



New Combination



Digital Innovation



Open Innovation



Food Tech



Technological Evolution



Business Format Change

# 食品価値創造研究会

## テーマ

食品業界の『E・A・T』を極め、新たな顧客価値を創造する

### POINT 01

#### 食品＋周辺の先進事例収集

食品業界＋周辺事業における“EAT”をテーマに、先進企業の事例を学んでいきます。最新の取り組みから自社の付加価値向上のヒントを得ます。

### POINT 02

#### 生きた“食の現場”視察

今期も“五感で感じる食の現場体験視察”にこだわって、視察先を選定していきます。

### POINT 03

#### 先進企業経営者との意見交換

従来の質疑応答に加えて、先進企業の経営者との意見交換（ディスカッション）の場を設けることで、一歩深い学びを作ります。

## 食品価値創造研究会のテーマ

## Theme

## 食品業界の『E・A・T』を極め、新たな顧客価値を創造する

コロナ禍は終わりを迎え、人流・物流は日常に戻りつつあります。

この約4年間は必ずしもマイナスな事柄ばかりではなく、危機的状況を解決するためにデジタル技術の発展・グローバル化などが急速に進化し、

私たちに新たな事業環境をもたらしました。

この環境下において、私たちはこの時流に即した新たな視野と学びに基づ

き、自社をアップデートする必要があると言えます。

食の『E・A・T』を極める取り組みを行っている先進企業から、

新たな視野と学びを、当研究会と一緒に『五感で感じて』得ていきましょう。



食品価値創造研究会 昨期カリキュラム

# Curriculum

## 第1回

### 技術進化による 付加価値向上

自社の強みを磨くための“独自の技術進化”を続けることが、高付加価値の実現につながる。その取組みを学び、自社との共通点や自社にも取り入れられること、どのような技術進化で付加価値を高められるのかを学ぶ。

## 第2回

### 時間（トキ）・ヒト・モノの 流れが作る食の新結合

歴史的背景・国内外の人の交流・商品の輸出入により新たな食文化・需要・商品が生まれてきた。“食の温故知新”×“歴史を通しての現業態”を知り、私たちがこれからも進化するためのポイントを学ぶ。

## 第3回

### 時代の変化に合わせた 食の提供価値変化

伝統企業の提供価値変化、嗜好の変化による業態変化、こだわりが生む外食価値の変化などあらゆる“時代の変化”に合わせた食の提供価値変化を知り、私たちがこれからも進化するためのポイントを学ぶ。

## 第4回

### 伝統と革新の“バランス” 変わらない流行の発信地は 何を見ているか？

1,000年以上前からの流行の発信地は今も変わらず流行を発信しており、“少し前”の流行は確固たる伝統へと進化している。未来との『新結合』を見据え、企業や経営者は何を見ているのかを学ぶ。

## 第5回

### 自然の力を「おいしさ」に変える 南魚沼の自然をどのような技術で 食品にしているか？

南魚沼市は新潟県南部に位置しており、八海山などをはじめとする名山に囲まれ、それらを源とする多くの清流など豊かな自然環境に恵まれている。企業はどのような技術を使い、この自然で「おいしさ」を作り上げているのか。企業における“自然の生かし方”を学ぶ。

## 第6回

### 12月17日(火)-18日(水) 東京開催予定

カリキュラム調整中

※昨期の情報のため、今期は変更になる可能性があります。あらかじめご了承ください。

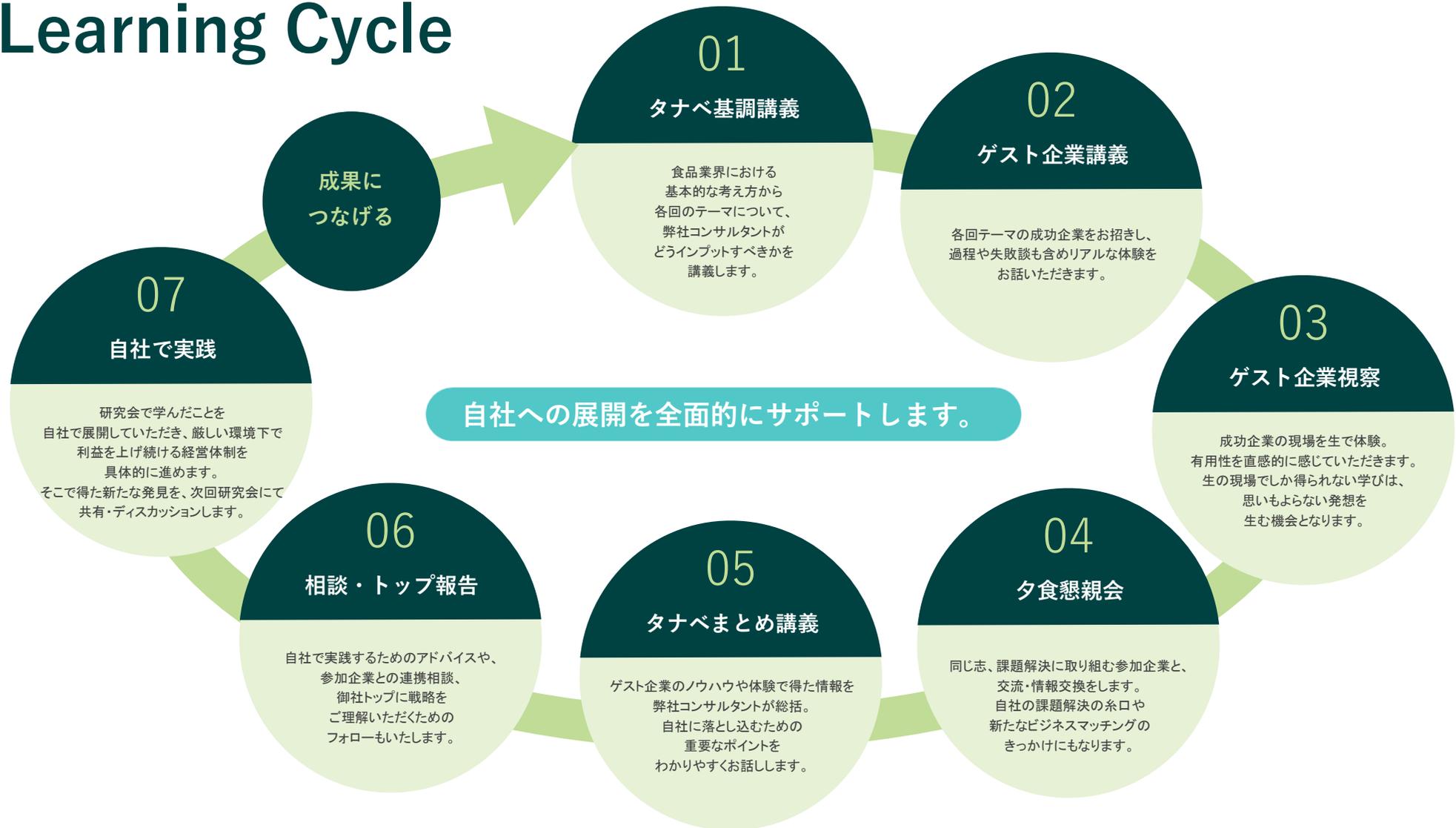
## 食品価値創造研究会 当日のスケジュール

## Schedule



食品価値創造研究会 学びのサイクル

## Learning Cycle



食品価値創造研究会 参加者の声

# User's VOICE



**食品製造業**  
(常務取締役)

**企業ポリシーの重要性を  
実感しました。**

ゲスト企業講義を聞いて、時代に合わせて様々なことに取り組まれていることや、苦労されたお話しがとても参考になりました。競合の多い業界で、独自性と強い信念を元にした理念的経営を感じました。



**飲食品小売業**  
(代表取締役社長)

**異業種の方との交流が  
魅力です。**

私自身が異業種の交流会に出向くのではなく、食品業界の勉強会で異業種の方々と学びを深めることができる点に魅力を感じています。今まで研究会を知らなかったこともあります、なぜもっと早く参加しなかったのか！と思っています。



**食品製造業**  
(代表取締役)

**まとめ講義で  
理解が深まります。**

視察や試食など体験型の時間が多い研究会なので、非常に価値を感じています。またその時間で得た学びや感じた点をまとめ講義でまとめていただけるので、経営の勘所が分かり理解が深まります。復習の時間にもなるので、記憶に定着しやすくなり助かっています。



**飲食業**  
(専務取締役)

**普段の仕事では訪れない場所に行くことで  
経営のヒントを得ています。**

各回で全国各地の有名企業に行くことができるので、その土地ならではの経営方法や地域をブランディングした成功例などを聞くことができ、学びが多いです。自社の地域でも、さらなるブランド化を進めるヒントをいただいています。

## 過去登壇企業レポート

1. 株式会社登利平
2. 日進畜産工業株式会社
3. 株式会社日比谷松本楼
4. 万葉倶楽部株式会社
5. 株式会社まるや八丁味噌
6. 三河淡水魚株式会社
7. さわやか株式会社

2024.3.1 群馬開催 第1回「食品研究会」REPORT

# 株式会社登利平

～秘伝のたれを守り続けて50年～

上州御用鳥めし弁当400万食の売上を支えるビジネス戦略の秘訣

## 第1回の趣旨

今期の食品価値創造研究会では、「アフターコロナのEATトレンドを学び、持続可能な食事業に進化する」をテーマに、従来の常識・手法・商習慣に捉われないことなく、食の\*E・A・T視点で先進企業から学びを得ることにより、アフターコロナ環境を乗り越え、持続可能な食事業に進化することを目指している。

第1回の群馬開催のテーマは『技術進化による付加価値向上』である。自社の強みを磨くための“独自の技術進化”を続けることで高付加価値を実現した2社を訪問させていただいた。食の高付加価値ブランドをどのように築いたのか、特色ある高付加価値企業の事例を群馬から伝えていく。

- E** エンジニアリング(技術進化・フードテック)
- A** アソシエーション(新結合・オープンイノベーション)
- T** トランスフォーメーション(デジタル改革・業態転換)



株式会社登利平 代表取締役 中村 哲也 氏

## はじめに

株式会社登利平は、「上州御用鳥めし」として知られるお弁当を主に群馬県内にて製造、販売している。また、レストランでは、おなじみの鳥めしはもちろんのこと、バリエーション豊富な定食や一品料理などさまざまなメニューを楽しむことができ、提供数量はなんと年間400万食に及ぶ。

今や群馬県民のソウルフードともなった鳥めしだが、ここまで愛される存在へと商品を成長させることができた背景には、商品への飽くなきこだわり、また、企業として大事にしてきたさまざまな想いが詰まっている。

そして、会社としても成長を続け、2022年には創業50周年を迎え、直近期では初めて売上高50億円を突破。その成長過程には、どのような歴史・こだわり・戦略があったのか。アスリート社員として登利平に入社し、現在は三代目として同社のバトンを受け継いだ代表取締役・中村 哲也氏にお話を伺った。



登利平の看板メニューであり、群馬県民のソウルフードともいえるべき存在となった「上州御用鳥めし」。門外不出、秘伝のタレが半世紀以上にわたり脈々と受け継がれている。

## まなびのポイント1

### 上州御用の鳥めし 誕生の歴史と背景

登利平の始祖は、大正末期、芦川 良三氏が東京・北千住に開業した小料理店にまで遡る。良三氏は戦時中に店を前橋に移転させ、鶏肉販売店として運営。のち、1953年には良三氏の娘婿であった芦川 讓氏が暖簾分けの形で新生・登利平を初代として開業した。当時から「鳥重」が人気を博し、讓氏はこの量産を志向。1972年、現在に至る会社組織として有限会社登利平が発足すると同時に、前橋市内に調理センターを開設した。

また、1983年に開催された群馬国体では、登利平のお弁当を供給することに成功。「鳥めし」の認知度はますます高まっていった。

1992年には、1時間に8,000食もの鳥めし弁当製造が可能な本部受注配送センターが完成。現在は本社・同センターのほか、群馬を中心に31店舗による計33拠点で事業展開している。年間400万食に及ぶ鳥めしの供給量は、換算すれば群馬県民が1人当たり年間2回食べている計算になると言い、まさに名実ともに群馬県民のソウルフードである。



前橋市内にある登利平本社。レストランとして各メニューを提供するほか、1階ではお弁当の販売も行う

## まなびのポイント 2

## 「秘伝のタレ」が生み出す“50年”の秘訣

今や群馬県民のソウルフードたる鳥めしだが、そこに詰まったこだわりの最たるものが「秘伝のタレ」である。香り高くほんのり甘い上品な味わいを持つこのタレは、先代が試行錯誤の末に完成させた。今日に至るまで壺の中で半世紀以上にわたり受け継がれ続けており、そのレシピは文字通り門外不出。なんと中村氏ですら全く知らされておらず、創業家の流れを汲む「タレの守り人」にのみ受け継がれている。

また、タレの他にも、鳥めしの普遍的な人気の背景には「食べる人への行き届いた配慮」がある。鳥めしの弁当箱は昔から、女性や子どもが持ちやすいサイズ・軽さで設計され、容易に片手で持って食べることができる。加えて保温性が高く、箱のフタだけで水蒸気を取り除く仕組みになっているようだ。こうした工夫は運搬や食後の処分まで簡単にしている。

さらに、配送オペレーションの改良により「当日キャンセルOK」となっている。これらのお客様ファーストなこだわりが、さまざまな屋外イベントや行楽において一番に鳥めし弁当が指名されるまでになったポイントであると考えられる。

## まなびのポイント 3

## 400万食の売上を支えるビジネス戦略の秘訣

中村氏は、陸上競技の元日本代表選手。アスリートとして陸上競技を続けるフィールドを求め、縁あって登利平に入社。そこには先代・芦川 譲氏の出会いがあった。譲氏の人柄に魅了され、「この人についていこう」と思いを強めていった中村氏に、代表取締役として社をけん引する今、登利平が大切にしている思い・ビジョンについて伺った。

I. やってはならない三原則 (美味しいお食事、お弁当を安心・安全にお届けすることに注力する)

【価格競争】 【無理な規模の拡大】 【何でもありの品揃え】

II. 今後の展望

- ・変わらないために、これからも変わり続ける
- ・お客様第一主義 (B to C → C to C<sup>※</sup>) ※お客様がお客様を呼んでくださる
- ・人口減少社会に対応した会社運営
- ・社員の待遇改善
- ・協力会社を大切にする (無理な単価設定はしない)
- ・働く人に喜んでもらえる会社

創業以来変わらぬ「タレ」と「志」という、他にはない際立ったこだわり。まさに、「クオリティリーダーシップ」による高付加価値な食事業を、登利平は実践し続けているのである。



50周年を記念して制作したドラマ 「上州登利平 だれ守り衆の50年」

登利平アスリートクラブで  
アスリートの活躍をサポート

小淵 瑞樹  
陸上400m

経理課



鈴木 宏明  
陸上100m

店舗勤務

オリンピック・パラリンピック  
南スーダン選手の滞在サポート

群馬県のイメージを背負う責任を捉え、愛される企業づくりを主眼にCSR活動を実行している

2024.4.19 東京開催 第2回「食品価値創造研究会」REPORT

# 日進畜産工業株式会社

## ニッチ分野で勝負する店づくり

### 第2回の趣旨

タナベコンサルティングの今期の食品価値創造研究会は、「アフターコロナのEAT\*トレンドを学び、持続可能な食事に進化する」をテーマに、従来の常識・手法・商習慣に捉われることなく、「食のEAT視点」で先進企業から学びを得ることにより、アフターコロナ環境を乗り越え、持続可能な食事に進化することを目指している。

第2回は『「時間（トキ）・ヒト・モノの流れ」が作る食の新結合』をテーマとし、「食の温故知新」×「歴史を通しての現業態」を学ぶべく3社を訪問。これまでの歴史があってこそ今があることを体感するとともに、今後どのような未来を描くのか、各社の取り組みに学んだ。

- ※ **E** エンジニアリング (技術進化・フードテック)  
**A** アソシエーション (新結合・オープンイノベーション)  
**T** トランスフォーメーション (デジタル改革・業態転換)



日進畜産工業株式会社 代表取締役社長 鈴木 直人氏

## はじめに

日進畜産工業は、1916年の創業以来、「最高の素材、最高のテスト」をテーマとして掲げ、食肉とその加工品の製造・販売を手掛ける企業である。同社には、次の3つの事業の柱がある。

## ①日進ワールドデリカテッセン事業

東京・東麻布に店舗を構え、自社製造の食肉加工品のほか、30カ国以上の輸入食材を取り扱うインターナショナルスーパーマーケットの運営

## ②百貨店事業

三越伊勢丹、高島屋などの有名百貨店での食肉加工品売り場運営

## ③ホテル事業

ヒルトン、マリオットなどの有名ホテルへの食肉加工品の卸売り

研究会参加者は、日進ワールドデリカテッセンの店舗を視察。代表取締役社長の鈴木直人氏より、創業から現在までの同社の成長について講話いただいた。

## まなびのポイント 1

## 外国人客からの意見は全て反映

日進ワールドデリカテッセンには、開店前から数名の外国人客が並んでいた。実際、来店客に占める外国人客の割合は半数以上を占めるという。日系大型スーパーと同様の商品ラインアップでは顧客獲得が難しいことから、世界中の食材を集め、見ているだけで楽しい店づくりと、外国人客からの意見は全て店づくりに反映することをコンセプトとしている。

一般的なスーパーと異なり、食肉コーナーにはターキーやイノシシなどの珍しい輸入肉が並び、ワインコーナーでは生産国だけでなく生産地域で分けられた豊富な種類のワインを販売。一方で、弁当・総菜などの販売はほとんどなく、素材を購入し、自宅で調理する外国人客の食文化に則した商品展開を徹底している。

店内1階には自慢の自家製ソーセージやハムを使用したホットドッグ・ハムカツを楽しめるイートスペースが併設されており、買い物終わり客のコミュニケーションの場も提供している。



日進ワールドデリカテッセンの外観



「宮内庁御用達」の看板を掲げる精肉部門

## まなびのポイント2

## 創業から掲げるテーマを原点に、顧客第一主義を徹底

## (1) 日進畜産工業の沿革

1916年に創業し、100年以上の歴史がある同社。戦前は国民の健康向上のため優れた栄養源の供給を、戦後は世界に追いつく復興エネルギーとなる食品の供給を使命として掲げていた。また、高度経済成長期から平成にかけては、海外食文化の伝道師となることや、HACCP徹底による世界基準での安全・安心な食品を供給することに取り組み、現在の同社の礎を確立した。

令和においては、予測外のコロナ禍による大打撃があったが、創業当初から掲げているテーマ「最高の素材、最高のテスト」の原点に立ち返り、良い原料の商品を顧客第一主義で提供する経営を行っている。

## (2) 日進ワールドデリカテッセンの移転

視察した日進ワールドデリカテッセンは、移転後の店舗である。初代の店舗は、2016年、隣接する食肉製品生産工場が耐震強度不合格になったことをきっかけに、移転することとなった。売り上げ好調だった店舗の移転は苦渋の決断だったが、当時の財務状況として有利子負債が相応に膨らんでいた背景も踏まえ、担当銀行との協議を重ねた。最終的には、①初代店舗の売却、②有利子負債の全額返済、③売り場面積を大幅に縮小した新店舗への移転を、2018年に実行した。

## (3) 移転後の増築と顧客第一主義の徹底

移転後の店舗では、外国人リピート顧客を中心に「店舗が狭い」「品ぞろえが悪くなった」などの改善要望が多く寄せられ、厳しいスタートとなった。そんな中、移転後店舗の隣地を買える機会が巡ってきたが、隣地の購入に関しては経営陣・担当銀行からネガティブな意見が多数あった。しかし、困難な状況でも顧客第一主義を徹底するという信念の下、隣地購入と店舗増築を2020年に実行。初代店舗の8割ほどの売り場面積を確保でき、商品ラインアップを徐々に拡充した結果、2023年の「東京都で人気のスーパーマーケットランキングTOP10」(ITmedia)にて第1位に選出されるなど、顧客に高く評価される店づくりを実現している。



肉・ワイン・チーズを名物として掲げ、特に食肉コーナーには自社製ハムソーセージからワニ肉などの珍しいものまで、豊富な種類の食材が並び



移転前、初代の日進ワールドデリカテッセンの外観

2024.4.18 東京開催 第2回「食品価値創造研究会」REPORT

# 株式会社日比谷松本楼

## 120年超の歴史を持つ老舗洋食店の社会貢献

### 第2回の趣旨

タナベコンサルティングの今期の食品価値創造研究会は、「アフターコロナのEAT※トレンドを学び、持続可能な食事に進化する」をテーマに、従来の常識・手法・商習慣に捉われることなく、「食のEAT視点」で先進企業から学びを得ることにより、アフターコロナ環境を乗り越え、持続可能な食事に進化することを目指している。

第2回は『「時間（トキ）・ヒト・モノの流れ」が作る食の新結合』をテーマとし、「食の温故知新」×「歴史を通しての現業態」を学ぶべく3社を訪問。これまでの歴史があってこそ今があることを体感するとともに、今後どのような未来を描くのか、各社の取り組みに学んだ。

- ※ **E** エンジニアリング (技術進化・フードテック)  
**A** アソシエーション (新結合・オープンイノベーション)  
**T** トランスフォーメーション (デジタル改革・業態転換)



株式会社日比谷松本楼 代表取締役社長 小坂 文乃氏

## はじめに

日比谷松本楼は、1903年、日本初の洋式公園である日比谷公園とともにオープンした3階建ての老舗洋食店である。当時、武家屋敷が多かった日比谷を「西洋文化の発祥の地にした」という明治政府の考えで作られた日比谷公園には、洋式公園の3つの条件（①花壇があり、西洋の花が整然と植えられている、②音楽が聴けるところがある、③食事ができるところがある）が必要だった。このうちの③を実現すべく営業権を取得したのが、日比谷松本楼の創業者・小坂梅吉氏だった。

以来、120年以上にわたって多くの人に親しまれている日比谷松本楼の歩みと、大切にしているおもてなしの心について、4代目社長の小坂文乃氏に講話いただいた。

## まなびのポイント1

### 長く存続する企業がなすべき「社会への恩返し」

日比谷松本楼は、詩人・高村光太郎の「智恵子抄」や夏目漱石などの作品に舞台として登場するなど、文豪にも愛され、「松本楼でカレーを食べてコーヒーを飲む」ことが当時の流行になるなど、おしゃれな店として評判を呼んだ。

その後も、戦中・戦後のさまざまな歴史とともに歩んできた日比谷松本楼は、「公園の中で気軽に食事を楽しめる場所として、ゲストをおもてなしの心で迎える」というホスピタリティー精神を脈々と受け継いでいる。毎年9月25日に同社が開催する「10円カレーチャリティー」にも、その精神が表れている。

このチャリティーは、1971年に放火で焼失した日比谷松本楼が、1973年9月25日に再オープンした際、感謝の気持ちを込めて始めたもので、2023年で51回を数え、既に3000万円近くの寄付金を集めている。同社は、こうした「社会への恩返し」が、長く存続する企業のなすべきことと考えている。



日比谷公園にある日比谷松本楼。1階はカジュアルな洋食、2階は各種宴会、3階は本格的なフランス料理を楽しむ

## まなびのポイント 2

## 「仕事+仕事」ではなく「仕事×仕事」

小坂氏は、おもてなしの心を受け継ぎ、守り、後世に伝えていくだけでなく、新しい取り組みも行っている。その1つが、「にっぽんの宝物 JAPANグランプリ」の審査員だ。

このグランプリは、日本の各地方にある“隠れた宝物”（=食・工芸・雑貨・観光など）に光を当て、地方の商品を全国・世界レベルのヒット商品に育てるプロジェクトのawardである。日本各地の素晴らしい食材を、「食」を通じて発信し、生産者と消費者に喜びを提供しようとする日比谷松本楼の考え方に通じるものがある。

また、同社は2023年8月に4年ぶりに開催された「日比谷公園丸の内音頭大盆踊り大会」の実行委員会事務局も担っている。この大会は、1923年の関東大震災や1929年に始まった世界恐慌を乗り越えようと、1932年に日比谷・丸の内の商店主が発案した「丸の内音頭」で日比谷公園において盆踊りをしたのがきっかけで続いている大会で、今の「東京音頭」の原型である。

一見するとビジネスと関係のないことのようにだが、「歴史という縦軸、人のつながりという横軸が掛け合わさって、日比谷松本楼を支えている」と小坂氏は語る。「仕事+仕事」という足し算でなく、「仕事×仕事」という掛け算により、同社は今後も、日比谷松本楼としてできること、社会貢献としてできることを増やしていく考えだ。



1973年から50年以上続いている  
カレーチャリティー

2024.4.18 東京開催 第2回「食品価値創造研究会」REPORT

# 万葉倶楽部株式会社

食を起点に日本の文化を発信

～万葉倶楽部の歩みと公共連携事業～

## 第2回の趣旨

タナベコンサルティングの今期の食品価値創造研究会は、「アフターコロナのEAT※トレンドを学び、持続可能な食事業に進化する」をテーマに、従来の常識・手法・商習慣に捉われることなく、「食のEAT視点」で先進企業から学びを得ることにより、アフターコロナ環境を乗り越え、持続可能な食事業に進化することを目指している。

第2回は『「時間（トキ）・ヒト・モノの流れ」が作る食の新結合』をテーマとし、「食の温故知新」×「歴史を通しての現業態」を学ぶべく3社を訪問。これまでの歴史があつてこそ今があることを体感するとともに、今後どのような未来を描くのか、各社の取り組みに学んだ。



万葉倶楽部株式会社 取締役副社長 高橋 眞己氏

- ※ **E** エンジニアリング (技術進化・フードテック)
- A** アソシエーション (新結合・オープンイノベーション)
- T** トランスフォーメーション (デジタル改革・業態転換)

## はじめに

万葉倶楽部は、日本全国に日帰り・宿泊温泉施設を展開する、神奈川県小田原市の企業である。設立は1997年だが、その起源は1958年創業のアルプス写真にさかのぼる。

アルプス写真は、万葉倶楽部の代表取締役会長・高橋弘氏が静岡県熱海市で立ち上げた企業であり、当時は温泉旅行に訪れた団体客へ記念写真を撮影・販売していた。カメラのデジタル化の進展が見込まれる中、同社が新たな事業基盤を求めて展開したのが「日帰り温泉」だった。「公衆銭湯」に「食事・休憩」を足すのではなく、「温泉旅館」から「宿泊」を引くことで、上質なくつろぎを提供しようとしたのが万葉倶楽部で、同社を飛躍させる結果にもつながった。

2024年2月には、飲食・物販・温泉施設から成る「豊洲 千客万来」をオープンし、好評を博している。写真事業から始まった同社はどのように成長したのか、取締役副社長の高橋眞己氏に講話いただいた。

## まなびのポイント1

### 食を起点に日本の文化を発信する

東京・豊洲の東京都中央卸市場に隣接する集客施設「豊洲 千客万来」は、東京都の「千客万来施設事業」である。2016年、万葉倶楽部が事業者選ばれた後、2018年の築地から豊洲への市場移転、2020年以降のコロナ禍を経て、2024年2月1日にグランドオープンした。

この施設は、江戸の町並みを再現した「食楽棟」と、温浴施設などがある「温浴棟」の2つで構成される。食楽棟「豊洲場外 江戸前市場」には約70店の飲食店が集まり、豊洲市場の隣という強みを生かして新鮮な食材を販売・提供。温浴棟「東京豊洲 万葉倶楽部」は、箱根温泉や湯河原温泉の源泉から湯をタンクローリーで運ぶというこだわりで、名湯に浸かりながら東京湾のオーシャンビューを楽しめるといった体験価値を提供している。

同施設のコンセプトは「食を起点に日本の文化を発信する」である。2階の「目抜き大通り」を歩けば、江戸時代にタイムスリップした気分を味わいつつ、目の前で調理された出来立ての料理を食べられるなど、食を五感で楽しむことができ、「ここが新しい食の発信源なのだ」と体感できる仕掛けになっている。



東京・豊洲市場に隣接する集客施設「豊洲 千客万来」。江戸の町並みを再現した「食楽棟」と、温浴施設などがある「温浴棟」の2つで構成される



温浴棟「東京豊洲 万葉倶楽部」の露天風呂は東京湾のオーシャンビューを楽しめる

## まなびのポイント 2

## ビジョン実現へ向けた信念と行動

インバウンド客（訪日外国人旅行者）の増加も相まってにぎわいの絶えない「豊洲 千客万来」だが、オープンまでの道のりは平たんではなかった。当初は2018年度に開業予定だったが、築地から豊洲への移転に際し、安全性への懸念や、巨額で不透明な費用の増大といった問題で延期が重なったことに加え、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた工事の増加による建設費の高騰や作業員の不足、さらには新型コロナウイルス感染拡大による人の移動制限などがあり、計画より5年遅れての開業となった。

同社がこうした困難な経営環境を乗り越えられた理由は、「江戸から続く市場、豊洲市場の伝統を生かし、自然からの贈り物『温泉』を寛ぎと幸せに変えて、多くの人に笑顔になって頂く」という同施設のビジョンを実現しようとする信念と行動にある。同社の創業の原点である「観光客に温泉でリラックスしてもらい、その記念となる写真を撮ることで笑顔になってもらおう」という思いが、「豊洲 千客万来」につながったと言えるだろう。



食楽棟の目抜き通りの中心にある「時の鐘」。江戸時代から現代、そして未来へと、にぎわいの時を刻んでいる

## まなびのポイント 3

## 「積小為大」の精神で街づくりに貢献

万葉倶楽部は、2020年12月に神奈川県小田原市で開業した複合商業施設「ミナカ小田原」の運営も行っている。小田原駅から小田原城址公園に向かう「お城通り」沿いにある施設で、駅直結ホテルの大浴場には箱根湯本の天然温泉を使用しているほか、フード・飲食を中心に多様な店舗を展開しており、同社の強みが大いに発揮されている。

同施設には、図書館や子育て支援センター、ハローワーク、保育施設が併設されている。万葉倶楽部にとっては新しい事業だったが、「子育て世代が安心して働けるようにすることこそ大切」（高橋氏）との考えから、食だけでなく街づくりにも貢献する形で事業領域を広げた。

小田原市は、江戸時代末期に関東・南東北の農村復興に尽力した二宮尊徳（通称・金次郎）の出身地であり、ミナカ小田原には「金次郎広場」がある。金次郎の教えの1つ「積小為大（小さな努力の積み重ねが、いずれは大きな収穫や成果につながる）」は、万葉倶楽部が大切にしている精神に通じるところがあり、縁を感じずにはいなかったと高橋氏は語る。写真撮影から温泉施設へ、そして街づくりへと事業領域を拡大した同社の挑戦は、これからも続いていく。



地上14階+地下1階の「タワー棟」と、江戸情緒薫る「小田原新城下町」からなる「ミナカ小田原」（神奈川県小田原市）

2024.6.26 中部開催 第3回「食品研究会」REPORT

# 株式会社まるや八丁味噌

「先代に感謝し、100年先の未来に繋げる経営

600年以上頑なに変わってこなかった味噌作りの製法」

## 第3回の趣旨

今期の食品価値創造研究会では、「アフターコロナのEATトレンドを学び、持続可能な食事業に進化する」をテーマに、従来の常識・手法・商習慣に捉われることなく、食の\*「E・A・T」視点で先進企業から学びを得ることにより、アフターコロナ環境を乗り越え、持続可能な食事業に進化することを目指している。第3回中部開催のテーマは『時代の変化に合わせた食の提供価値変化』。伝統企業の提供価値変化や、消費者の嗜好の変化に伴う業態変化、こだわりが生む外食価値の変化など、“時代の変化”に合わせたさまざまな「食の提供価値変化」を知り、食品業界がこれからも進化するためのポイントを学んだ。

**E** エンジニアリング (技術進化・フードテック)

**A** アソシエーション (新結合・オープンイノベーション)

**T** トランスフォーメーション (デジタル改革・業態転換)

\*本研究会のテーマ「E・A・T」の解説



まるや八丁味噌 代表取締役 浅井 信太郎 氏

## はじめに

まるや八丁味噌は、延元二年（1337年）に創業した600年以上続く”超”老舗企業である。江戸時代から始めた八丁味噌を造るのに使用するの、大豆・塩・水のみ。六尺（約2メートル）の杉桶の中で、二夏二冬（二年）以上の歳月をかける製法は、創業当時から今も変わらないという。

代表取締役である浅井 信太郎氏は、伝統的な製法を守りつつ新しい取り組みを進めてきた。海外留学の経験から、オーガニック食品の可能性を早くから見だし、1989年には有機大豆を使用した有機八丁味噌を発売。国内はもとより複数の海外の有機認証機関の認証を受け、今では八丁味噌の生産量の約10%を海外へ輸出している。600年以上続く伝統を未来へつなぐため、先代・従業員・お客さま・地域社会への感謝を重んじながら進めてきた取り組みについてご講演いただいた。



まるや八丁味噌の本社（上）

伝統的な石積み製法（左下）と、二夏二冬寝かせた八丁味噌（右下）

## まなびのポイント1

## 先代へ感謝し、100年先につなぐ経営

八丁味噌の仕込みに使用する木桶には、樹齢100年以上の吉野杉が使われる。100年以上前に先人たちが植えた杉の木を使用し、新たな木桶を作る。木桶を巻くタガは5年の真竹が使われる。この木桶の耐用年数は100年以上で、蔵内の木桶は1864年に作られて今も現役で使用されている。「今日八丁味噌造りが出来ているのは先代から引き継いだ材料があってこそ」と、浅井氏は日々先代への感謝を忘れないという。

先代から引き継がれたものは木桶だけではない。みそ蔵には脈々と江戸時代から世代交代しながら生きている微生物群がいる。この菌類にやさしい環境維持に努めている。八丁味噌は天然醸造のみで熟成し、蔵に棲み着く菌類の力を借りて、独特の風味を醸し出している。

「創業から変わらぬ八丁味噌を未来へ伝えることが『我々の使命』である」と浅井氏は力強く語った。



樹齢100年以上の吉野杉で作られた木桶。

1864年に作られ、今も現役で使われている木桶もある

## まなびのポイント 2

## 600年以上変えてこなかった味噌作りの製法

八丁味噌という名称は、徳川家康公生誕の地である岡崎市の岡崎城から西へ八丁（約870m）の位置にある八丁町（当時：八丁村）の製法で味噌が造られていたことが由来だという。伝統的な石積み製法で、木桶で二夏二冬（二年）以上寝かせたものを指す。6トン容量の木桶に3トンの丸い川石を円錐状に積むためには、熟練の経験が必要だという。

江戸時代から続くこの製法は製造量に限りがある。売り上げも重視しながら、付加価値を高める案として、チーズ風味の八丁味噌を独特な製法でパウダー状にするアイデアに辿り着いた。異なる用途提案で付加価値の増大が期待できるという。ただ貪欲に売り上げを追うのではなく、いかに付加価値を付けるか、そして、八丁味噌造りに対して絶対に変えてはいけないことは何か、明確に定められている点は学ぶべきポイントである。



創業当時から続く伝統技法「石積み」で醸造中の味噌



八丁味噌パウダーをかけたバニラアイスクリームは、チョコレートのような味

## まなびのポイント 3

## 事業拡大に走らず、本業に注力し、従業員へ感謝する

まるや八丁味噌は着実な経営により、過去20有余年黒字経営を続けている。社員のリストラはず、必ず昇給をするが信念。世界にはまるや八丁味噌を求める未知の顧客がいる。日本の守るべき伝統を伝える、伝道師としての大きな役割がある。「まずは一人のお客さまに知ってもらうこと」に時と熱意を注ぐ。

お客さまだけでなく従業員にも感謝の気持ちをにじませる浅井氏。従業員は縁があって入社した方々であり、その従業員が造って頂いた八丁味噌を、縁あって購入したお客さまが引き続きご愛顧いただき、この繰り返しで今日まで何百年も続いていると考える。そのため、味噌を造っている従業員は最も大切な財産の1つであると言う。

同社では、地元の大豆と天然井戸水仕込みの八丁味噌造りも続けているという。事業を継続させることに尽力し、拡大を優先せず、お客さま・従業員・地域に支えられていることに感謝の気持ちを持って、高品質で高信頼の八丁味噌という作品を作り続けることが浅井氏の信念である。



世界20か国以上で販売される八丁味噌「Hatcho Miso」



三河産の大豆と地域の酒蔵の仕込み水を使った三河仕込の八丁味噌

2024.6.27 中部開催 第3回「食品価値創造研究会」REPORT

# 三河淡水魚株式会社

「愛知三河産ウナギ、ブランド化の歴史からひも解く地域産業の形」

## 第2回の趣旨

今期の食品価値創造研究会では、「アフターコロナのEATトレンドを学び、持続可能な食事業に進化する」をテーマに、従来の常識・手法・商習慣に捉わられることなく、食の\*「E・A・T」視点で先進企業から学びを得ることにより、アフターコロナ環境を乗り越え、持続可能な食事業に進化することを目指している。第3回中部開催のテーマは『時代の変化に合わせた食の提供価値変化』。伝統企業の提供価値変化や、消費者の嗜好の変化に伴う業態変化、こだわりが生む外食価値の変化など、“時代の変化”に合わせたさまざまな「食の提供価値変化」を知り、食品業界がこれからも進化するためのポイントを学んだ。

- E** エンジニアリング (技術進化・フードテック)
- A** アソシエーション (新結合・オープンイノベーション)
- T** トランスフォーメーション (デジタル改革・業態転換)

\*本研究会のテーマ「E・A・T」の解説



三河淡水魚代表取締役社長 柴崎忠義氏

はじめに

三河淡水グループは三河淡水魚を中核に、年間3000トンの活鰻取扱量を誇るウナギ産業のリーディングカンパニーである。また、「三河一色産うなぎ」をブランド化した第一人者である。1977年の創業からウナギ一筋で事業を展開しており、養鰻から加工、流通（外食）までをグループ内で行う6次化を実現。

近年では、2017年に経済産業省の地域未来牽引（けんいん）企業として選定され、2020年には農林水産省から地産地消等優良活動（食品生産部門）を表彰されている。（88件中、全国で8社のみ表彰）

『存続』を基軸とした事業展開、『認知』を起点としたブランディング、『連携』を活用した地域創生という3つの戦略をポイントとしてご講演いただいた。



2020年度 地産地消等優良活動〈食品生産部門〉表彰（農林水産省）

まなびのポイント 1

『存続』を基軸とした事業展開

1977年に活鰻卸業として創業してから、ウナギの消費拡大と並行して順調に販売を伸ばしていた同社。創業10年目の1987年には、競合する取引先にも販売をしていくために、「三河うなぎ」を立ち上げ、需要の拡大に対応していた。

しかし、ウナギは静岡の間屋を通して販売されるため、三河産のウナギは良品として扱われず、常にブランドとしては不利な立場にあった。加えて、中国産のウナギが台頭し始め、国産のウナギのかば焼きが100円均一で売られる事態にまで発展し、結果、生産者価格の暴落とともに、廃業・倒産する生産者が続出した。

そんな中、同社は、養鰻産業の『存続』を一心に、廃業する養鰻場を買い取り、三河産のウナギを消費者に知ってもらい、直接手に取ってもらうことを目的に、事業の6次化をスタートさせた。



ビニールハウスでの養鰻

## まなびのポイント 2

### 『認知』を起点としたブランディング

先述したように、同社のブランディングは逆風から始まった。取り組みの起点となった考え方は「まず知ってもらうこと」。2001年にウナギのかば焼きの加工場をつくり、量販店へと販売を開始した。全量販売予定だった取引先が撤退し、2008年には中国産を三河一色産として販売した産地偽装事件による風評被害が起こるなど、事業開始後も逆風は続いたという。しかし、ニュースになることが認知へつながり、ほとぼりが冷めたときにはブランド力が強化されていた。そうして2009年には「みかわ三水亭」を開業。外食事業へ進出し、三河一色産のウナギのブランド力は着実に定着していくこととなった。



6次化を実現させた加工場（上）  
と、みかわ三水亭（下）



## まなびのポイント 3

### 『連携』を活用した地域創生

みかわ三水亭の開店をきっかけに、同業者が次々と鰻専門店を開業。当初は、お客さまの取り合いが懸念されたものの、集積の効果が生まれた結果、客数自体が増える環境ができあがった。今では、年間10万人を超えるお客さまが、鰻目的で一色町に足を運び、町全体の活性化につながっているという。

また、同社は小学校や養護学校への体験授業、西尾市観光協会やJR東海とのコラボレーションで、地域創生活動も行っている。一色町を代表する同業者とは“三河一色鰻御三家”と銘打った弁当を販売し、地域、同業者を巻き込んだ仕掛けを次々と企画している。連携を通り越した連動が、三河淡水グループの成長のグッドサイクルにつながったと言える。



みかわ三水亭で提供している「うな丼」。こだわりのタレがウナギのうまみを引き立てている

2024.6.26 中部開催 第3回「食品価値創造研究会」REPORT

# さわやか株式会社

## さわやかが大切にしたいこと

### 第3回の趣旨

今期の食品価値創造研究会では、「アフターコロナのEATトレンドを学び、持続可能な食事業に進化する」をテーマに、従来の常識・手法・商習慣に捉われることなく、食の\*“E・A・T”視点で先進企業から学びを得ることにより、アフターコロナ環境を乗り越え、持続可能な食事業に進化することを目指している。第3回中部開催のテーマは『時代の変化に合わせた食の提供価値変化』。伝統企業の提供価値変化や、消費者の嗜好の変化に伴う業態変化、こだわりが生む外食価値の変化など、“時代の変化”に合わせたさまざまな「食の提供価値変化」を知り、食品業界がこれからも進化するためのポイントを学んだ。

- E** エンジニアリング (技術進化・フードテック)
- A** アソシエーション (新結合・オープンイノベーション)
- T** トランスフォーメーション (デジタル改革・業態転換)

\*本研究会のテーマ「E・A・T」の解説



さわやか 代表取締役 富田 玲氏

## はじめに

1977年に開店した第1号店から始まり、現在では「炭焼きレストランさわやか」を静岡県内に34店舗（直営方式）展開しているさわやか。看板メニューである「げんこつハンバーグ」「おにぎりハンバーグ」のおいしさや素晴らしい接客はもちろんのこと、お店にはお客さまの笑顔・元気で溢れている。

これほどまでに地元ファンに深く愛されているのは、創業の精神を受け継いでいること、コロナ禍がもたらした気付き、自社の存在価値を考え続けていることがポイントになっている。人々がエネルギーにあふれ、笑顔で、元気になる、どこにもないオンリーワンの店を目指す同社の取り組みから学ぶ。



## 創業の精神を受け継ぐ

社名である“さわやか”とは「自然のイキイキとした状態」を指している。創業者である富田重之氏は、26歳で結核を患い10年もの年月を闘病生活に費やした。本来であれば輝かしい青春時代の10年を闘病しながら過ごしたことで、自分が世界で一番不幸だと感じ、やがて両親さえも恨むほどであったという。苦しみの中で自殺さえ頭をよぎったが「死ぬぐらいならば、もう一度人生をやり直そう」とプラス発想に変え、これまで思考を覆っていた被害者意識から脱却し、両親への深い愛情や、自然の恵みへの感謝の気持ちが芽生えた。

『両親の愛は無償の愛』『自然は差別のない愛』であることに気づいた自らの体験を世の中に表現したいという思いから、未経験にもかかわらず40歳でレストランを開いた。

看板メニューである“げんこつハンバーグ”のげんこつは『お父さんの愛』、“おにぎりハンバーグ”のおにぎりは『お母さんの愛』から名付けられた。心を込めて、いただいた命を大切にすることは『食べる人に生きる力を与えること』だという。ハンバーグが牛肉100%であることや、火力調整が難しい炭焼きにこだわるのは、創業の思いを今も大切にしているからである。



さわやかの看板メニュー「げんこつハンバーグ」

### コロナという未曾有の危機の意味を考える

2020年春、二代目社長を引き継いだばかりの富田玲氏は全店休業を決断した。家族・友人で集まりおいしい食事を楽しんでもらう、そんな同社の店舗にとって、人の密を避ける政府の要請に、全店休業以外の道はなかったという。短い店でも1か月間、長い店では2カ月間休業し、当然、売り上げもなく、営業再開の目処すら立たない絶望的な状況だからこそ、改めて「お客さまの大切さ」「仲間と働くことの大切さ」に気づかされた。

休業する際にはお客さまから温かい励ましの言葉が寄せられたり、営業再開時にはお客さまが涙を流して喜んだ姿を見て、お客さまにご来店いただくことが当たり前ではないと実感した。また、お客さまからの『再開してくれてありがとう』という言葉が社員1人1人の心に響いた。休業すると、当たり前のように顔を合わせていた従業員と会えないことにも気づき、皆と働くこと、力を合わせることに、この仕事の尊さを学んだ。

富田氏はコロナ禍を経験して、過去に起きた事は変えられないが、過去に起きた事の意味は変えられることを実感したという。経験から何を学び、何に感謝して、前向きに生きるのかによって、起きたことの意味は変えられるのである。

### 私たちさわやかな「存在価値」

富田氏は、さわやかな「存在価値」を従業員に伝えることを大切にしている。さわやかは「モノ」を売っている会社ではないこと、ハンバーグは食べたらなくなってしまうが、家族や友人と過ごした楽しい「思い出」はずっと心に残ること、「モノ」ではなく「物語」を提供し、お客さまの元気を取り戻してもらおうレストランであることを繰り返し伝えていくという。そのような価値観を共有する同社には、お客さまと従業員の魂を揺さぶるような感動的なエピソードが無数に存在している。私たちにはこんな素晴らしいお客さまがいるからこそ、私たちの仕事には価値があるということを日々学べる環境なのである。

「モノ」は運べるが「物語」は運べないというポリシーから、経営が厳しかったコロナ禍でも、同社ではデリバリーやテイクアウトで料理を提供しなかったという。ファンに深く愛される理由は、創業以来の特徴的な看板メニュー、提供方法などテクニックだけでなく、お客さまに心から楽しんでもらいたいという自らの「存在価値」を追求している姿勢にあった。



さわやかなのシンボルマーク。爽の漢字は

「メ」ではなくリーダーを中心に「人」が集まることで大きくなることを表現



さわやかなの提供する『つくりたての愛情料理』と『お客様に寄り添った笑顔のサービス』にはファンが多く、連日県内外から多くのお客さまが来店する

食品価値創造研究会 リーダー紹介

# Leader Introduction

## 食品価値創造研究会リーダー 井上 裕介

当研究会では食+周辺事業のイノベーションの潮流を押さえ、先進事例・イノベーション事例を学んで参ります。今期は「食品業界の『E・A・T』を極め、新たな顧客価値を創造する」をテーマに掲げています。従来の常識・手法・習慣に捉われることなく、自社の強み・既存の付加価値を生かしながら、食の”E(engineering)・A(association)・T(transformation)”の視点で先進企業を学ぶことにより、この環境を乗り越え、持続可能な食事業に進化することを目指していきます。

### Profile

大型リゾート・旅館にてホテル・スキー場・飲食店舗を運営し、新規企画開発・人材育成・業務改善・収益改革などに従事後、当社へ入社。現場経験を生かした戦略設計や中期ビジョン策定および実行支援、新規事業戦略策定、食品商品開発支援など幅広く活躍している。

こんな方はぜひ  
ご参加ください

- ✓ 食品企業・食品市場をターゲットにしている企業
- ✓ 食の最先端の取り組みを学び、新しいマーケット・チャネルを探求したい企業
- ✓ 自社の事業ポジションを変革したい企業



## 食品価値創造研究会 開催日程と申し込み要項

## Event dates and application requirements

## 開催日時

第1回	2025年	02月 27日 (木)	・	02月 28日 (金)
第2回	2025年	05月 08日 (木)	・	05月 09日 (金)
第3回	2025年	06月 26日 (木)	・	06月 27日 (金)
第4回	2025年	08月 21日 (木)	・	08月 22日 (金)
第5回	2025年	10月 23日 (木)	・	10月 24日 (金)
第6回	2025年	12月 11日 (木)	・	12月 12日 (金)

開催時間／1日目 午後開始 2日目 午前終了

※日程・開催時間等は変更になる場合がございます。予めご了承ください。

**FCC  
FORUM**  
ファーストコールカンパニーフォーラム

ファーストコールカンパニーフォーラムの  
視聴アカウント付き！

詳細は、弊社ホームページをご参照ください。

## 開催概要

受講対象 経営者・経営幹部の方など

定員 30名様

会費 お1名様(全6回通し)

495,000円(税込)

1名様追加料金(同一企業様) 1回/66,000円(税込) 全6回通し/429,000円(税込)

同一企業内であれば  
お申込みされた方以外の受講もOK！

【申込期限】 各研究会、開催日の1週間前までにお申込みください。

※事情により、お申込みをお受けできない場合がございます。予めご了承ください。

【受講取消】 1. お申込み期限日(第1回開催の1週間前、同一企業様からの追加お申込みの場合は各回開催の1週間前)までの取消につきましては全額返金いたします。

2. お申込み期限日の翌日からの取消につきましては代理受講をお願いいたします。代理受講が不可能の場合は以下の通り取消料を申し受けます。ご了承ください。

① お申込み期限日の翌日から第1回開催日の前日

(同一企業様からの追加お申込みの場合、各回開催日の前日)：会費の40%

② 第1回開催日以降(同一企業様からの追加お申込みの場合、各回開催日当日以降)：会費の全額

お申込み ホームページからお申込みください。詳細もこちらからご覧いただけます。

タナベ 食品価値創造研究会



| E-mail | [soken-lab@tanabeconsulting.co.jp](mailto:soken-lab@tanabeconsulting.co.jp)

※ 弊社ホームページの研究会参加要項に掲載されている研究会規約をお読みの上、お申込みください。研究会規約 <https://www.tanabeconsulting.co.jp/t/lab> ※研究会の会費には教材費、懇親会費を含みます。交通費・宿泊費は各自手配・ご負担いただけます。※お申込み受付後、ご請求書をお送りいたします。会費の前納をもってお申込みとさせていただきます。※状況により懇親会が実施できない場合がございます。予めご了承ください。※ご希望回のみ参加されるには、必ず他に1名さま以上の全回参加のお申込みが必要です。

【個人情報のお取り扱いについて】タナベコンサルティングでは個人情報の保護に努めております。詳細は弊社ホームページ上に記載の「プライバシーポリシー」(<https://www.tanabeconsulting.co.jp/t/policy.html>)をご覧ください。なお、ご記入いただいたお客様の個人情報は、上記のお申込みに関する確認・連絡、および弊社発行のメールマガジンや商品・サービスのご案内などをお送りする際に利用させていただきます。