

## Top Interview

# オンリーワンの価値 未来から進化

ダイリキ ×  
ワン・ダイニング

## 創業60年 小売・外食統合

食肉小売業のダイリキと、テーブルオーダーバイキングの「ワンカルビ」などで知られるワン・ダイニング。創業60周年を迎えた2025年3月、ホールディングスを含めた3社は統合し、新たに「1&D」としてスタートを切った。同年8月にはベトナムへの海外初出店も果たした高橋淳社長に、同社が進む道を尋ねた。

### 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次がクジラ肉の販売店を開業したのが始まりで、試食販売に活路を見いだしました。

高橋社長 創業者は「一本足で



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。

その後、牛肉の輸入自由化と大

規模小売店舗法の改正が大きな転機となります。かつての精肉店は「牛肉は肉屋、鶏肉はかしわ屋」と

分業が常識でしたが、ダイリキは全て扱う「総合食肉店」としました。また、法改正でスーパーマーケ

ーの時代が来ることを見越して、スーパーのテナント出店へシフトしました。肉のプロがお客様と会話しながら販売するスタイルがス

ーパー側のニーズとも合致し、事業は拡大しました。

—そこから外食事業へ参入したきっかけは?

●たかはし じゅん

はなく2本足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 koji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」を追求してしまったのです。

—どういうことですか?

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がかかります。そこで、効率化を選んでしまいました。

カット済みの冷凍肉を店に並べるため店内で手切りをしていたのに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、

# JMA Marketing View

令和8年1月15日 ●発行所  
2026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)購読料は会員・  
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  
人の不幸が“蜜”的に  
うに拡散され、否心なく飛  
び込んでくる不愉快な情報  
に、恵みを貰えること  
が多くなった。そんな今、  
が進化。  
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  
識、そして「言葉の力」が  
多くの道を尋ねた。

い、その価値を共有する。  
その積み重ねが、単なるチ  
ームを超えた“物語”とも  
に生きる集団を作っていく  
る。言葉とは、エネルギー

ある。互いを尊敬し、激励し、元  
舌に、時に詩的な表現で褒  
め合う。小さな努力や一打  
に對しても、言葉で認め合  
う。古ながらの期待に頼り  
を循環させる仕組みなのだ  
ろう。

一方で私たちの時代は、  
「黙っていても伝わる」とい  
う、古ながらの期待に頼り  
を循環させる仕組みなのだ  
れるはずだ。新しい年、  
私たちも、誰かへ温かい一  
言を届ける存在でありた  
い。

私は今、小さな希望を感じ  
ていて。自分の言葉で語  
る「我が國の船長」の姿に、  
どうか「チーム日本」が、  
いつそう強く、いつそう優  
しくなることを願つて。

(八木隆史)

### 春夏秋冬 二升五合

#### 言葉の力

私は今、組織も社会ももっと  
自由に、もっと創造的に  
れるはずだ。新しい年、  
私たちも、誰かへ温かい一  
言を届ける存在でありた  
い。

(2面につづく)

その矢先に起きたのが、  
2001年のBSE(牛海绵状脑  
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  
キの強みを生かせているのか」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ったの  
ですから、独自の強みはありませんでした。

—そこから外食事業へ参入した  
んでした。

好評放送中!

8カンテレ・カンテレラジオ・テレビ系全国ネット新アニメ  
火アーバル!!

毎週火曜よる11時~

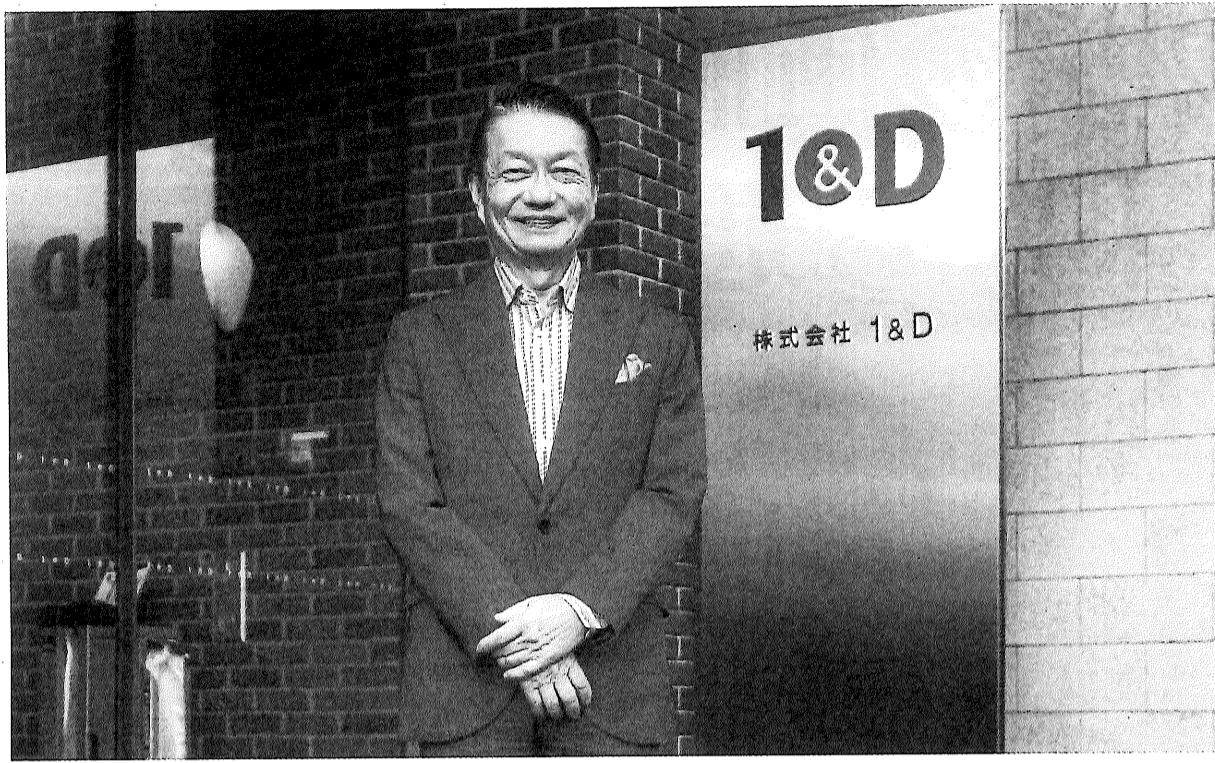
みんなが  
夜のテレビ前に  
集まる時間に  
したい!

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

©静野・佐田真希・東英社・マジックトキシ制作委員会  
2026年4月放送開始

## Top Interview



(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の教訓がつたからです。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、我々がフルサービス

（1面からつづく）  
後の大流行で、いち早く回復できたのは、このBSEの教訓がつたからです。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

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

—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、あるいはイトイン機能が求められています。我々は「脱・焼肉牛丼依存体质」を掲げ、小売に外食の要素を取り入れようとしています。

—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、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を感じ、彼らは仕事のやりがいを感じます。

—BSEでお届けする「テーブルオーダーバイキング」にこだわりました。大切な人とテーブルを囲む

—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ました。ここから快進撃が始まりました。

—創業60周年を機に、新たにジヨンを掲げました。

高橋社長 「未来から選ばれる企業へ」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「ラッシュアップ」によつて新たな客層を獲得する。さら

—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、「上場はない、M&Aはない、フランスやイギリスはやらない、セントラルキッチンは持たない」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「オンラインマネジメント店長制度」などを導入しました。

—3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。

—SARAYA

# インナー採用徹底 チーム定着支え

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」などの夢を持ちました。

ならば、彼らが将来、母国で活動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、当社の考え方をつかり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」に沿つて、現地での「DANRAN」を実現してもらう。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。そういう土壤を作りたいですね。

—最後に、今後の経営方針をお

—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、あるいはイトイン機能が求められています。我々は「脱・焼肉牛丼依存体质」を掲げ、小売に外食の要素を取り入れようとしています。

—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、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を感じます。

—今年8月にはベトナムへの海外出店も果たしました。

高橋社長 日本の「団らん」を、

—今年8月にはベトナムへの海外出店も果たしました。

—今年8月にはベトナムへの海外出店も果たしました。

高橋社長 日本の「団らん」を、

—今年8月にはベトナムへの海外出店も果たしました。

—今年8月にはベトナムへの海外出店も果たしました。