schein, 2010, p. 24. 邦訳, p. 28

2) 信奉された信念や価値観 (Espoused beliefs and values): 文化の第2のレベルで、これには組織の宣言された価値観や行動のルールが含まれる。これらは良く公式の哲学やアイデンティティの公的宣言に示されている。それはまた構成員がそうなりたいと望む将来のビジョンも含まれる。

3) 根源的前提 (Basic underlying assumptions): 共有された基本的前提は文化のエッセンスを構成しているのであるが、しかしそれは通常は意識されることのない、組織に深く根ざした当たり前と考えられている行動である。これらの前提は典型的には組織の中に非常にうまく統合されているので、組織内部からは認識されるのが困難である。表1は、Schein の組織文化の3つのレベルを示している。

本稿ではこのモデルをベースにして、吉兆のような超高級業態、美濃吉が展開しているやや高級業態、そしてサトレストランシステムズが展開している大衆業態を明らかにする。その違いは表2に示されている。

本稿では、それを「目に見える」vs. 「目に見えない」, 「感じるができる」vs. 「感じるができない」おもてなしを表現するために「冰山モデル」として活用する。それを示しているのは図1である。

図1が示しているように、大衆日本料理店の場合には、店側が提供しようとしている顧客価値は「目に見える」部分や「感じることのできる」部分、特に料理の見た目と味、給仕時間の速さと接客水準、食事空間の快適さが中心を占めている。逆に、超高級日本料理店の場合には店主、女将、料理人、そして接客係りのおもてなしの精神にまで、つまり冰山全体が顧客価値を構成している。

例えば、美濃吉の佐竹力総は、「料理屋は、料理だけでなく、部屋の雰囲気、女将や料

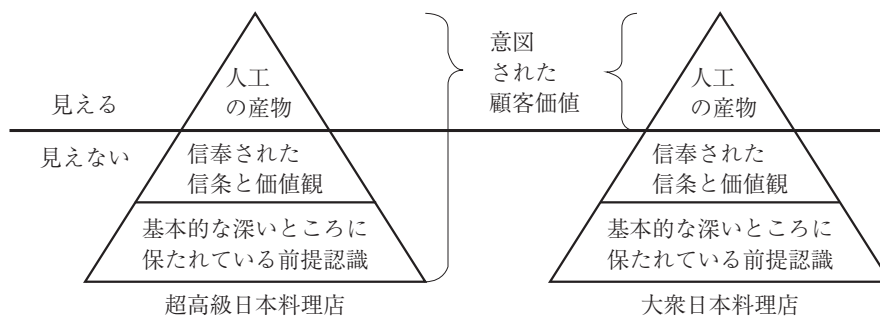


表2 日本料理店の3つの業態の違い

	最高級業態	やや高級業態	大衆業態
人工の産物	料理：一品一品，季節感あふれるお店独自の料理の数々，非常に高価格（ディナーで3万円から5万円程度） 設え：客室までに日本庭園や箱庭がある，床の間には季節に応じた由緒のある掛け軸と季節感あふれる生花，個室，料理店としての建物全体の気品 給仕：着物を着たベテランの女性正社員の接客&上品な着物を着た女将の挨拶	料理：一品一品，季節感あふれる料理の数々，非高価格（ディナーで1万円前後） 設え：テナントとして入店，通常は床の間の掛け軸や生花はない（個室の場合にはあり），通常は店の入口に季節感ある生花や日本画などが飾られている 給仕：着物姿の若手女性正社員の接客	料理：一度に配膳される，一部，季節感を取り入れている，和風ファミリーレストランとの建物，コスト・パフォーマンスを重視した大衆価格（ディナーで1000円から3000円程度） 設え：和風の大部屋，テーブル席，枱席（相席もあり），季節感を演出した観葉植物や幟など 給仕：制服をきたパートやアルバイト
信奉された信条と価値観	料理人：超一流の料理品がその時の旬の品質の良い料理人こだわりの食材（みずからが仕入れに行っ て吟味する場合もある）を可能な限り使用した献立，お客様の目線で料理を作る，料理にふさわしい食器を使用する 設い：献立に合わせた統一された部屋の雰囲気調整 給仕：作法に則った給仕，顧客への料理や設いについての奥の深い専門的な説明や客との会話	料理人：一流の料理人による季節感のある献立と食器の選択，ある程度のマニュアル化 設い：テナントとしての入店ゆえに設え全体の雰囲気の調整には限界がある 給仕：若手の着物を着た女性社員がマニュアルに則った接客，顧客から料理の内容に聞かれて即答できない場合もある	料理人：セントラルキッチンでの下ごしらえ，機械化，マニュアル化，究極は「包丁のない和食店」，素早く食事ができる料理の提供 設い：配膳や回収，客動線の効率性，スペースの有効活用を重視した店舗設計 給仕：マニュアル通りのサービスとしての接客（例外対応は困難），料理等に対する専門的知識は不必要
基本的な深いところに保たれている前提認識	「侘び，寂び」，最高のおもてなしの精神（主客の平等性や賓主互換），一期一会，サプライズ（感動）の提供，顧客接点までの店舗内のバリューチェーンの全体的な調整	マニュアルをベースにしたおもてなしの精神（場合によれば，特別対応も可能）	マニュアル化，機械化，時間短縮など，コスト削減ベースの発想

出所：Schein (2010, pp. 23-33. 邦訳, pp. 27-39) の説明を参考にして筆者作成

図1 超高級日本料理店 vs. 大衆日本料理店



出所：Schein (2010, p. 24. 邦訳, p. 28) を参考にして筆者作成

理長、仲居との会話など、そのすべてが付加価値であり、おもてなし」であり、「料理の中に、季節感やお祝いの気持ちなど、メッセージをそれとなく盛り込むのも、おもてなしの心の表現です」と語っている（また、徳岡 2013, p. 106 も参照）。問題は、顧客にそのメッセージを読み取る能力があるのかどうかである。茶道の修練の場合には、主人からのさりげないメッセージの仕掛けを発見して、読み取る能力の涵養が非常に重視されている。懐石料理の場合にもそうである。そこでは茶の湯の場合と同様に、もてなす側だけではなく、客も、そして客同士も場の雰囲気盛り上げる責務がある（木村・田中 2010, pp. 96-97）。

その意味で、本格的な懐石料理の場合には、消費者が茶道や懐石料理の背景情報についてどの程度まで学習するかによって、実現される顧客価値が左右されることになる（詳細は、佐藤 1993, pp. 75-90 を参照）。その意味で、茶の湯を嗜まない人に日本料理の真髄を伝えることは困難なのである。

## 2 日本料理の魅力の訴求の困難性

日本料理人の山本征治と奥田透とは、日本料理を伝えることの困難について次のように対談している。奥田も山本とともに、東京でミシュラン3つ星の日本料理店を経営している（奥田・山本 2014, pp. 58-59）。

「いまの僕の夢は日本料理を世界の共通言語にすることなんです。どういうことかというと、フランス料理や中国料理などは国籍、性別、年齢、食の経験など何も関係なく世界中、同じようにおいしさやお皿の上のメッセージを伝えることができます。だからこそ世界の三大料理だし、食の世界の共通言語なんです。

でも、日本料理はそうではないんです。日本料理は目に見える部分だけではすべてわからない。四季折々の季節の豊かさや海や山の恵みを無言のうちにお客様に伝えるととも

に、いま目の前にいる人のために挽いた一杯のうどんのおだしにどういう意味が含まれているかという解釈も必要になってきます。

日本料理の唯一の武器は、そこに秘められたこのような精神です。その精神が理解されない限り、日本料理は共通言語にはなり得ない。だから僕は『日本のこの豊かな自然の恵みを、このようなおいしい料理として味わえるんですよ』というメッセージがどうやったら伝わるのか。いまそのことを毎日毎日考えているわけですね。』

それだけではない。日本料理の真髄を伝えることが困難ということは、一流の職人の育成も困難になるということも意味している。美濃吉の佐竹はこの問題に次のように対応している（朝日新聞 2001）。

佐竹は1996年に計12年間の板前の養成プログラムを導入した。彼は器具の管理から料理の盛りつけまで、あらゆる技術を16項目に分類し、段階を踏みつつ、短期間で学べるシステムにしたのである。これは、「20年で1人前」「先輩の技を盗め」が常識の業界では画期的な試みであった。佐竹は「フランス料理には教本がある。なのに、和食の場合は『見て覚える』がこれまでのやり方だった。……今の若い人には目標をはっきりと示してあげることが大切だ」と言う。

### 3 ブランド戦略と茶の湯の精神との共通性

ブランド戦略論を専門とする片平秀貴の次の発言は、高級日本料理の価値を世界に向けて発信する際の参考になると考えられる（片平 2005, p. 61）。「トヨタはこれまでロジックで勝ってきた。『いいものを安く売る』ことに関してトヨタの右に出るものはなく『費用対効果が一番高い』というシンプルなロジックで顧客を説得してきた。……

トヨタに限らず日本企業は、ロジックは得意でもそれに作り手の思いをかませずストーリーに作り上げるのが苦手だ。しかしセイコーインスツルのように、スイスの時計産業に学んで機械式高級時計の工房をわざわざ岩手県雫石町に作り、和時計から受け継がれたものづくりの歴史を発信するといった試みが垣間見えるようになった。商品の機能や経済的合理性だけでなく、企業のビジョンや作り手が商品に込めた思いを積極的に発信し、顧客に伝えようとする動きが徐々に広まりつつある。……

ストーリーを重視するようになると、販売にも大きな変革がもたらされるはずだ。メルセデスやBMWなどのディーラーでは、販売担当者もストーリーを踏まえて、新車がどのような意義を持つかについて熱く語る。高級車の顧客はこういった知的水準の高い購入プロセスを楽しむ。これに対し、トヨタをはじめ日本車のディーラーでは、すぐに値引き交渉の話になり知的刺激に乏しい。」

茶の湯や懐石料理においては、主人が客に対するさりげなく仕掛けたメッセージを発見・

解説して、それをめぐって会話することに奥の深い楽しみがある（詳細は、木村・田中 2010 を参照）。茶の湯や懐石料理を楽しもうとすれば、主人にも客にも茶の湯や懐石料理の技術的・文化的知識はもちろんのこと、日本文化全般についての教養的な知識や、その場の雰囲気にあふさわしい「立ち振る舞い」や会話の仕方が求められるのである。この説明は、そのまま片平が言うブランドストーリーの話そのものである。特に、片平が指摘する「高級車の顧客はこういった知的水準の高い購入プロセスを楽しむ」という件はまさに茶の湯の楽しみと同じである。

今後、日本料理を湯木貞一が目標として掲げたように「世界之名物 日本料理」とするためには、懐石料理のメッセージをストーリーとしていかにして分かりやすく、国内や海外に発信し続けてゆくのかという課題がある。そして、この点は実は日本人がもっとも苦手とする課題なのである（詳細は、Sato and Parry 2013 を参照）。

## VI 研究の限界と今後の方向性

最後に本研究の限界と課題、そして今後の研究の方向性について説明する。研究の限界の1つめは、吉兆のケーススタディに関してである。吉兆には4つのグループ企業が存在している<sup>7)</sup>。そして、それぞれの企業のマーケティング戦略やビジネスモデルは徐々に異なるようになってきているようである。この点を確認し、その理由を分析することは重要な研究だと思われる。

本研究の第2の限界は、本研究が大衆的な和食チェーン企業としてサトレストランシステムだけを取り上げている点に関わっている。当然、大衆的和食レストラン企業間のマーケティング戦略やそのビジネスモデルは異なるはずである。この点の研究も重要である。

本研究の3つ目の限界は、茶の湯や懐石料理から派生したおもてなしの精神が、他のサービス業や製造業にどのように浸透していったのか、そしてそれがおもてなし精神を導入した企業にどのような効果をもたらしたのかの研究である。それに関連した研究の課題として、西洋社会を起源とするホスピタリティとサービス、そして日本文化を起源とするおもてなしとの比較研究である。この研究は極めて重要であると考えられる。

最後の研究の方向としては、海外での日本料理の普及プロセスとその現地化に関する研究である。海外での日本料理ブームとは逆に、日本では日本食は衰退の一途をたどっている。その問題について、日本料理人の奥田透と山本征治は次のように対談している（奥田・山本 2014, p. 59）。

「奥田：いま日本の調理師学校で日本料理をやりたいという子が1割くらいしかいないというんです。……寿司、天ぷら、そばは希望者がゼロに等しいそうです。学生の8割、

9割はフランス料理やイタリア料理の希望者です。……日本人が自分たちの伝統を正しく評価できない。だとしたら日本料理をそのままセットにして海外に持って行こう。海外で評価されることで、日本料理の価値を日本人に気づかせたいと、僕はそう考えたのです。

山本：食と文化で日本人が一番懂れているなりに、奥田さんが出店したのもそのためでしたね。

奥田：はい。日本料理は成熟し完成されたものですから、外国に持っていったら必ず勝てると思います。それを証明することが僕の役割（だと思っています。）」

奥田は2013年9月にパリに出店しているし、山本は2012年3月に香港に出店している。2店とも超高級日本料理店である。彼らの日本食レストランの現地消費者からの受け入れ状態を追跡研究することも必要である。

実は、国連に和食の無形文化遺産への登録を働きかけたのは、和食を内外に普及させようと2004年8月に設立されたNPO法人日本料理アカデミー（Japanese Culinary Academy）であった。美濃吉の佐竹も理事の1人である。彼らが2011年に登録を働きかけた切っ掛けは、彼らが京都府に要望したことにある。その背景は、日本人の食生活の洋風化に対する彼らの危機感であった。理事長の料亭「菊乃井」の主人・村田吉弘は無形文化遺産登録の決定の知らせを受け、「取り組みが実った。ホッとした」と笑顔を見せたが、それと同時に村田は「和食は世界でブームになっていても、国内では食べられる機会が減っている。ドーナツ化現象のようだ。今回の登録が、食卓を見直す機会になってほしい」と言う（藤井・木原 2013）。

以上のように、日本料理は国内では深刻な問題に直面しながら、海外展開の努力をしているという状態にあるのである。日本料理と食文化の関連はこのように多面的な状況を呈しているのである。

#### 注

- 1) [http://www.omotesenke.jp/chanoyu/7\\_1\\_8b.html](http://www.omotesenke.jp/chanoyu/7_1_8b.html), accessed on Mar. 8, 2014
- 2) [http://www.kitcho.com/kyoto/event/madrid\\_fusion\\_05/mf\\_011\\_jp.html](http://www.kitcho.com/kyoto/event/madrid_fusion_05/mf_011_jp.html), accessed on Mar. 1, 2014
- 3) [http://www.kitcho.com/kyoto/event/madrid\\_fusion\\_05/mf\\_011\\_jp.html](http://www.kitcho.com/kyoto/event/madrid_fusion_05/mf_011_jp.html), accessed on Mar. 1, 2014
- 4) <http://www.elbulli-movie.jp/magazine/kiccho.html>, accessed on Mar. 8, 2014
- 5) 以下の記述は、「サトレストランシステムズ株式会社 重里欣孝氏：Top Interview」, [http://pro.gnavi.co.jp/magazine/article/top\\_interview/ti393/](http://pro.gnavi.co.jp/magazine/article/top_interview/ti393/), 2012/04/17, accessed on Mar. 10, 2014, による。
- 6) <http://www.relationsandmore.com/scheins-three-levels-of-culture.html#sthash.wQFn7DJ5.dpufhttp://www.yahoo.co.jp/>, accessed on Mar. 11, 2014
- 7) 船場吉兆は2007年の不祥事により、翌年に廃業している。

## 引用・参考文献

- 朝日新聞 (2001) 「美濃吉社長 佐竹力総さん：下 (時を拓く 京都経営者列伝) / 京都, 2度の方針転換で成功 (54歳) (聞き手・勝亦邦夫)」『朝刊京都2』2月27日, p. 34.
- 朝日新聞 (2014) 「(再読 こんな時, こんな本) 「お・も・て・な・し」とは 代官山蔦屋書店・間室道子さんに聞く」『朝刊 週末 be・b04』1月4日, p. 4.
- 藤井裕介・木原貴之 (2013) 「和食の魅力, 再発見期待 無形文化遺産, 喜ぶ京料理関係者」『朝日新聞 夕刊1社会』12月5日, p. 11.
- 堀田浩一 (2012) 「(やましろ発見伝!) 昭乗のころ: 1 愛用の箱「松花堂弁当」のルーツ / 京都府」『朝日新聞 朝刊南京都・1地方』2月28日, p. 30.
- 伊佐恭子 (1991) 「湯木貞一さん (表紙の人 坂田栄一郎のオフ・カメラ)」『週刊アエラ』10月1日号, p. 75.
- 磯江祐介 (2013) 「[謎解き京都] 松花堂弁当 誰の発案 江戸期の僧が由来 仕上げは『吉兆』」『読売新聞 大阪夕刊なぞ』11月7日, p. 2.
- 岩下宣子 (2013) 日本料理の3形式とは (実践マナー塾) 『日経プラスワン』12月7日, p. 5.
- 片平秀貴 (2005) 「コラム 特集1 『トヨタ』の効用と弊害, 哲学の再構築から始める 新商品戦略, ロジックからストーリーへ」『日経ビズテック』3月20日号, pp. 60-61.
- 木村純子・田中洋 (2010) 「ラグジュアリの意味生成: 茶会におけるもてなしを手がかりに」『経営志林 (法政大学)』第47巻1号, 4月, pp. 95-112.
- 森恭彦 (2009) 「[京の美] 京料理 (2) 日本料理変えた吉兆=京都」『読売新聞 大阪朝刊京セ2』11月19日, p. 30.
- 森恭彦 (2010) 「[茶の湯あいうえお] 『す』数寄者 当て字で『色好み』と区別」『読売新聞 東京夕刊芸能A』6年28日, p. 15.
- 永峰好美 (2013a) 「[時代の証言者] 京料理 佐竹力総 (14) 裾野広げて富士山型経営」『読売新聞 東京朝刊 気流』8月20日, p. 10.
- 永峰好美 (2013b) 「[時代の証言者] 京料理 佐竹力総 (15) おもてなし 茶道に学ぶ」『読売新聞 東京朝刊 気流』8月21日, p. 12.
- 永峰好美 (2013c) 「[時代の証言者] 京料理 佐竹力総 (16) 数寄者の舌に戦々恐々」『読売新聞 東京朝刊 気流』8月22日, p. 10.
- 日本経済新聞 (1986) 「明治の気骨に“恩返し”——吉兆主人湯木貞一氏 (文化)」『朝刊』11月3日, p. 28.
- 日本経済新聞 (1999) 「松花堂弁当, 文人の器から料理広がる——懐石の趣, 昭和初めに (タウン・ビート)」『夕刊』10月23日, p. 6.
- 日本経済新聞 (2010) 「お得なら猛暑でも鍋 (消費の現場)」『朝刊』8月10日, p. 31.
- 日本経済新聞 (2013) 「和食さと, 注文専用端末, 全220店に導入」『朝刊』10月27日, p. 7.
- 日経流通新聞 (1989) 「美濃吉, 京料理を高級化し展開——懐石料理を中心に」6月27日, p. 17.
- 日経MJ (2008) 「サトレストラン, 昼食時間帯用, スピード料理」11月3日, p. 15.
- 日経ビジネスアソシエ (2010) 「コラム 特集 茶道18人としての常識を学ぶ場」1月19日号, pp. 58-59.
- 奥田透・山本征治 (2014) 「我ら, 料理の道を究めん」『致知』2月号, pp. 50-59.



- 産経新聞 (2013) 「和食, 無形文化遺産に ユネスコ 自然尊重の体現, 評価」『東京朝刊 1 面』  
12月5日, p. 1.
- 佐竹力絵 (2011) 『三百年企業 美濃吉と 京都商法の教え』 商業界.
- 佐藤善信 (1993) 『現代流通の文化基盤』 千倉書房.
- Sato, Yoshinobu and Mark E. Parry (2013), “Formation of the New Japanese Style Management Strategy,” in N. Kambayashi, ed., *Japanese Management in Change: Globalization, Market and Society*, Springer, forthcoming.
- Schein, Edgar H. (2010), *Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition*, Jossey-Bass, San Francisco. 梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房.
- 鹿間孝一 (2013) 「『名物』にして『世界遺産』に」『産経新聞』 3月26日.
- 末廣幸代 (2010) 『吉兆 湯木貞一 料理の道』 吉川弘文館.
- 徳岡邦夫 (2013) 『料亭「吉兆」を一代で築き, 日本料理と茶の湯に命を懸けた祖父・湯木貞一の背中を見て, 孫の徳岡邦夫は何を学んだのか』 淡交社.
- 読売新聞 (2003) 「[関西おもしろ文化考] 第103話 見栄 権威主義とはちょっと違う (連載)」『大阪夕刊 関西』 1月22日, p. 3.
- 湯木貞一・辻静雄 (1983) 『吉兆 料理花伝』 新潮社.
- 湯木美術館編集 (2002) 『吉兆 湯木貞一のゆめ』 朝日新聞社.