

Top

トップと語る

77

interview

株式会社銀の森コーポレーション



株式会社銀の森コーポレーション 代表取締役会長

渡邊 大作 氏

◎聞き手

十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

WATANABE Daisaku

Ginnomori Corporation

**私たちの商売は、単なるモノとお金の交換ではないのですよ。
ビジネスはお金をもうける競争ではないのです。
喜びを売る競争なのです。**

株式会社銀の森コーポレーションは、創業以来、業務用冷凍食品や冷凍おせちの製造販売をはじめ、和洋菓子の製造、総合公園施設「恵那 銀の森」の運営など様々な形で「食」の可能性を追求しています。また、人と森の共生を目指す「100年の森づくり計画」を掲げ、ゴルフ場跡地を森に還すための緑化活動にも取り組んでいます。その根底には、「食」を通じてお客さまに幸せをお届けしたいという哲学と、未来を見据えた壮大なビジョンが息づいています。

株式会社銀の森コーポレーション 代表取締役会長

渡邊 大作 氏

◎聞き手

十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

今回は、株式会社銀の森コーポレーションの本社・キャンパス工場をお訪ねし、代表取締役会長 渡邊 大作氏からお話を伺いました。

豆腐屋から始まった食探求の道



十六総合研究所
代表取締役社長 澤田 大輔

—— 本日はありがとうございます。まずは、貴社の原点である創業から現在に至るまでの沿革についてお聞かせください。

● 渡邊会長（以下、敬称略）： 私の父と祖父が1950年頃に始めた豆腐屋が始まりです。1969年

に私が事業を継いだのですが、私の店は、夏は暇で午前中に仕事が終わってしまい、冬になってようやく売上げが立つという生活でした。そのうち、私の父の兄弟たちが独立して同じ豆腐屋を始めましたが、小さな町でそんなに売れるわけではありません。これではうまくいかないと考え、豆腐そのものではなく、加工品製造へと事業をシフトしていきました。それが今の事業の基盤です。

当時、主力商品は油揚げで、販路を求めて中津川市へ売り込みに行きました。しかし、そこには当然、地元の豆腐屋さんがありますから、彼らが作らないような、例えば揚げ湯葉を入れた変わっ

た油揚げなどを開発して売り歩きました。なかなかうまくはいきませんでした。信頼している知人から「助六寿司を作ってみないか」と声をかけられたのです。

—— 豆腐屋から一転、寿司事業への挑戦ですね。

● 渡邊： そうですね。ですが、寿司など作ったことがありません。どうしたものかと思っていたところ、幸運にも家内の親戚に、名古屋で超高級な寿司屋を営んでいる方がおり、作り方を一から教えてくれることになったのです。当時、のり巻きといなり寿司が4つずつ入ったパック寿司が市場価格60円くらいで売られていましたが、その店は客単価が7,000円ほどの、今思えば本当にすごい店でした。

何も分からない私に、「卵焼きはすり身と芝エビをすってこう焼くんだ」「ご飯は匂いがしてきて釜の泡が乾いたら火を切って蒸らすんだ」と、本当に丁寧に教えてくれました。1パック60円の助六寿司を作るために、最高級の寿司店が使う



創業時の様子(1950年頃)



“おいしい”を楽しむ食と自然の複合施設 銀の森 全景



四季折々の彩りを楽しめる、自然豊かな園内



株式会社銀の森コーポレーション
代表取締役会長 渡邊 大作氏

ガス釜での米の炊き方を学んだのです。この経験が、私の事業の原点であり、「本物」とは何かを考える上での、多くの気づきを与えてくれたと思っています。

食品ロスとの闘いと冷凍食品への道

—— 寿司事業から、現在の主力である冷凍食品へは、どのようにシフトされたのでしょうか。

●**渡邊**：豆腐屋から寿司屋に転換し、売上げも増え、パートさんを雇えるようになって順調に思えました。しかし、生ものである寿司は、売れ残ると廃棄するしかありません。中央自動車道が開通し、サービスエリアで商品を置かせてもらえるようになって、シーズンオフには返品の手。作ったものを廃棄することは、本当につらいもの

でした。

何とか日持ちさせられないかと考え、地元の名物である朴葉^{ほおぼ}寿司の長期保存にも挑戦しました。葉を冷凍するとパリパリに割れてしまい、乾燥させると全くの別物になってしまいます。名古屋の工業試験場にも通い詰めて研究しましたが、うまくいきませんでした。この時の試行錯誤が、冷凍食品開発の基礎になっています。

「渡邊さんは冷凍が好きだね」とよく言われますが、好きだったわけではありません。作ったものを無駄にしたくないという思い、そして朝8時に仕事に来て夕方5時にみんなで帰れる、日曜日に休めるような安定した仕事がしたい、という切実な思いから、冷凍という手段にたどり着いたのです。

その頃、ある業務用食品卸売業者さんに出会いました。お話を聞くと、上場を目指して事業を拡大しており、手作りで量産できるメーカーを探しているとのことでした。当時は魚のすり身を専門に作る会社はあっても、それを材料にして、料理人が手作りするようなものを量産する会社はなかったのです。私たちの「手作りで、他にはない商品を作る」という方針と偶然にもぴたりと合致し、次々に商品のご依頼をいただいたのです。作ったことのない商品ばかりでしたが、多くの同業の会社をご紹介いただき、学ぶ機会まで与えてくださいました。私たちの技術の礎を築いていただき、本当にお世話になりました。



対談風景

株式会社銀の森コーポレーション
代表取締役会長
渡邊 大作氏(右)、
十六総合研究所 代表取締役社長
澤田 大輔(左)

—— 節目節目で様々な方とのご縁があり、事業のターニングポイントになっているのですね。笹寿司のパッケージに画家の熊谷守一氏の絵を採用されたのも、ご縁があったのでしょうか。

●**渡邊：** 富山のます寿司が中川一政氏の絵を使っていたのを見て、うちも誰かにお願いできないかと思っていたところ、知人を通じて恵那郡付知(現・中津川市付知町)出身の熊谷氏にご縁が繋がりました。快く引き受けてくださり、指で御嶽山を描いた色紙を「木曾谷の味」という言葉と共に授けてくださいました。

冷凍おせちとの出会いと 創意工夫の日々

—— 冷凍おせちは年間数十万セットも製造されているそうですね。事業を始めたきっかけをお聞かせください。

●**渡邊：** 寿司事業の次の道を模索するなか、冷凍おせちのパイオニアとして知られる京都の食品メーカーの存在を知りました。訪ねてみると、「教えてあげるからやりなさい」と言ってください

ました。

—— すごいですね。お寿司屋さんのおきもそうですが、業界のノウハウを惜しみなく教えてもらえるのは、会長のお人柄なのでしょうね。

●**渡邊：** 当時は料理を凍らせるという概念がまだ珍しく、冷凍食品業界とは違う、いわばすき間産業でした。最初に作ったおせちは、解凍すると結露で水が溜まってしまいました。試行錯誤の末にたどり着いたのは、「水分が出るなら、最初から水分が少ない原料を使えばいい」という単純な発想で、一度凍らせて水分が抜けたコンニャクを使うなど、工夫しました。冷凍技術そのものが進化したわけではなく、考え方を変えたのです。



銀の森おせち「恵」



森の恵みをふんだんに使った焼き菓子専門店 パティスリー GIN NO MORI

この冷凍おせち事業が軌道に乗ったのは、私たち作り手側が食品ロスをなくすことができるだけでなく、百貨店など売り手側にもメリットがあったからです。万が一、生のおせちで食中毒が出れば、企業のイメージダウンは計り知れません。安全性を求める時代の流れが、冷凍おせちを後押ししてくれました。当初、料理の冷凍というのはなかなか普及しませんでした。売り手側が「冷凍の料理は安全でおいしいですよ」とお客さまを説得し、市場をつくってくれたのです。この流れに乗れたのは、運が良かったです。

また、奈良県の薬師寺の長老とのご縁から、おせちは単なる料理ではなく、神事であり日本の大切な文化なのだ学びました。その精神性を大切にしながら、今も作り続けています。

それから、恵那銀の森を建設する様子をご覧になっていただく機会があったのですが、敷地の木を一時的に別の場所へ移して仮植えているのをご覧になって、「新しい木を買った方が安いのに、木を買い替えず、元に戻そうとするその心掛けが良い。この事業は成功する。困ったときには、この木が助けてくれる」とおっしゃってくださいました。振り返れば、本当に、人やご縁に恵まれてここまで来られたのだと、つくづく感じ入ります。

「銀の森」の誕生とブランド構築

—— 食と自然のテーマパーク「恵那 銀の森」は、恵那まで足を運ぶファンも多い、貴社の顔ですね。

●渡邊： 多い年には40万人ものお客さまに足を運んでいただいています。今年の7月3日には、園内の焼菓子店「KALITE LEMON」もリバイバルオープンしました。ただ、この施設には課題もあります。当初、私は「良い施設を作って遊びに来てくれれば、ついでに物を買ってくれるだろう」と考えていました。でも、お客さまは遊びに来られますが、買い物は二の次。環境が良いだけでは、いずれ飽きられてしまいます。ある人から「人間が面白くないと、人は来ないよ」と言われ、ハッとしました。これが今の大きなテーマです。



クッキー缶「プティボワ」

—— おせちのようにぎっしりと詰め込まれたクッキー缶「プティボワ」也大ヒットしています。



地域の園児が拾ったどんぐりから苗木を育てるなど、地域を巻き込んだ森づくりに尽力

●**渡邊**：OEM事業が安定する一方、それを100年続けても、「銀の森コーポレーション」という会社名は世に出ません。社員が名刺を出したときに「どこの会社?」と思われたいやう、社員が胸を張って働ける会社になりたいという思いが強くなりました。そのためには、自社ブランドで、お客さまに直接商品を届ける必要があると考えたのです。そして、おせちは行事食なので、通年販売できるものを考えたいと思いました。

そこから、どら焼きなど色々な商品開発に挑戦しました。例えば、東京の有名店のどら焼きがおいしいと聞けば飛んでいき、同じくらいふわふわなものを作りました。関西のロールケーキが人気だと聞けば研究し、本当においしいものができました。しかし、売れない。なぜなのか。それは、どこかで見たことがある商品だからではないか、と気付きました。売り手である私たち自身に、「これは私たちが生み出した日本一の商品だ」という覚悟が持てなければ、お客さまの心も動かせないのだと痛感したのです。

プティボワの成功は、その反省があったからです。そして何より、ブランドを共に作ることに情熱をかけてくれたデザイナーとの出会いが大きかったです。「リスの料理長が森の恵みを集めて作った」という物語、そして食品には珍しい青と銀を基調とした幻想的なデザインを提案していただきました。当初は「こんな食欲がなくなりそうな色で大丈夫か」と心配しましたが、いざ店をオープンすると、「すばらしい」「こ

こに住みたい」とお客さまが絶賛してくださいました。ここから「GIN NO MORI」の世界観が生まれたのです。今後は香港やシンガポール、アラブ諸国などの海外でも販売を開始する予定です。

——「100年の森づくり計画」で「みどりの社会貢献賞」を受賞されました。

●**渡邊**：以前、長野県の手食品メーカーさんを訪ねた際、赤松林に囲まれた美しい工場に深く感銘を受け、私たちも森と共に歩む工場を造りたいと考えたのが原点です。ゴルフ場跡地だったこの場所を、100年かけて豊かな森に還す計画を進めています。地域の子どもたちや恵那農業高等学校とも連携して取り組んでおり、どんぐりから苗木を育てる活動もその一つです。自然の恵みがあってこそその食ですから、その自然への感謝を形で示したいのです。

人と企業の永続的な成長を目指して

——「人らしく生きる」という貴社の企業ミッションに込められた思いをお聞かせください。

●**渡邊**：私自身、かつては休みなく働くのが当たり前でしたが、今は従業員のワークライフバランスを重視しています。働く人には自分の生活があって、自分の家族がいて、生活の糧を求めて働



スイーツテイクアウト&カフェの専門店 KALITE LEMON



銀の森の和菓子専門店「美栗舎」

きに来ています。ですから、会社が一方的に愛社精神を要求するのではなく、お金ややりがいはもちろんのこと、もっと従業員に喜んで働いてもらえる環境を整えていきたいと思っています。

一方で、研修などで人は簡単には変わらないとも感じています。研修を受けた直後は意識が高まっても、日常に戻ればすぐに元通りになってしまいます。そこで最近考えているのが、「教育」より「演技」ではないかと。ディズニーランドのキャストは、それぞれの役割を「演じて」いますよね。それと同じように、銀の森という舞台上で従業員一人ひとりが「喜びを売るキャスト」を演じることができれば、お客さまにもっと喜んでもらえるサービスができるのではないかと思います。おめでたい「ハレの日」の料理を作るとき、その気持ちを込めてもらうのと同じように、どうすれば従業員と一体になって「喜びのある職場」をつくれるか、常に考えています。

—— 最後に、今後の展望や夢についてお聞かせください。

● **渡邊:** これからは、私たちが得意としてきた「手間暇かけたモノづくり」の良さと、効率的な「機械化」のバランスをどう取るかが課題です。

また、先ほどの長野県の食品メーカーさんから学んだ考え方なのですが、安定した卸売事業を6割、お客さまと直接つながる小売事業を4割というような、経営の黄金比があるはずですので、私たちに合った黄金比を見つけていきたいと考えています。

そして何より、「人間が面白い」場所づくりへの挑戦です。私たちの商売は、単なるモノとお金の交換ではないのですよ。ビジネスはお金をもうける競争ではないのです。喜びを売る競争なのです。人間が面白い、というのは深く難しいテーマですが、お客さまに喜んでいただき、従業員も幸せを感じられる、そんな永続的な企業を目指して、これからもご縁を大切に、挑戦を続けていきます。

—— **本日は、多くの示唆に富む貴重なお話を誠にありがとうございました。**



銀の森コーポレーション 本社・キャンパス工場にて

(対談日：2025年7月7日)

会社概要

- 本社 / 岐阜県中津川市茄子川112-2
- 創業 / 1970年
- 設立 / 1972年5月
- 事業内容 / 業務用冷凍食品、冷凍おせちの製造、和洋菓子の製造、総合公園施設「恵那銀の森」の運営