



Food Biz (VOL.58) 2012年7月31日

「顧客満足」と「理念共有」の仕組み化に取り組む 牛たんのねぎし 目指すは「100年企業」



「思いが8割、スキルが2割、それだけ理念が大事です」

この四つに当社の取り組みを当てはめていき、四つを貫くキーワードとして経営理念を位置づけた(図1)。うちの会社は、全体を10とすると8割が「思い」、すなわち経営理念であり、スキルや技術は残りの2割。それだけ理念を重視しているんです。当社には全体で750人の従業員がいますが、このうち87%がアルバイトで13%が社員。アルバイトのうち30%近くが外国人で、その9割は中国人です。

—— 外食企業にとって、もはや多国籍の職場環境は当たり前と

いえませぬ。そう、ダイバーシティ(多様性)マネジメントの時代ですよ。年齢や国籍は違っても、目標を一つにしてやっつけていこうという時代です。もともと、日本人はほとんど同一民族ですから、「言わなくても分かる」という世界でした。だから、昔は「顧客満足第一主義でいこう」と言えばそれでみんな分かるし、それで済んだ。しかし、今は顧客満足第一主義をいかに仕組み化するのが問われている時代です。

今回の受賞は、経営理念や組織



「顧客満足」と「理念共有」の仕組み化に取り組む

牛たんのねぎし 目指すは「100年企業」

ねぎしフードサービス 根岸 榮治社長

顧客満足第一主義を
仕組み化する
手法が問われている

—— このたびは2011年度「日本経営品質賞」中小規模部門の受賞おめでとうございます。この間の取り組みを資料で読ませていただきましたが、大変な感銘を受けました。本誌が外食企業に対して常々こうあってほしいと考えていたことを、日々実践されているという印象を持ちました。

日本経営品質賞は95年にスタートしたのですが、その初期に千葉のゴルフ場経営の企業が受賞されました。その支配人の講演をお聴きする機会があって、非常に感激したんです。そこには時代が変わっても決して変わらない、普遍的な価値がありました。すなわち、顧客本位、従業員重視、独自能力、社会との調和という四つの価値が、日本経営品質賞の基本理念なんです。

の価値観の共有徹底から、幅広い視点で、人材共有、を行い、「ねぎしの5大商品」の品質レベルを向上させるための継続的な取り組みが評価されての受賞だと私は思っています。思いだけではなく、仕組み化し、日々の仕事の中で実践し、自分の成長につなげていくという循環ですね。外国人もいる日本人でも年配の人や若者もいる。そういう、多様性の中で何を拠りどころにして会社を一つにしていくかといえば、経営理念しかないわけです。

—— 先の「独自能力」の項目では「ねぎしの5大商品」という考え方を掲げています。採用段階でいちばん時間をかけるのが、ねぎしの経営目的と私たちの仕事の目的を、徹底して理解してもらいます。

ねぎしの5大商品(QSCHH:A)、すなわち健康的でおいしい料理をスピーディに提供し(Q:クオリティ)、感じのよい接客(S:サービス)、清潔な店舗(C:クリーンリネス)、目配り・気配り・心配りのおもてなしの心(H:ホスピタリティ)、店舗の楽しさや演出(A:アトモスフィア)を高いレベルで提供することが、私たちの日々の仕事の目的だということです。

この考え方もすべて、経営理念からきています。お客さまのことを思っただけで行動すれば、それは「仕事」となり、思いが伴わなければ、ただの「作業」になってしまいます。お客さまの満足は得られませんが、これがコアの部分であって、ここが共通していなければ、個々のスキルが高くて店ばらばらになっちゃいます。コア部分を徹底して共有し、その上でいろいろなスキルを積んでいく仕組みにしています。

—— 外国人のスタッフをとんでも大切にされていますね。ちよと昨日のことですが、当社の「コパン・コパン」という韓国料理店で、19時から22時半まで外国人の懇親会をやりました。うちでは外国人アルバイトを「Fバートナー」と呼んでいます。全

牛たんのねぎし

その頃は仙台にも大皿料理店などを5〜6店出して、爆発的にヒットしていました。私は仙台の牛たんが好きで、牛たんの店に

——大変な販売力ですね。牛たんという商材の強みはどこにあるとお考えですか？

——2001年に国産牛で、03年には米国産牛でBSEが発生しました。牛肉を扱う企業はどこも深刻な危機に直面しました

BSEを契機に 参入障壁の高い 業態が生まれました

——このとき、さまざまな商品を開発したことが後に生きてくるわけですね。

——しかし、そこから根岸社長はコベルク的な転換をされたのがすごい。普通の経営者なら多業態のまま空中分解します。いや、ほぼ空中分解したんです。ただ、クロスだけではありません。店長に独立させた店もありました。また、胸を張って言えるのは、金融機関と取引先には一切迷惑をかけていないということです。それがあったから、今でもこの人たちは当社を応援してくれています。

——そして81年、現在の主力業態である牛たん専門店「ねぎし」を開業しました。

——これまでの業態は、牛たんはあくまでつまみで、アルコールをいかに売るかでした。しかし「ねぎし」では、メニューにとろろと麦めしを加え、食事主体のセットメニューをメインにしたのがよかったです。と思います。

——「ピンチがチャンス！」という言葉で、8年間ひたすら言い続けました。だって、発生当日から売り上げ半減ですよ。どうしますかって言われても、私が聞きたくらいですよ(笑)。どの会社にもピンチはやってくる。そのときどう対応したかでその後の人生が決まる。だから、ピンチがチャンスなんだ、としか言えなかった。でも、今では、あのときじつは二度も神風が吹いたんだ、と思えるようになりました。それまでね売っていたのか。それは商品が牛たんしかないので、提供がスピーディーで回転率がよかったです。でも、BSEによって、他に商品開発をしないと生き残れない環境に追い込まれた。牛がだめなら豚や鶏、ラム肉、そしてハヤシライスまで、何でもやりました。

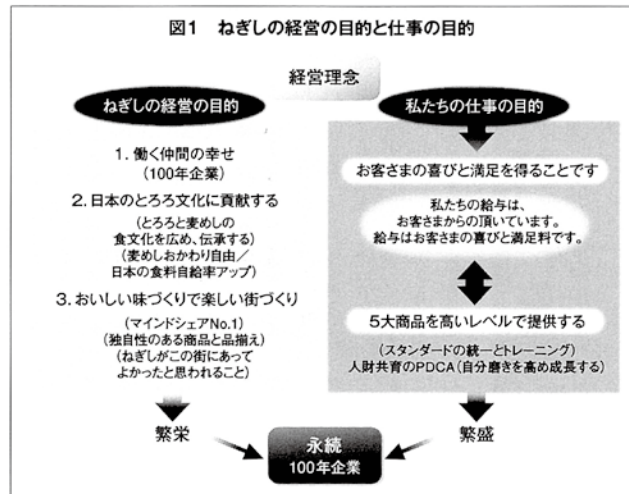
行き届かない組織をつくったんです。ただ、自分の名刺の裏側だけ華やかで、「あちこちにいったばいお店を持ってあるんですね。すごい社長ですね」と言われて舞い上がっていた。それを経営と勘違いしていたんです。

週2回くらい通っていた。それまで人の問題で苦労していましたから、牛たん専門店なら職人技術に頼らず、組織と仕組みで取り組めるビジネスをやれるんじゃないかと考えました。また、牛たんはヘルシーなので、健康志向の流れに沿った食材だと思っただけです。東京は憧れの街でしたし、マーケットが厚いんですから、東京で展開しようと思っただけです。1号店は新宿・歌舞伎町の13坪の店でした。この店は軌道に乗るまで2年くらいかかりましたが、次にオープンした新宿西口の店は1ヵ月で利益が出た。結局、歌舞伎町の店も10年が過ぎてから毎月800万円を売るようにになりました。やはり歌舞伎町は怖いイメージがあるのですね。新築西口の店も、12〜13坪で当初は800万円、その後は何年も月商1800万円を売っていました。

えるという点でしょう。市場性は十分あるし、しかもいまだに発展途上のマーケットです。当社が目指すのは100年企業です。100年企業という概念には、顧客本位の従業員重視も独自能力も社会的責任も、すべて含まれていると思うんですね。そして、牛たんという商材なら、老舗のすし店やうなぎ店のような100年企業を目指すって考えています。

——「ピンチがチャンス！」という言葉で、8年間ひたすら言い続けました。だって、発生当日から売り上げ半減ですよ。どうしますかって言われても、私が聞きたくらいですよ(笑)。どの会社にもピンチはやってくる。そのときどう対応したかでその後の人生が決まる。だから、ピンチがチャンスなんだ、としか言えなかった。でも、今では、あのときじつは二度も神風が吹いたんだ、と思えるようになりました。それまでね売っていたのか。それは商品が牛たんしかないので、提供がスピーディーで回転率がよかったです。でも、BSEによって、他に商品開発をしないと生き残れない環境に追い込まれた。牛がだめなら豚や鶏、ラム肉、そしてハヤシライスまで、何でもやりました。

図1 ねぎしの経営の目的と仕事の目的



店から中国人のFバートナーが集まるイベントで、もう5回目になります。彼らが働いている店の店長も会場についてきたりして、その店は大丈夫かという気もしますが(笑)。

そのほかにも毎月1回、外国人が外国人を、共有する「Fバートナーのリフレッシュ研修」なども実施していて、外国人同士の交流の場になっている。それらを通して、仲間意識や人間同士の交流をばくばくしています。こういった活動もすべて、店長たちで取り組んでいるプロジェクトチームからの発案であり、皆、わが事として、会社の運営に参画しています。

仕組みで取り組める ビジネスとして 牛たんを選びました

——これまでの歴史についてお聞かせください。まず、1970年に起業して、70年代にはさまざまな業態を展開されていたのですね。

私どももともと高島屋に勤めていたのですが、実家の父が事業に失敗して、故郷である福島県いわき市に戻ったんです。最初に何をやらばいいか、ある先生に相談したところ「カレーハウスがいい」と、それで開業したら、爆発的に当たったんです。当時は東京の外食経営セミナーに参加し、東京で流行っている業態を地元を持っていくというスタイルでした。流行りものを追う、狩猟型経営ですね。

——最盛期で20店舗まで拡大しました。

ところが、こういう経営スタイルは長続きしません。多業態で効率は悪いし、250キロぐらいの距離に20店が散在しているわけです。それぞれの業態のイミテーターも出てきて、店は陳腐化していきます。一つひとつの業態を磨き上げる作業をしていなかったから、水続性がなかったわけですね。

——「ピンチがチャンス！」という言葉で、8年間ひたすら言い続けました。だって、発生当日から売り上げ半減ですよ。どうしますかって言われても、私が聞きたくらいですよ(笑)。どの会社にもピンチはやってくる。そのときどう対応したかでその後の人生が決まる。だから、ピンチがチャンスなんだ、としか言えなかった。でも、今では、あのときじつは二度も神風が吹いたんだ、と思えるようになりました。それまでね売っていたのか。それは商品が牛たんしかないので、提供がスピーディーで回転率がよかったです。でも、BSEによって、他に商品開発をしないと生き残れない環境に追い込まれた。牛がだめなら豚や鶏、ラム肉、そしてハヤシライスまで、何でもやりました。

「オープン時が底」で、そこから伸び続けるねぎしの強さとは

複数の強い商品を、持った業態へ進化

東京の都心部で多店化を進め、強靱なドミナントを形成する(株)ねぎしフードサービス。現在、主力業態の「牛たん」ところろ、麦めし「ねぎし」29店、韓国料理「コバン・コバン」1店を展開している。前年度の年商は39億5500万円、標準店が30坪前後にもかかわらず、1店舗あたりの月商が1100万円にのぼるといふ、繁盛店ぞろいの企業である。

この企業にはいわば「前史」のようなものがあり、1970年の創業から10年ほどは、根岸社長の出身地である福島県を中心に、茨城県は日立・水戸、宮城県は仙台等、郊外レストラン、イタリアンレストラン、高級焼き鳥店、近海魚の炭

火焼店、カレーハウスなどの多業態を約20店舗展開していた。しかし、広範囲・多業態の経営に限界を感じた根岸社長は、東京への進出を決意。81年に新宿・歌舞伎町で牛たん専門店「ねぎし」の1号店を開業した。第二の創業である。

ねぎしは主力の牛たんにとろろと麦めしを加えた食事主体のフオーマット。いずれもヘルシー感を訴求できるアイテムであり、健康志向の高まりに伴い、消費者の支持は拡大していった。しかし、01年と03年にBSE問題が発生。売り上げの大幅な減少と、牛たんの仕入れ価格の高騰により、同社は大打撃を受ける。

このピンチをいかにしてチャンスに変えたかは、本文のインタビューをお読みいただきたいが、根岸社長が挙げたポイントは一つある。

①商品開発の必要に迫られたことにより、複数の強い商品を持つた業態へ進化した。

②単品ビジネスよりも効率は落ちたが、それでも利益を出せる仕組みを構築したことにより、これが参入障壁となった。

BSEでの苦境をバネに、ねぎしはより強いブランドへと成長を遂げたことになる。

主力となるセットメニューは13品(880〜1480円/価格は店舗により異なる場合がある)。牛たんをはじめ、牛カルビ、豚肩サシ焼、豚ロース炭火焼、鶏グリル焼、これらのミックスなど、バラエティ豊かな品揃えが特徴だ。

品別の商品オーダー率を見ると、牛たんが53・4%(ミックス商品を加えると約70%)と圧倒的なシェアを占める一方、牛カルビ17%

今のねぎしはSMAP方式だと

言っているんです。SMAPは5人のメンバー一人ひとりがスターであり、ファンを持っているでしょう。もはや国民的なタレントであって、モーニング娘やAKB48のようにメンバーがころころ変わるらない。うちも先の8年間にさまざまな商品開発をして、いわばキムタク的な存在の牛たんをはじめ、カルビ、豚ロース、鶏、豚肩サシ焼と、それぞれにファンがついています。それが今の「ねぎし」の定番商品として大きな強みになっているんです。

——しかし、効率面では牛たん単品よりも劣りますね。

うちはCKに80人の手切り集団を抱えています。彼らが1日に5万5000枚のそれぞれの肉を手切りで手間暇をかけて仕込みを行い、30店に配送している。他社のように機械で切ったり、手切りであっても厚切り肉専門なら、25人くらいで済むでしょう。そこに80人もかけているから、売り上げ対比で3・5%以上余分にコストが



舌元のやわらかい部位を使った厚切り白たん(たんとうろ)は単品で1260円。写真のセットで1480円。

豚肩サシ焼8・5%、豚ロース炭火焼7・2%、鶏グリル焼7・7%など。一定の数字を残し、それぞれが固定ファンを持っているとともに、それらのお肉が牛たんととの組み合わせで取られることが多く、他の牛たん店と差別化を図る要因となっている。

新宿から30分のドミナント戦略

客単価は昼1100円、夜1300円で、トータル1200円前後。原価率は39〜40%と高めだが、これは牛たんという商材を主力にし

かかるんです。

当社は8年間という歳月をかけて、CKに人手をかけて効率が悪

ている以上、やむを得ない数字といえそうだが、むしろ、前述した牛カルビや豚肉など、原価率の比較的低い商品を売ることで、これだけの数字に抑えていると見られることもできる。人件費率は26〜27%で推移している。

もう一つの注目食材がとろろで、千葉県多古町産の天和イモを100%使用。「江戸時代からの麦ごはんにとろろを食べて食す」という食文化を継承し、日本の農業に貢献したい」という企業理念に基づき、麦ごはんをお替わり自由にしていくのも、農作物の自給率アップに貢献するという目的から、年に1回は多古町農協主催の「収穫祭」に参画し、多古町の生産農家の人々と交流を図っている。

こうした商品力を背景に、数多くの繁盛店を輩出している。錦糸町店と上野駅前店が月商2000万円を売り上げているほか、池袋東

くても、それで利益が出せる仕組みを少しずつ構築してきました。そして気づくと、他社が参入でき

口店が1800万円、タカシマヤタイムズスクエア店が1700万円を計上するなど、圧倒的な坪効率を誇る。「うちはパチンコ商法とは真逆。オープン時が底で、そこから年々、年を追うごとに客数を増やしていくんです」と根岸社長は話している。

冒頭で触れたように、東京の繁華街でドミナントを構築するという立地戦略も大きな特徴だ。新宿から30分、という出店エリアを想定し、新宿エリアに9店を出店するほか、渋谷、東京・銀座、上野・秋葉原、池袋などで集中的に店舗網を構築する。

「出店するのは横浜あたりまででしょう。大宮や千葉に出る可能性もありますが、出店目標は都内で50店舗を展開していくことです。その後はチャンスがあれば郊外立地にも挑戦していきたい。」と根岸社長は語る。

なくなってしまうていた。牛たん厚切りだけならできるでしょうけど、「ねぎし」は菌(たんの)ある(赤

たん)と柔らかい「白たん」があつて、この二つの名称は商標登録しています。さらに赤たん和白たんのそれぞれに厚切りと薄切りがあり、それを手切りでやっている。

——非常に参入障壁が高いビジネスに磨き上げていかれたわけですね。

一時期、牛たんの売り上げ構成比が30%に落ちたことがあつて、70%が他の商品になりましたが、このときは売り上げが減りましたが、今は牛たんの比率が55〜60%。牛たんの比率が30%から60%へ上がった分だけ、客数も増えているという印象です。昨年は、既存店の客数が前年を割ったのは、震災のあつた3月のみでした。後の11カ月はすべて客数を伸ばし続けています。やはり50〜60%のスター商品があると強いんですね。

ただ、基本はあくまでもSMAP方式です。白たん薄切3枚と牛カルビ3枚の「ハーフミックス」という商品を出したのですが、全店平均で15%、店によっては20%の構成比があるというヒット商品

