



## ▼ねぎしフードサービス 店の清潔度ランキングで結束力を高める

牛たんの店「ねぎし」を運営している、ねぎしフードサービス(東京・新宿)の業績が好調だ。

2012年4月期の売上高は前期比14%増の39億6000万円で、経常利益は2億3000万円。東日本大震災が起きた11年3月こそ既存店の売上高伸び率が前年比マイナスとなったが、翌月以降はプラスを維持している。

29店ある「ねぎし」はいずれも、東京都内の主要駅近くに立地している。厚切りの柔らかい牛たんに麦飯、とろろ、テールスープなどが付いている「たんとろセット」(1480円)など定食メニューが中心で、昼夜ともに平均客単価は1350円(12年6月現在)。低価格化が進む外食業界では、決して安くはない。

それでも業績が順調に推移しているのは、「少し贅沢に」というときの需要をがっちりとらえているからだ。東京の社員に「牛たんの店」を尋ねれば、すぐ「ねぎし」の名が出ると言つてもいいほど浸透している。

根岸榮治社長は「商品を絞り込むことで、『牛たん』なら『ねぎし』と発想してもらえ。居酒屋のようにメニューを広げるより、来店に結びつきやすい」と話す。

牛たん中心のメニューに絞り込むことで、肉の柔らかさなど商品力を高めることも成功している。ただ、脂肪分の少ないヘルシーな肉として、牛たんを扱う飲食店は増えており、競争は激しい。

それでもねぎしが好調なのは、くつろいで食事ができる空間を作り出しているからだ。お客のそぶりを見逃さずに麦飯のお代わりを勧める。葉を取り出したお客には、お茶とは別に水を用意する――。一つひとつの気付きは小さなものだが、その積み重ねが女性も1人で入店できる穏やかな雰囲気を生み、月に何度も来店する常連客の獲得につながっている。

根岸社長は人の重要さを強調する。

「親子2代でうちのファンという人もいる。繰り返して来てくれるお客を増やすには、接客や清潔さなど、あらゆる面で高いレベルを維持しなくてはいけない。それは全て人の力で決まる。牛たんを売りにする店は都内に約150店あるが、競争が厳しくなるほど、ねぎしの人の力が際立つ」

それを実現するのが、店长、社員、アルバイトなど各スタッフの意識を高める数々の仕組みだ。

### 清潔度ランキングで下位の店舗にぞうきん支給

その代表例が新宿の店舗を会場に月1度開く「改革改善全体会議」。

全社員90人が集まり、「ねぎし」の接客や料理の出し方について店ごとに改善提案を発表する。半年に1度はこの会議の場で、店の清潔度を競う「クレンリネスコンテスト」の結果も発表する。

12年4月11日の全体会議はそのコンテストの発表日だった。各店長が空き時間を利



用して全店を回り、清潔さを採点した結果を集計する。上位の店には賞状と賞金が贈られ、下位2店には「初心に帰って掃除し直せ」という意味を込め、ぞうきんが渡される。

半年頑張つてぞうきんをもらった店はショックを隠せず、社員やアルバイトから「負けて悔しい。店長、次は必ず上位に入りましょう」と声が上がると。優勝したのは八重洲店。前回3位の有楽町店は八重洲店を訪れ、動画まで撮影して掃除の手順などを徹底的に学んだが、2位にとどまった。

根岸社長はこう講評した。

「どうして有楽町店は2位だったのか。それは日頃の取り組みの違いです。八重洲店をベンチマークしたのはいいが、最後の追い込みに頼り過ぎた。八重洲店は毎日PDCA(プラン・ドゥ・チェック・アクション)サイクルを回し、こつこつ頑張りが続いた。毎日少しでも良くしようという仕組みこそ、ねぎしスタイルです」

こうした改善提案の発表や清潔度ランキングで店を競わせ、店長の責任感を高め、スタッフの参画意識も引き出す。そうした仕組みを用意することで、自ら進んで日々努力する人材を育てる。

社員の自主性を育む教育制度を取り入れる企業は最近増えているが、ねぎしは徹底度が違う。全29店がいずれも新宿の本社から電車で30分以内の場所にあるのも、社員育成のためだ。特に新宿エリアには、自社競合を覚悟の上で9店も出している。

「人材育成をする上で、拠点間の距離はとても重要。社員が本社に集まりやすいので、頻繁に研修をしたり、店長同士で話し合ったりできる。クレンリネスコンテストで店長が他店を訪れるにも、互いの店が近いほうが都合がいい」と根岸社長は説明する。

集中出店は、本社内のセントラルキッチンで加工した牛たんを配送する上でも効率的だが、それ以上に、人材育成の仕組みを円滑に動かすことを狙っている。

### 「一番まねざれにくいのは人材育成の「仕組み」

根岸社長が社員を育てる仕組みを何より重視するのは、過去の苦い経験があったからだ。

根岸社長は福島県出身。1970年代から東北や北関東で、東京の流行をそのま



ま持ち込み、おしゃれな喫茶店やラーメン店などを展開していた。

だが出店当初はお客が列をなすが、すぐにまねをする競合が現れて5〜6年後には撤退する。そんな「利那的な商売」(根岸社長)を繰り返した。

根岸社長は悩み抜いた末に、1つの結論にたどり着いた。

「強い会社をつくるには、流行や属人的なスキルに頼ってはいけない。社内に人を育てる仕組みをつくり込むしかない。仕組みは他社にまねされにくいし、優れた仕組みを社内に着させれば、そのまま会社の財産になる」

そう考えた根岸社長が新しい業態として、81年に新宿で始めたのが「ねぎし」だった。仙台の牛たん居酒屋をヒントに、女性でも入りやすい定食店を目指した。

80年代初めの都内ではまだ牛たんの店はかなり珍しかったため、その目新しさから開店後すぐに店は軌道に乗った。その陰で根岸社長は着々と人材育成の仕組みを考案し、導入を進めていった。

一人ひとりの社員が日々進化することで、先行者としての有利な立場を死守する。人の強さこそ、ねぎしの真骨頂だ。

\* \* \*

ボトムアップの仕組みを整えて成功した平成建設とねぎしフードサービス。両社は共通点がある。1つは結果を必ず公表している点。もう1つは採点や評価の方法が公平である点だ。社員同士を競わせるなら、事前にきちんとしたルールを整えておくことがポイントとなる。

#### Point

- ・社員同士を競わせるなら結果は必ず発表する
- ・採点や評価の方法に公平性を持たせる
- ・敗者が復活できる仕組みを整えておく