

## Top Interview

# オンリーワンの価値

## ダイリキ × ワン・ダイニング 未来から進化



1&D代表取締役社長  
高橋 淳さん

●たかはし じゅん 1961年生まれ。東京都出身。84年に成蹊大学経済学部を卒業し、三井物産に入社。95年、1&Dの前身であるダイリキに入社。取締役専務執行役員管理統括部長などを務めた。2008年、ダイリキの外食事業部門を分社化し、設立されたワン・ダイニングの代表取締役社長に就任。16年、ホールディングス体制に移行し、1&Dホールディングス、ワン・ダイニング、ダイリキの3社の代表取締役社長に就任した。25年3月、グループ3社を統合し、1&Dに商号変更するとともに代表取締役社長に就任。

はなはだ本気で事業を安定させよう」と考え、93年に外食事業へ参入しました。当時の焼肉店は今より割高だったため、我々は居酒屋感覚で気軽に利用できる店を出し、行列ができました。

その後、物理的制約のある都心ビルを避け、ファミリー層をターゲットにした郊外型へと戦略を転換しました。これが成功し、急速な多店舗展開へとかじを切ります。

しかし、この時、私たちは本来の経営理念である「価値ある経営」を見失い、価値より「規模」を追求してしまつたのです。

どういふことですか？

高橋社長 おいしい肉を提供するため店内で手切りをしていたのですが、その技術の育成には時間もコストもかかります。そこで、急拡大のために加工を外部委託し、カット済みの冷凍肉を店に並べる効率化を選んでしまいました。

### BSEショックの教訓

その矢先に起きたのが、2001年のBSE牛海綿状脳症問題です。売り上げは激減し、外食事業は赤字に転落しました。この時、「我々の店は本当にダイリキの強みを生かしているのか」と振り返ったところ、答えはNOでした。単に「安い」だけで、どこでも出せる冷凍肉を出していたのですから、独自の強みはありませんでした。

高橋社長 創業者は「一本足で

(2面につづく)

創業60年 小売・外食統合

総合食肉店から飛躍

創業の経緯をお聞かせください。

高橋社長 1965年、義父である創業者の高橋健次がクジラ肉の販売店を開業したのが始まりで

JMA

# Marketing View

令和8年1月15日

●発行所●

20新  
26年  
通巻第113号

(公社)日本マーケティング協会  
〒530-6691 大阪市北区中之島6-2-27  
中之島センタービル31階  
TEL: (06) 6448-7888 FAX: (06) 6448-1073  
定価1部100円(税・送料込み) 購読料は会費・負担金に含む

日本マーケティング協会ホームページ  
<https://www.jma-jp.org/>  
Marketing View事務局へのメール  
kansai@jma-jp.org

謹賀新年。SNSの時代、人々の不幸が、蜜のようには拡散され、否応なく飛び込んでくる不愉快な情報に、息苦しさを感じる人が多くなった。そんな今、昨年、MLBワールドシリーズを連覇したLAドジャースに思いを巡らせる。

彼らが「王朝(ダイナスティ)」と呼ばれる強さを保つ背景には、資金力以上に、選手やスタッフの人格、意欲、そして「言葉の力」がある。言葉とは、エネルギー

あるのではないか。彼らは互いを尊敬し、激励し、元気に、時に詩的な表現で褒め合う。小さな努力や一打に対しても、言葉で認め合

を循環させる仕組みなのだ。一方、私たちの時代は、「黙っていても伝わる」という、古ながらの期待に頼り

### 春夏冬 二升五合

### 言葉の力

私は今、小さな希望を感じている。自分の言葉で語る「我が国の船長」の姿に、どうか「チーム日本」が、いっそう強く、いっそう優しくなることを願って。

(八木隆史)

8カレ カンテレ・フジテレビ系全国ネット 新アニメ枠

# 火アニバル!!

毎週火曜 11時～

みんなが  
夜のテレビ前に  
集まる時間に  
したい!

世界を魅了  
するような  
アニメを  
発信したい!

公式キャラクター  
アニメモン

2026年4月放送開始



好評放送中!



## Top Interview

## インナー採用徹底 チーム定着支え

(1面からつづく)

後のコロナ禍でいち早く回復できたのは、このBSEの教訓があったからです。自分たちの強みに特化することで、逆風を乗り越えることができました。

—BSEの時は、どのように乗り越えたのですか？

高橋社長 最終手段として選択したのが「食べ放題」でした。ただし、お客様が食材や料理を取りに行くのではなく、我々がフルサー

## 店内手切りとフルサービス回帰

同時に断行したのが「原点回帰」です。外部委託をやめ、店内で社員がチルド肉を手切りするスタイ

ルに戻しました。テーブルオーダーも店内加工も、経営的にはコストと手間がかかる「非効率」な選択です。しかし、この非効率こそが、他社が真似できない圧倒的な「価値」になると確信しました。

06年に焼肉の食べ放題、続いてしゃぶしゃぶの食べ放題を開始し、ここから快進撃が始まりました。

その後、一度は分社化した小売と外食を、今年3月に再び統合しました。なぜですか？

高橋社長 持株会社と事業会社2社を統合し、「株式会社1&D」として始動しました。最大の理由は、小売事業の進化に外食のノウハウが必要だからです。

今、小売の現場ではライフスタイルの変化により、単に精肉素材を売るだけでなく、調理済みの総菜やワンクック商品の販売、あるいはイートイン機能が求められています。我々は「脱・焼肉牛肉依存体質」を掲げ、小売に外食の要素を取り入れようとしています。

一つの会社とすることで、人材育成やノウハウの共有を加速させることができます。

人材戦略についてもお聞かせください。

高橋社長 08年の社長就任時、人口減少社会で生き残るには採用戦略こそが根幹になると考え、「インナー採用」の推進を掲げました。

その結果、現在はワン・ダイニング社員の約7割がアルバイトからの採用で、そのアルバイトも約4割が既存アルバイトからの紹介です。この仕組みで、採用難は解決できると考えられます。

ただ、仕組みだけでは人は集まりません。そこで導入したのが、日々の気づきを共有する「気づきメモ」や、学生アルバイト主体の店舗経営です。

こうした「チームビルディング」を通じて、彼らは仕事のやりがい

や成長を感じてくれます。その結果、業界全体が人手不足に悩む中、当社の店舗の人員充足率は110%を超えています。

インナー採用によって、当社の理念も現場の厳しさも知った上で入社するため、ミスマッチもなく定着率も高い。これこそが、他社がまねできない最大の財産です。

## 三つの未来ビジョン

創業60周年を機に、新たなビジョンを掲げました。

高橋社長 「未来から選ばれる企業」というビジョンを策定しました。「未来」には三つの意味を込めています。

一つ目は「未来のお客様」。まず既存業態のブラッシュアップによって新たな客層を獲得する。さらに、熊本など九州エリアでの展開や、小売事業での30年ぶりの関東再進出、そして海外展開など、新たな地域へ挑戦します。

二つ目は「未来の仲間」。価値観が多様化する中、誰もが輝ける人事制度を整備しています。例えば「店長はスーパーマンであれ」という古いスタイルから脱却し、権限委譲でワーク・ライフ・バランスを実現しながら生産性を上げる「マネジメント店長制度」などを導入しました。

三つ目が「未来社会」。SDGsの推進はもちろん、長年力を入れているのが海外での学校建設です。カンボジアやベトナムなどで計20校を建設しました。利益を還元し、現地の子どもの笑顔につなげる活動は、スタッフの誇りにもなっています。

## DANRAN世界へ

今年8月にはベトナムへの海外初出店も果たしました。

高橋社長 日本の「団らん」を、

ローマ字の「DANRAN」として世界へ広げたいと考えています。進出の最大の理由は、「未来の仲間」のためです。

現在、当社では約300人のベトナム人アルバイトが働いています。彼らの多くは日本のアニメが好きで来日したのですが、当社で働くうちに「母国でワン・ダイニングのマネジャーになりたい」「自分の店を持ちたい」などの夢を持つようになりました。

ならば、彼らが将来、母国で活躍するキャリアパスを描けるように、ベトナムへ出店しようと考えました。今回の1号店には、日本で経験を積み、当社の考え方をしっかりと身につけたベトナム人社員3人を派遣しました。彼らが現地で直接指導し、ゆくゆくはベトナムの人たちの「手」と「思い」によって、現地の「DANRAN」を実現してもらおう。そして彼らが中心となり、ベトナムや近隣アジア諸国へ展開していく。そういう土壌を作りたいですね。

最後に、今後の経営方針をお聞かせください。

高橋社長 私は常々、「上場はしない、M&Aはしない、フランチャイズはやらない、セントラルキッチンを持たない」と公言しています。上場すると、効率や規模を追求することになり、私たちの強みである「店内での手切り」や「フルサービス」といった、手間暇のかかる「目に見えない価値」が維持できなくなるからです。

お客様と接する「オンステージ」は、人の力で感動を生み出す。一方で、お客様に関わらない「オフステージ」は、DXを活用して徹底的に効率化する。この使い分けが重要です。

経営理念である「価値ある経営」の実現には、「基本の徹底」と「変化への対応」の両輪が必要です。基本を徹底し、時代に合わせて柔軟に変わっていく。そうして、いつの時代もお客様、仲間、そして社会から「必要とされる存在」であり続けたいと思います。

## いのちをつなぐ。

やわらかな風が吹く。

おだやかな時間が流れる。

母親ソウの傍らで、子ソウが笑う。

その光景に心があたたかくなっています。

思えば21年前「ヤシノミ洗剤が原因でボルネオの環境破壊が起きている」という誤解を受け、

私たちの活動は始まりました。

多くの人と問題を共有し

改善の道を探る。

その活動は現在、

心をつなぎ、ボルネオの生命を

次の世代へとつないでいます。

「おもいやり」の心と共に。

「おもいやり」の心と共に。



ヤシノミ洗剤の売上の1%がボルネオ保全トラストに使われます。

ヤシノミ 検索 www.yashinomi.jp

※メーカー出荷額

SARAYA

写真：水を飲みに来たボルネオゾウの親子/taketani