



2025年1月24日 新年賀詞交歓会記念講演

経営理念の実現と追及

—100年企業への理念経営と人財共育PDCA—



根岸榮治氏

株式会社ねぎしフードサービス
代表取締役（新宿支部）

経営指針書との出会い —ねぎしを支える原点—

1995年、私は、東京中小企業家同友会新宿支部に入会しました。入会してまもなく、支部長の勧めで、経営指針書作成セミナーに初めて参加したことを覚えています。当時の私は、1年程度の事業計画書みたいなものは作成していましたが、経営

指針書という言葉も知らないまま、一泊二日の研修に臨みました。50人以上の参加者がいましたが、私一人が、ほとんど研修の内容を理解できず、ただ驚きと焦りを覚えて帰ってきました。そして、その後も危機感から、渋谷支部、大田支部、品川支部などの他の勉強会にも足を運び、経営指針書について学びを深めていきました。そして、株式会社ねぎしフードサービス（以下、ね

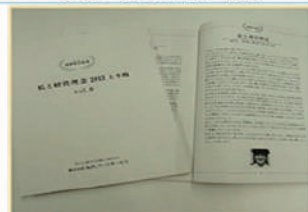
ぎし）の経営指針書を初めて作成したのが、1997年。それ以来、毎年作成しており、現在27冊になります。この積み重ねてきた経営指針書は、組織全体が成長するための基盤であり、金融機関からの信頼を獲得し、狂牛病やコロナ禍などの過去の大きな困難を乗り越える力になったと確信しております。では、この経営指針書を私たちはどのように作成しているのか。その核心には、ねぎしの大切にしていく理念や価値観に基づき社員が主体性があります。

経営指針書の策定

—ねぎしの成長理由—

飲食チェーン店の経営を支える一番大切なものは、店舗です。そして、その店舗の責任者となる店長の役割こそが、会社全体の成長において最も重要と言えます。店長の成長が、そのまま店舗のレベル向上に繋がります。結果として顧客満足度の向上とリピート客の増加をもたらします。そのため、店長の教育と成長が、会社の成長における最大の要となるのです。私たちは、この考えをもとに店長を主体とした経営指針書の策定に取り組んでいます。経営指針書は、会社の方針や目標を具体的に示すだけでなく、店長自身が自らの店舗運営の方向性を明確

理念共有プロジェクト 文集「私と経営理念」



年に1回、社員、A/Fパートナー（アルバイト）、ビジネスパートナーが参画、経営理念について振り返る（2023年度（vol.19）は553名参画）

にするためのツールでもあります。毎年、中長期計画と5月1日を年度初めとする事業年度に向け、半年前の11月から経営指針書作成に着手します。正確には、経営指針書を作成するのは店長をはじめ、セントラルキッチン、サポートオフィススタッフ（店舗と店長の支援に徹するため、私たちは「本部」ではなく、「サポートオフィス」と呼んでいます）のメンバー約80名全員または小単位の部署ごとで集まるなど、延べ10回以上の会議を通じて考え、形にして、互いの

目標・指標・計画内容を確認し合い、ブラッシュアップを図ります。ここでのポイントは、店長が自分で目標・計画を作成し、それを自ら実行するという仕組みです。自ら参画した経営指針書だからこそ、店長には「やるしかない」という強い覚悟が生まれま

て成り立つためには、社員・アルバイト全員がこれらを共有し、一丸となって進むことが求められます。経営理念は単に社長室の壁に飾るものではなく、正社員だけでなくアルバイトを含む社員全員が理解し、共感する必要があります。これが組織としての強さを生み出し、企業を永続へと導くのです。ねぎしの具体的な取り組みは、店長・セントラルキッチン、サポートオフィスのメンバーが8チームに分かれ、経営理念や商品価値、職場環境など改革改善の取組みを企画・運営している8つのプロジェクト活動があります。その中の理念共有プロジェクトでは、年に1回、社員、アルバイト、ビジネスパートナーも参画して、「私と経営理念」の文集を作成、経営理念について振り返る機会を設けています。また、経営理念にどのような思いが込められているかという解説も2008年に社員全員で考え、言語化し、決定しました。ねぎしの経営理念の共有は、一つひとつ仕組みをつくり、徹底して行っています。

永続性の実現に向けて

—100年企業への道—

企業の最終的な目標は、永続性の実現です。どれほど短期的に成功を取っても、5年や10年で倒産してしまつては意味がありません。永続性こそが、社員やその家族、そして取引先を含むすべての関係者が安心して未来を描ける土台となります。永続性を目指す企業は、組織としての本質を追求する必要があります。組織とは、単なる集団や団体とは異なり、価値観・目的・目標を共有する存在です。企業が真の組織とし

事実前提から価値前提へ

—売上ではなく働く仲間の幸せ—

企業の永続性を実現するために、経営者として必要なのは、その折々で時代の変



なく「共育」という考え方です。共に育つ、これは中小企業家同友会で学んだ言葉でもあります。ただし、共育と言っても、企業にその仕組みがなければ、絵空事になってしまう。仕組みで人を育てる、ということです。ねぎしでは、人を育てた社員が評価される評価制度となっています。能力の評価として、人に「教えることができる」という段階を目指してもらっています。人に教えることを通じて、自分自身も成長で

化を読み取るということが挙げられます。20年前、それまでの経営は「事実前提」でした。つまり、利益を上げることが最優先であり、そのために経営戦略を立て、人を動かし、効率化を進めてきました。売上をどれだけ伸ばし、利益をどれだけ確保するかがすべてであり、成果を上げた人が高く評価され、給与や賞与もそれに応じて決まります。利益をいくら上げたのかという事実を尊重していた時代が長く続いてきたのです。しかし、社会の環境は大きく変わりました。人口が増え続けている時代は終わり、いまや少子高齢化が進み、労働力人口は減少しています。この現象はますます加速します。こうした時代において、企業経営の前提も変わらざるを得ません。ただ、利益を追求するのではなく、その利益を「何のために使うのか」が問われる時代になったのです。これが「価値前提」の経営です。そして、価値前提の



経営とは「働く仲間の幸せ」と、ねぎしは考えます。売上や利益はもちろん大切ですが、それは手段にすぎません。大切なのは、そこで働く人が誇りを持ち、成長し、幸せを感じられる環境をつくること。そして、持続可能な企業として、その先の未来を築くことです。

価値前提の時代 —必要な変化とは—

この価値前提に立つと、いくつかの大きな変化が必要になります。その1つが、トップダウンからチーム経営への変化です。かつては、経営者の指示のもとで、社員が動くトップダウン型の組織が一般的でした。しかし、それでは個々の主体性が育たず、変化の激しい時代には対応できません。これからは、社員一人ひとりが考え、主体的に行動する「サッカー型経営」が求められます。サッカーの試合では、監督も選手も試合に勝つという目的は同じですが、選手たちは監督の指示を待つのではなく、自ら考え、瞬時に判断し、ボールを運びます。企業経営も同じです。企業としての経営理念や目的を共有し、各自が自律的に動くことで、組織の力を最大化するのです。また、新規顧客よりもリピート顧客を重視すると

「信頼貯金」という考え方

きと考えています。研修や講演会に参加するのも確かに大切ではありますが、普通に仕事をしていたら、確実に人が成長できる仕組みを持ち、人が成長し、企業も成長していくということが重要です。

9割がアルバイト、1割が社員という職場環境では、店長はアルバイトに協力していただいているという考え方をもち、店長である社員がどのように人間関係を築くかが、組織の強さを決めます。そこで重要になるのが「信頼貯金」という考え方です。信頼貯金とは、日々の小さなコミュニケーションの積み重ねによって、仲間との信頼関係を築くことです。少しずつ信頼を貯めていくことで、いざという時に助け合える関係が生まれます。この貯金の仕方に、お金は必要ありません。必要なのは、日々の挨拶、感謝、ねぎらいの言葉です。例えば、40代の店長が、アルバイトの高校生や大学生に、「スズキさん、おはようございます！今日も来てくれてありがとう。」「カトウさん、今週3回目の出勤だね。本当に助かっているよ！」と声をかけます。こうした何気ない言葉を、毎日、先手必勝で積み重ねていきます。すると、スタッフは「自分の

いう変化も必要です。人口が増えていた時代は、新規顧客をどんどん獲得すれば成長できました。しかし、今は違います。新規顧客を追うだけではなく、既存の顧客との関係を深め、常に顧客を創造し、長く愛される企業になることが重要です。それは、働く人にとっても同じことです。単に人を採用するのではなく、「この会社で働き続けたい」と思ってもらえる環境をつくる必要があります。これからの時代、価値前提に基づく経営を徹底しなければ、人は集まりませんし、会社も成長しません。ただ利益を上げるのではなく、何のために利益を上げるのか。その経営の本質を問い続け、働く仲間の幸せを第一に考える、「人が主役」の時代になったと言えます。

「人が主役」の時代 —人材共育—

「人材」という言葉には、使い捨てのような印象が含まれます。しかし、企業が持続的に成長するためには、人を「財」として大切にすることが必要です。人材は、企業の発展に貢献するだけでなく、組織の文化や価値観を継承し、新たな未来を創る存在でもあります。つまり、人材がなければ企業の持続性もありません。そして教育では

「さん付け文化で生まれる 風通しの良さ

日頃の声掛けが大切ということをお伝えしました。ねぎしでは、すべての社員が苗字に「さん」付けで呼び合います。専務であろうと、アルバイトであろうと関係ありません。役職を排した呼び方により、組





組織内の垣根がなくなり、誰もが気軽に情報交換できる環境が生まれています。サポートオフィスでは、社員やアルバイトが自由に出入りし、活発に交流が行われています。役割による距離感がないため、意見を言いやすく、チームの一体感も向上します。お互いを尊重し合う文化が、より働きやすい職場をつくっています。

主体性を育む

—ねぎしの考える「Plan-Do-A-Check」—

信頼貯金という考え方や「さん」付けで呼び合う文化は、ねぎしの大切にしている考え方のひとつ「PDCA」と密接な関係にあります。一般的な「Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）」とは異なり、「Plan、Do、Communication、Action」を基本としています。特に重視しているのが「Communication（コミュニケーション）」です。当然チェックも大切なのですが、単なるチェックではなく、「振り返り」としてしています。社員同士の対話を通じて振り返り、気づきを得ることに組織の成長と改善があると考えています。店長がスタッフに声を掛けて信頼貯金を貯めるというのも、コミュニケーションの一環です。また、店舗では、店長とスタッフが日常的に意見を



交わり、課題が発生した際にはすぐに話し合い、改善策を練るようにしています。この積極的なコミュニケーションが、社員とスタッフの主体性を育み、組織全体のレベルアップにつながっているのです。そして、計画（でき）の段階から社員を巻き込むことも重要視しています。冒頭でお話した経営指針書の策定もそうですが、計画の立案に携わることで、業務を「他人事」ではなく「我が事」として捉え、責任感とやりがいを持って取り組めるようになります。単なる指示待ちの姿勢ではなく、自ら考え

動できる環境を整えることで、社員の成長を促しています。加えて、ねぎしでは、結果だけではなくプロセスを重視しています。たとえ失敗しても、適切なプロセスを踏んでいれば、その経験が次の成長につながると思っています。逆に、運よく成功した場合でも、その背景を分析し、持続的な成果につなげるための振り返りを欠かしません。このように、ねぎし独自の解釈によるPDCAサイクルを取り入れ、単なる業務改善の手法ではなく、組織と個人の成長を促す仕組みとして活用しています。

ねぎしの歴史を振り返る

—ピンチはチャンス—

「ピンチはチャンス」、これも、ねぎしの大切にしている考え方のひとつです。過去に狂牛病が発生した際、ある日突然、牛肉の消費が激減し、売上が半減したのです。国内発覚当初は、先行き不透明な現状で、連日、社会問題として報道される日々でした。当然、ねぎしの主力商品である牛たんの販売も困難になりました。全く売れませんでした。しかし、ここで諦めるのではなく、新たに豚や鶏、羊を使った独自の味にこだわったメニュー開発に着手しました。そして結果として、これらの商品が現在も会社の支

えとなっています。また、新型コロナウイルスの影響で売上が激減した際も、ただ状況を嘆くのではなく、社員の提案からデリバリー事業を開始しました。飲食業界が苦境に立たされる中、ねぎしは次々とデリバリー店舗を展開し、現在、売上10億円を超える規模の新たな事業へと成長しています。これはリアル店舗40年の歴史とブランドがあるから成功したとも言えますが、やはり「ピンチはチャンス」と捉える姿勢を持ち続けているからこそ、切り開いた新たな可能性であったと実感しています。

ねぎしは挑戦を続ける

—2度目の日本経営賞賞状に向けて—

ねぎしは、2011年度に日本経営品質賞を受賞しました。当時、国内に約60万件の飲食店がある中、飲食業界の中では、2011年度が当社、2013年度に関西の1社が受賞しています。この栄誉を受けてから10年以上が経過し、現在、2度目の受賞に向けて、新たな挑戦を進めています。2024年3月より専門のコンサルタントを迎え入れ、15名から20名ほどの幹部が集まり、月に1回、朝10時から夕方5時までの7時間にわたる勉強会を重ねています。この学びの場を通じて、企業の未来像を明

ねぎし

—「選ばれる企業」であるために—

現代のビジネス環境は、「人口減少」「少子高齢化」「質の時代」に直面しています。出生率の低下と高齢化が続いており、商品

やサービスには、数ではなく質が求められています。このような時代において「選ばれる」企業であることが、存続するための条件です。お客さまから選ばれることは勿論ですが、働き手から選ばれるお店や企業でなければなりません。突き詰めると、社会から選ばれる存在でなければなりません。では、選ばれる企業になるためにはどうすればよいのでしょうか。その答えは、地域や業界の中でナンバーワンブランドを確立することにあります。たとえば、新宿なら新宿、渋谷なら渋谷、あるいは自分の商店街の中で、他にはない名物を作り、人気店としての地位を築くことです。何でもよいので、とにかく業界内で圧倒的な支持を得ることです。独自の文化を持った唯一無二の存在になることで、お客さまが集まり、働き手も集まります。結果として、経営理念を継承して、永続的な経営が可能となるのです。今回、ご紹介したねぎしの取り組みや活動は、ほんの一部に過ぎませんが、経営理念の共有と実践という土台を基に、「この街にねぎしがあったよかった」と言っていたとき、これからは選ばれる企業であるために、ねぎしは挑戦を続けてまいります。

（広報部 荒井崇正）