



株式会社ねぎしフードサービス ●代表取締役 根岸榮治

経営品質日本一の牛タン  
専門店が 社員に贈る  
「お客さまのコメント」と「雑巾」



COMPANY PROFILE ▶▶▶

●社名：株式会社ねぎしフードサービス ●代表取締役：根岸榮治（ねぎし・えいじ）  
●業種：飲食サービス業 ●設立：1981年6月（創業） ●資本金：5000万円  
●売上高：2010年4月期▶34億6791万円 / 2011年4月期▶39億6000万円  
●住所：東京都新宿区西新宿7-17-7 廣田ビル2F ●電話番号：03-3227-3281 ●URL：http://www.negishi.co.jp/

故郷の店を整理して  
81年に東京で牛タンの  
専門店を開店

経営の質が問われる時代である。米国ではこの経営の質を評価された企業に「マルコム・ボルドリッジ賞（米国国家経営品質賞）」が贈られる。受賞企業は名だたる有名企業ばかり。なかなかの狭き門だ。その日本版に日本経営品質賞があるが、これも受賞は難しい。

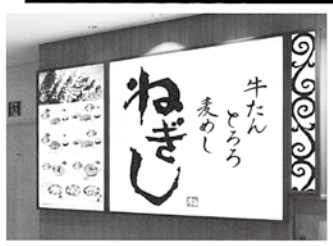
この賞の中小企業部門を2011年に受賞したが、株式会社ねぎしフードサービスだ。新宿、銀座、池袋などで牛タン専門店「ねぎし」を30店舗展開する会社と言えはわかりが早い。同社の今年度の売上高は前年度比14・2%増の45億円の見通しだ。

「ここ3年半の間で既存店売上高が前年同月比マイナスになったのは、東日本大震災があった2011年3月の一回だけ。常に5〜6%の伸びを確保している。これから10年かけて新宿から30分以内のエリアに「ねぎし」を集中的に出店させ、目標の50店舗、年商80億円を達成したい」と同社社長の根岸榮治は言う。  
現在の30店舗から50店舗へ拡大するだけなら、10年も必要ないよ

うに思えるがそれが違うのだという。根岸は決して急ごうとはしない。なぜか？

「働く仲間の幸せと100年企業実現のための経営」を行なっていくには、従業員の育成が何よりも大切だと考えているからである。

根岸が故郷である福島で運営していたカレーハウスやラーメン店など20店舗を整理して、新宿・歌舞伎町に1店舗目のねぎしを開業したのは1981年のこと。牛タンなら職人技術に頼ることが少なく、低カロリーかつ高たんぱくで健康志向にもマッチする。また、それまで酒のつまみとして出されるものが多かった牛タンを、「ねぎし」ではとろろと麦飯を加えた食事主体のセットメニューにして、



とろろと麦飯を牛タンに加えたメニューが受け。

女性客も取り込めるようにした。

高尚な理念や目的を  
掲げても実践できなければ  
意味がない

その後、順調に店舗数を増やしていた根岸に大きな転機が訪れる。それは98年、日本経営品質賞を受賞したゴルフ場の支配人の講演を聞いたときのことだった。

「確かに経営理念はあったのだが、お題目を唱えているのに過ぎず、自分たちが何のために利益を追求しているかが抜けていることに気が付いた。従業員は自分たちの仕事を、他人事として捉え、単なる作業にとどまっていた」と根岸は振り返る。

そして日本経営品質賞の基本理念と自社の経営理念とのすり合わせを行なった。

さらに「働く仲間の幸せ」「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」という自社のミッションを明確にし、それを実現するための仕事の目的を「お客さまの喜びと満足を得ること」「5大商品を高いレベルで提供すること」と位置づけ、活動の源泉である利益を得るよう考え方を転換させたのだ。しかし、いくら高尚な理念や目

## 繁盛店を創る

### 独創企業の戦略

業員とともに働く仲間として再認識すること。時給の決定など店長には強い権限が与えられている。だからといって怒鳴っていたら、従業員は背を向けてしまう。仲間意識を持つことで初めて従業員との信頼関係が構築され、同時にリーダーシップも学ぶことができる。と根岸は説明する。

#### 収益ランキングで 最下位の店長でも 堂々としている理由

こうした親切賞やクレンリネス大会などの仕組みを、根岸は「人材教育」ではなく、「人材共育」と考えている。一人ひとりの従業員が会社にとっての貴重な財産で、皆が共に育っていくという意味。そして、その人材共育を進めていくうえで重要なポイントがあるのだと根岸は言う。

「PDCA (Plan, Do, Check, Action)のサイクルがあるが、従業員もPの段階から参加してもらうことが大切。決める事を押し付けられると、人間は「他人事」とらえてしまう。逆に自分たちが決めたことなら「わが事」としてとらえ、作業ではなく仕事をこなすようになっていくからです」

同社ならではのエピソードとし

#### 根岸栄治 ●フワール

●1970年 現在の(株)ねぎしフードサービスを起業。多業種の飲食店を展開。●1981年「牛たん・とろろ」売れし専門店「ねぎし」1号店を新宿に开店。●1991年 サポートオフィスを仙台市より、東京新宿へ移転。●2005年より、日本経営品質賞への取り組みを始める。●2005年6月 農林水産省食料局長賞(創業期間別部門)受賞 ●2010年度 日本経営品質賞経営革新推進賞 受賞 ●2011年度 日本経営品質賞 受賞 ●2012年4月 30店舗を直営にて経営

て、各店舗の収益ランキングで最下位の店長でも堂々としていたことがある。収益が上がるらないという事は客数が少なく、店が暇だということ。それを逆手にとって店長は人材共育を徹底させ、サービスの質を高めることで、先のアンケート回答で常にトップレベルの顧客満足度を保持していたのだ。「そもそも立地や店を決めるのは社長で、何をやって売れないのなら社長が悪い。店長が恥じる必要などない。でも、その店で顧客満足度が一時落ちたことがあった。すると彼らは原因を全員で協議して考え、対策を話し合った。そして、すぐに顧客満足度は改善され、その改善策を全店で水平展開したこともあった」

こうした数々の取り組みを評価されたのが冒頭に紹介した日本経営品質賞である。こうした取り組みがある限り同社は目標の「100年企業」を10年以内に着実に実現させていくことだろう。

**従業員の表彰には必ずお客様の「コメントがついている」**

この顧客の喜びと満足を得るための仕組みの一つが、毎月行な



高層ビル大の従業員を重視する経営で、7割のリート率を維持している。



クレンリネスコンテストの成果が、店内は大変清潔に保たれている。



われる「親切賞」の表彰だ。店舗内のすべてのテーブルの上にはアンケート用紙が置いてあり、毎月100通前後の回答が寄せられる。料理の味などを5段階評価する項目のほかに、意見や要望などを自由に記載できる欄があつて、従業員の名前をあげながら接客などに対するお褒めの言葉を数多くもらう。そうした従業員を毎月全員表彰しているのだ。

「久しぶりに来店したのにもかかわらず、私のことを覚えてくれて、「冷たいお茶ですな」と笑顔で迎えてくれた加藤さんの態度に一日の疲れが吹飛びました」

表彰された従業員の表彰状には、顧客のコメントが付けられており、

1000円分の食事券と共に贈られる。今年1月の受賞者は259人。従業員は正社員95人、アルバイト790人の合計885人。いかに多くの従業員が顧客から高い評価を得ているかがわかる。

「表彰では店長がお客様のコメントを読み上げる。それが受賞しなかった従業員へのヒントになるし、自分も頑張ろうという気にさせる。そして、お客様が何を望んでいるのかを考えながら仕事をするようになる」(根岸)のだそうだ。

また、同社では店舗清掃のレベルを競う「クレンリネスコンテスト」を年に2回行なっている。基準に沿って採点が行なわれ、上位に

入賞すると賞金が授与される。一方、下位の3店舗には「もつと掃除をきちんとしなさい」という意味で雑巾が授与される。

この雑巾授与という不名誉な賞を1回受けたらもう不名誉な賞が2回、3回と重なってくる。店長は焦りを感じ始める。一緒に働いている従業員から店長としての力量に疑問符が付けられていることがわかってくるからだ。

すると店長は上位に入賞した店舗を従業員と一緒に訪問して、どんな取り組みをしているのかを教わる。そして、店に戻って全員で改善策を考え、率先して実践するようになる。

「ここで大切なことは、店長が従