

事業承継の新たなかたち：ちんや六代目当主の決断

落合 康裕（静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科 教授）

藤原 健一（一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会 執行役員）

1. 沿革

東京・浅草発祥のすき焼きの「ちんや」は、明治の初めから文明開化の象徴だったすき焼きを提供し続けて140年余になる。「ちんや」の先代世代は、江戸時代到大奥や大名、豪商などに「ペット」としての犬の狆（ちん）を広く納めていた。現在の同社の名前は、その時に使用していた屋号「狆屋（ちんや）」に由来しているという。

浅草が大衆的な外食店がひしめく食道楽の街になると、「ちんや」もこの流れに乗り、1880年（明治13年）に料理屋に転向した。明治時代半ばから大正時代にかけて牛鍋（すき焼き）が流行すると、1903年（明治36年）にすき焼き専門店に衣替えした。「ちんや」は、関東で一番甘いといわれている「割り下」にこだわりがある。六代目・住吉史彦（以下、住吉という）によると、「ちんや」には経営理念や家訓がない代わりに、甘い割り下が常連の心に深く印象付けされているので容易に変えるわけにはいかないという。他方、割り下以外は、経営環境の変化に応じて柔軟に変えている。

すき焼きで成功した「ちんや」は、明治時代末のカフェブームにも乗り、「ちんやバー」というカフェを出店、次に大衆中華ブームが起きると、中華料理店も出店している。また、同社は創業以来、数多くの危機を乗り越えてきた。1923年（大正12年）に発生した関東大震災、第2次世界大戦時の東京大空襲、1970年代からの浅草の衰退

写真1 昔のちんや本社ビル



（出所）同社より提供

などである。

こうして、「ちんや」は貪欲に流行を追いつける街、浅草を象徴するような店になっていった。

2. ちんや六代目・住吉史彦

住吉は、高度経済成長の真只中の1965年（昭和40年）に生まれる。先代から戦中、戦後の話を多く聞かされたという。暗に、住吉に事業承継の大変さを伝えようとしていたのかもしれない。家業の関係もあり、幼い頃から美味しいものを食べさせてもらったという。

住吉は、慶應義塾大学卒業後、家業に入社し、2001年（平成13年）8月に、社長に就任した。

写真 2 六代目・住吉史彦氏



(出所) 同社より提供

当時、BSE 問題の最中であり、事業を承継して早々、日々対応に追われた。同社は、BSE 問題の時に売上は半減した。住吉いわく、当初何をしたら良いか、何をしたら客足が回復するのか分からなかったという。

他方、厳しい経営環境であったが、住吉は高付加価値路線に戦略転換を行う。客単価の最低ラインを 2,000 円から 5,000 円程度にした。高付加価値戦略は主に二つの構成要素からなる。

第一に、サービスに体験価値を組み込む取り組みである。「心に残る思い出を!」「すき焼きは、生活必需品ではないが、心の必需品」と事業コンセプトを定め、事業経営に「コトづくり」を組み込んだ。先述の通り、割り下を変えることができないのは、先代たちが代々守り抜いてきたものであり、同時に顧客の期待や思い出になっているからである。その他、住吉は「すき焼き川柳コンクール」や「すき焼き通検定」の実施、『牛ゆっ

とハート』の商標登録（ハート型に整形した牛脂）、記念写真の掛け声統一「ス・キ・ヤ・キ」などにも取り組んだ。

第二に、原材料の高品質化である。住吉は、美味しさの追求を行い、すき焼きに合う肉や油、香り（和牛香）なども含めて研究を始めた。そして仕入れ基準を明確化し、2017 年（平成 29 年）に「適サシ肉宣言」として外部に公表を行った。ちなみに「適サシ肉」とは、脂肪の量が 4 等級で、脂肪の融点が低い、30 ヶ月という充分な月齢まで肥育した和牛のメス牛の肉を指す。この肉を使うことにより、顧客にとって胃もたれせず、香りも良いすき焼きを実現できるという。また、溶き卵についても、すき焼きに足りない苦味を加えるためにカレー粉を混ぜ、酸味を補うためにヨーグルトを入れたものを勧めている。今までにない斬新な味わい方を推奨しているが、甘辛のすき焼きには、苦味や酸味が合うと研究を重ねて見出したものである。

この取り組みは、2018 年（平成 30 年）に東京商工会議所より「第 16 回勇気ある経営大賞」、2019 年（平成 31 年）に台東区より「TAITO 産業賞」を受賞することになる。また、メディアでも大きく取り上げられることにもなった。

4. 大切なステークホルダーの存在

社内外のステークホルダーは、同社の事業存続にとって重要な役割を果たしている。第一に、常連の顧客の存在である。慶弔関係やその他行事がある際には、必ず「ちんや」を使う根強いファンが存在する。また、中には数世代にわたって利用している顧客も多い。住吉も、老舗の意義とは単に長く続いているという点ではなく、世代を超えて顧客から愛され続けることの重要性を認識している。また、その認識が、数世代にわたって顧客価値を提供し続けるインセンティブを生み出して

いる。

第二に、従業員を大切にしている姿勢である。同社では、戦略的な意思決定を行う場合、上意下達ではなく、従業員一人ひとりとの対話を重視している。前述の適サシ肉宣言の時には、社員30人ほどの従業員全員に時間（平均1時間30分程度）をかけて自分の思いを伝え、納得してもらっていた。理由は、従業員全員が、会社の方針を理解し腑に落ちていないと、主体的に顧客の期待や思い出を守る行動をとることが難しいからである。

5. コロナ禍と事業の存続

2020年に世界を襲ったコロナ禍は、同社の経営にも大きな影響を与えた。東京オリンピックの延期、度重なる緊急事態宣言など、前年まで外国人観光客で賑わった浅草の仲見世からも人がぱったりと消えた。「ちんや」においても、来店客が大幅に減少した。他方、このような状況の中においても、同社は、精肉の小売販売のチャネルを駆使した精肉の通信販売を積極化する。先述の「適サシ肉宣言」は、老舗すき焼き店の目利きの力と、その目利きに合った良質な精肉を供給する生産者によって支えられている。同社の常連顧客が、来店できない代わりに自宅で「ちんや」のすき焼きを賞味できるようにした。Zoom すき焼き大会の開催などはその一例である。

他方、社員や顧客とともに歩んできた「ちんや」であったが、店舗の老朽化や新型コロナウイルスの影響、後継者不在も相まって、これ以上の営業継続は困難と判断し、2021年（令和3年）6月に閉店・長期休業を発表した。

6. 事業承継の新たななかたち

こうした中、ハードロック・カフェやカプリチオーザなど25以上のレストランブランドを6ヶ国で展開する株式会社 WORLD DINING INSPIRATIONS

（以下、WDIという。本社：東京都港区）が、2021年（令和3年）8月に、「ちんや」のブランドとそれに関わる商標などを譲受する契約を締結することになる。

当初、WDI社長の清水は、既存ブランドとは毛色が異なる老舗すき焼き屋を引き受けることができるのか悩んでいた。清水は、住吉に老舗とは何かと問うたことがあるという。その際、住吉は問い直しを行うことであると答えた。清水は、時代の流れや環境の変化に適応することであれば自分達にもできると考え、事業承継を決断した。

一方、住吉は、他社からも承継に関する引合いがあった。そのような中、WDIだけが同社の常連顧客を引き続き大切にし、社員を継続雇用することを伝えていた。このことは、住吉にWDIへの事業承継を決断する大きな原動力になったようだ。

7. 見えざる資産の継承

六代目は、「本当の資産は財務諸表に載っていない」と語る。自身のBSEでの経験などから、財務諸表にある「目に見える資産」をすべて失っても、「目に見えない資産（他者からの信用やつながり、文化など）さえあれば、会社を立直すことができる」と語る。伊丹・加護野（2003）によ

写真3 現在の「ちんや」



（出所）同社より提供

ると、これらの経営資源を見えざる資産という。

「ちんや」は、現在、WDIが保有しているレストランブランドの1つであるが、当時、同社が日本のブランドを運営するのは稀だった。それでもWDIが「ちんや」を承継した理由は、創業以来、紆余曲折を経ながらも、「理念」実現のため社員・顧客らと深い関係を築きあげてきた組織風土や徹底した問い直しの姿勢に、WDIの目指す「ホスピタリティ」や「本物志向」が具現されていたからだ。

「ちんや」は住吉一族の経営から離れたが、一族が最も強く望み、顧客が最も愛した割り下とそれを支えてきた風土や姿勢は、次世代に承継することができた。今回のケースは、信用や組織風土など「見えざる資産」の承継に重きを置いた新しい第三者承継の姿といえるかもしれない。

【参考文献】

- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門（第三版）』日本経済新聞社。
- IT media ビジネス（アクセス日：2023年11月22日）
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2204/12/news031.html>
- URBAN LIFE METRO（アクセス日：2023年11月22日）
<https://urbanlife.tokyo/post/71581/>
- アール・アイ・シー編（2022年）「サステナビリティ経営で日本の食文化を次世代へ WDI グループが『「ちんや」』の暖簾の承継に込めた思い」『飲食店経営』第49巻第5号、32－35頁。
- 浅草料理飲食業組合編・落合康裕監修（2023）『料理店の跡継ぎへ：令和のコロナ禍奮闘記』
- 落合康裕（2020）『株式会社「ちんや」六代目店主 住吉史彦様」100年経営研究機構オンライン研究会資料。
- 住吉史彦（2016）『浅草はなぜ日本一の繁華街なのか』晶文社。
- 智慧の燈火（アクセス日：2023年11月22日）<https://chienotomoshibi.jp/chinya/>
- 住吉史彦（2015）『読み継ぎたい すき焼き思い出ストーリーの本』「ちんや」創業135年記念（自費出版）。
- 向笠千恵子他（2014）『日本のごちそう すき焼き』平凡社。