



新・改善改革探訪記

No.11 創意社・山口 幸正

農耕型経営で人財を育て 100年企業をめざす

株式会社 ねぎしフードサービス

(本社) 東京都新宿区西新宿7-17-7
従業員数 正社員90人、アルバイト600人

「牛たん とろろ 麦めし」の専門チェーン。新宿を中心に30分圏内で28店舗を展開するというユニークな店舗展開で、着実に伸びている企業である。会社というのはつづべたら何にもならない。だから100年続く企業をめざすのだと根岸社長は言う。なぜ100年企業なのか、どのようにしてそれをめざすのか、根岸榮治社長に聞いた。

■経営品質への挑戦

台風15号が近づいていた。強くなった雨と風の中で、折りたたみ傘が用をなさなくなり、それを気遣って傘をさしかけてもらいながら、営業企画担当のバイスマネージャー・峰なおこさんに、新宿駅西口のねぎしのエルトワー店まで案内していただいた。ビルの地下2階は、外の嵐が嘘のように静かだった。暖かい光がとまり、明るく元気な声が「いらっしゃいませ」と出迎えてくれ



根岸榮治社長

た。そこで「牛たん とろろ 麦めし」をはじめていただいた。柔らかく焼き上げた牛たん。とろろをかけて食べる麦ごはんは、遠い昔の子供のころの食卓を思い起こさせる。テールスープは心地よい温かさで、あっさりして旨い。また食べてみたいと思う味だった。

ねぎしフードサービスは、東京新宿から30分圏内に28店を展開する牛たんの専門店である。「ビューティフルカンパニー宣言」「日本のとろろ文化に貢献する」「おいしい味づくりで楽しい街づくり」の3つを経営目標に掲げたユニークな「人財共育」を展開。2009年に新宿活き活き経営賞の「優秀賞」と日本経営品質賞の「経営革新奨励賞」、2010年に日本経営品質賞の「経営革新推進賞」を受賞している。

エルトワー店での少し遅めの昼食の数時

間前、根岸榮治社長にお目にかかった。印象的なモヒカンヘア。人を虜にさせずにはおかない満面の笑み。同時に、栄枯盛衰の激しい飲食業界で40年近くにわたって大勢の人を率い、自らの事業を少しずつゆるぎない確かなものへと築き上げてきた人の幅と奥行きを十分に感じさせるかただった。

「まだ日本経営品質賞をとったわけではありません。とるにはまだ1～2年かかるかもしれないが、それはかまわない。その間、われわれはずっと成長し続けるのですから」。その言葉は自信にあふれていた。

2005年から経営品質の向上に取り組んでいる。日本経営品質賞の存在を知り、その考え方に魅かれて受賞企業の講演を聞いて回ったのは、それより7年くらい前からだという。すぐにでも着手したかったが、2001年と2003年の2回のBSE(狂牛病)発生への対応に追われ、それどころではなくなった。1回目のBSE発生では客足が半減。2回目の米国のBSE発生では米国産牛たんの輸入ストップで、牛たん価格が5倍には上がった。それで、豚肉や鶏肉を使った新メニューを開発した。この新商品を軌道に乗せるのに7年もの時間がかかったと、根岸さんは言う。

料理の専門家が新メニューをつくるのにそれだけの時間がかかるというのは信じ難かったのだが、根岸さんはかまわず話を続けた。とにかくBSEへの対応の中で新しいメニューを開発したことで、企業体力を

新・改善改革探訪記



牛たん とろろ 麦めし

つけ、その後2005年になってからじっくりと経営品質向上に向けた取り組みに力を注いできたというのである。

■失敗からの再スタート

福島県いわき市の出身。東日本大震災では、兄弟、親戚、多くの知人が被災し、根岸さんにとっても多くの思い出の地が失われたという。自身は東京で学生時代を送り、東京でサラリーマンになった。父の事業が傾いたと聞いていったん福島に戻り、それを立て直した後、1970年代半ばから自ら飲食業をはじめた。東京で流行っていた業態を地方に展開する方法で、茨城・福島・宮城の3県に常時15店舗から20店舗を経営。日立・水戸から仙台まで200キロにわたる広域に点在し、しかも喫茶店、焼鳥屋、郊外型レストラン、町の大衆食堂、カレー専門店、札幌ラーメン専門店など…業態はすべて異なっていた。

当初は大いに繁盛した。各地で話題になり、店の前に行列ができたほどだった。自分は「おいしい味づくりで楽しい街づくり」を実践していると、毎日そう感じてい

たという。しかし、4～5年経過すると、地元資本がそれを真似て同じような店を出すようになる。それだけではない。店が広域に分散していたから、管理が徹底しなかった。それが不正を誘発した。店長がレジをごまかすようになり、従業員もそれを真似た。不正を働いた従業員を解雇したり異動させるべきだったが、すべての店の業態が異なっていたため、1人でも抜けると店が回らず、それができなかった。

仙台の店では、ある日50メートル先の同業種の店に、店長以下ほとんどの従業員がごっそり引き抜かれ、店を開けられなくなった。裏切られた！との思いで眠れない日々が続いた。数ヶ月後になんとか再スタートさせたが、遠隔地に多業態多店舗展開するやり方の無謀さをあらためて痛感し、いったん引こうと決めた。東北3県に展開していたすべての店を処分し、一から出直してオープンしたのが、新宿歌舞伎町の牛たんの店1号店である。30年前、1981年のことだった。

■狩猟型から農耕型へ

広域に多業態多店舗展開していたときの経営を根岸さんは「狩猟型」と呼ぶ。ただ売れそうな流行を追っかけていた。1つがダメになると次の流行を追求めた。そのようにして、漠然と売上げと利益をあげることを考えていた。従業員は、いまから言えば、そのための手段だったかもしれ

ない。だが、飲食業界は流行り廃りが激しい。今日新たに10軒がオープンしたと思ったら、どこかで10軒がつぶれている。一時的に売上げをあげ、利益を生み出したとしても、最後につぶれてしまっは何の意味もない。もっと永続する企業をつくりたい。できることなら100年続く企業をつくりたい。そのためには「狩猟型」を「農耕型」に変えなければならないと根岸さんは考えた。同じ場所で土を耕し、種を撒き、台風や害虫などの困難に遭遇すれば、それから逃げるのではなく、PDCAを回してそれを乗り越える方策を考える。そのために、牛たん一本に特化した単一業態で、人口密集地の新宿を中心に30分圏内に展開するというやり方に替えた。

「事実前提」と「価値前提」という言葉がある。目の前で起きている事実だけに目を向け、それに対する対応に追われる「事実前提」の経営から、この世の中で自社の果たすべき使命や自社の存在価値を明確にした「価値前提」の経営に変わらなければ、従業員の共感を得ることはできず、お客様の関心を集めることもできず、地域社会からの評価も得られない。「農耕型」の経営を通じて「価値前提」の経営を推しすすめることで100年企業をめざそうと根岸さんは心に決めた。

■ビューティフルカンパニー宣言

新生ねぎしには3つの経営の目的があ



店長SOプロジェクト

る。先にも触れた「ビューティフルカンパニー宣言」「日本のとろろ文化に貢献する」「おいしい味づくりで楽しい街づくり」の3つだ。

1番目の「ビューティフルカンパニー宣言」には、「働く仲間の幸せ」と「顧客満足」を通して、地域社会、ビジネスパートナーから高い評価を受け、永続的に業績も抜群に優れた100年企業をめざそうという意味を込めている。「働く仲間の幸せ」とは「待遇」と「成長」である。「待遇」もちろん大切だが、それよりも、他社では得られない「人としての成長」が得られる「人財共育」の仕組みをつくろうと根岸さんは考え、従業員にPDCAのPの段階から参加させることにした。

たとえば、28店舗の店長は、30分圏内にあるサポートオフィス（本社といわずこう呼ぶ）に頻りに集まってくる。そこで、「店長SOプロジェクト」の会議が開かれる。SOとはサポートオフィスに所属するバイスマネージャー以下の社員のことだ。店長とSOとがいくつかのチームに分かれて、経営計画や社内ルールを決める。それを実



改革改善全体会議

行に移し（D）、結果をチェックし（C）、不具合を改善して（A）、次の計画に生かす（P）。自らPDCAを回すことで、全員が人として成長する。彼らが主役で、根岸社長とバイスマネージャーは、アドバイザーに徹する。

月1回、いずれかの店舗の開店前の時間に、全社員90人が集まって「改革改善全体会議」が開かれる。そこで各店の代表が改革改善の事例を発表する。みんな真剣に聞く。30分圏内の同一業態だから、みんな他人事ではなく我が事だからだ。

2番目の「日本のとろろ文化に貢献する」は、日本古来の食文化であるとろろのおいしさを広めていくことを通じて「日本のとろろ文化」とこの国の農業に貢献したいという思いから、全店で供給する年間280万食にすべてとろろを付けている。

3番目の「おいしい味づくりで楽しい街づくり」は、独自性のあるおいしい商品を提供することで、地域社会や街にねぎしの店があつてよかったと思われる店でありたい。ひいては楽しい街づくりにつながり、地域社会と共生することが目的である。



毎年、社員40～50人が参加する
千葉県多古町のやまと芋収穫祭

■100年企業に向けた歩み

「お客さまにおいしさを、お客さまにまごころを、ねぎしはお客さまのためにある
そして お客さまの喜びを自分の喜びとして 親切と奉仕に努める」という経営理念を掲げている。これを全員が共有するために、各店の朝礼・夕礼で唱和し、それについての自分の考えや体験を順番に発表している。さらに、それを文章化して「私と経営理念」と題した冊子にまとめている。経営理念について店長がどんな思いを持っているか、部下たちがどう考えているか、それをわかり合ったうえでいっしょに働くから、協力関係がすすむ。

「お客さまにまごころを」の実践のためには、各店のテーブルに備えられた卓上アンケートが大きな役割を果たす。このアンケートの中に「本日輝いていたスタッフの名前をご記入ください」という欄があり、そこに名前があがった人には、アンケートに書かれたとおりの文面で「親切賞」の表彰状と金一封が贈られるのだ。「あなたは『小さい子供がいるので 入店するのを由

し訳なく思っていたのですが、頼んでいないのに笑顔で子供用にご飯を持ってきていただいて感動しました。帰る時も何度も子供に声をかけていただいてすごく嬉しかったです。こんな素敵な店員さんはじめてです」とお客様より素晴らしいコメントを頂き2010年度下期ベストコメント賞に選ばれました。あなたの大きな努力と貢献を称え表彰いたします」といった具合である。ここには社長やマネージャーの指示はない。「親切賞」という仕組みによって、お客様へのまごころが実践されるのだ。

こうした従業員の一致協力と最大限の働きを引き出す仕組みを、同社では「人材共育」と呼んでいる。「お客さまにおいしさを」の実践のためにも仕組みがある。サポートオフィスの1階はセントラルキッチンになっていて、ここには60人の手切り・手振り塩の集団が集結している。肉を包丁で手切りし、塩コショウを手振りするのだ。機械ではなく、肉の筋にそって人の手で表面に細かい切れ目を入れることで、塩コショウが浸透し、炭火で焼いたときに余分な脂が抜ける。それが肉の旨みを引き出す。☞



セントラルキッチン

このための要員はもともと15～20人だった。これをBSE発生のときに豚や鶏も処理できるよう、人数を増やした。それを60人にまで増やすのに7年を要したという。

同社の定番商品は牛たん一本だった。BSE発生に際して、豚ロースセットや鶏グリル焼きセット等の新規メニューをそれに加えるという計画を立てた。しかし、28店すべてで新規メニューを軌道に乗せるには、1枚のレシピを書き上げるだけでは足りない。食材の調達と加工の体制をつくり上げなければならない。とりわけ困難だったのがセントラルキッチンにおける加工体制で、少しずつ人数を増やしていき、それ



青山通り店内部

を整えるのに7年を要したのである。いまは、それが新規参入障壁になっている。他社がすぐさま追隨することは不可能に近い。こうした基盤を1つひとつ積み上げつつ、この会社は100年企業に向けて歩み続けている。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

〈プロフィール〉

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、「絵で見る創意くふう事典」「提案制度の現状と今後の動向」「提案力を10倍アップする発想法演習」「提案審査表彰基準集」「改善審査表彰基準集」「オフィス改善事例集」などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中