



元気なオーナー企業

第3回 ねぎしフードサービス

社員育てる「仕組み」で追随許さず 心地よい店で牛たんを提供して成長

外食市場が年々縮小する中、牛たんの「ねぎし」が快足を続けている。成長を支えるのは、社員の意識を高めるいくつもの仕組みだ。自ら考えて動く社員を育て、常連客作りにも成功した。

文/宮坂賢一 写真/高橋久雄

牛たんの店「ねぎし」を運営するねぎしフードサービス(東京・新宿)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、経常利益は2億3000万円。東日本大震災が起きた11年3月より、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。今期は売

上高45億6000万円を見込む。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「たんとろろセット」(1480円)など定番メニューが

中心で、昼夜ともに平均客単価は1350円。低価格化が進む外食業界では、決して安くない。に1度はこの会議の場で、店の清潔度を競う「クレリネスコンテスト」の結果も発表する。

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。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。

半年頑張った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すよ」と声がかかる。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にしたのはいいが、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、

清潔度ランキングで店舗の結束力高める

例えば、新宿の店舗を会場に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

それでも業績が順調に推移しているのは、「少し贅沢に」というときの需要が落ちたりとらえているからだ。東京の会社員に「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。

根岸社長は「商品を絞り返すことで、『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返すことで、肉の柔らかさを商品力を高めることにも成功している。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、競合は激しい。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

新宿の本社にあるセントラルキッチンで丁寧に下処理をした牛たんを、注文を受けてから店頭で焼いて提供する



牛たんは根元に近いほど柔らかい。その部分を厚めに切って焼いた「たんとろろセット」。麦飯、とろろ、テールスープ、お新香と一緒に提供する





ねぎしフードサービスの概要
 本社 : 東京都新宿区
 創業 : 1981年6月
 売上高 : 39億6000万円
 (2012年4月期)
 事業内容 : 牛たんなどの
 飲食店運営

ねぎしえいじ
 福島県生まれ。1970年代からカ
 レー専門店、ラーメン店など、東京
 で流行した飲食店を東北、北関東
 で展開。81年、社名をねぎしフード
 サービスと改め、東京・新宿に牛た
 ん専門店「ねぎし」を出す。現在、
 東京都内に29店を展開する



「ねぎし」錦糸町店(東京・墨田)。駅改札に近いストラン街に店を構え、会社員らに人気だ

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が、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。

普通の企業なら本社スタッフが社員研修の企画を担当することが多いが、ねぎしは違う。入社時期や技能レベルに応じて社員をチーム分けし、毎月本社で研修会を開いているが、その研修メニューは各店長が話し合って決める。

根岸社長は言う。「どんなこともトップダウンや本社任せで進めず、『PDCA』のP(プラン)の段階から現場の社員を参加させる。人が伸びる最大のポイントは当事者意識。自分たちで計画段階から話し合った仕組みは、決して人ごととは思わず、『我が事』として真剣に実行する。」

褒める風土をつくり 社員の定着率高める

お客から寄せられた声を社内で共有するの、社員やアルバイトが自分に何が足りないか、自ら気づききっかけを与えるためだ。「Aさんは今日は寒いでしょ

う」と笑顔で声をかけ、温かいお茶を出してくれた」。ねぎしの本社には、各店から毎月約1000通のアンケートはがきが集まる。店員は名札を付けているので、お客がそれを見て、店員の個人名入りで接客態度などについてコメントすることも多い。

本社に集まったはがきの中に、個人名で褒められたものがあれば、各店に伝える。各店のスタッフ同士でたたえ合い、優秀者は全体会議の場でも表彰される。

互いに褒めたり、褒められたりする。これが社内で日常的に見られるねぎしでは、長期間定着して働く社員やアルバイトが多いという。長く務める従業員が増えるほど、店舗の接客レベルはますます高まり、他店との差は開く。

ねぎしは新宿に1号店を出して以来、牛たん料理中心のメニューを出し続けてきた。メニューの絞り込みは、高いフンド力と収益力をもたらしながら、それだけがねぎしの強さではない。

1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。

「人材育成をする上で、拠点間の距離はとて重要。社員が本社に集まりやすいので、頻繁に研修をできる。店長同士で話し合ったりできる。クレ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。

根岸社長が社員を育てる仕組み

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いけない。社内に人を育てる仕組みを作り込むしかない。仕組みは他社にまねされにくい、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。

「何をより重視するのは、過去の苦い経験があったからだ。」

根岸社長は福島県の出身。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。そんな利根的な商売(根岸社長を繰り返した)。

「一番まねされにくいのは人材育成の「仕組み」」

「人材育成をする上で、拠点間の距離はとて重要。社員が本社に集まりやすいので、頻繁に研修をできる。店長同士で話し合ったりできる。クレ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。

社員の意識を高める仕組みが豊富 社員・アルバイト全員が「私と経営理念」の作文を発表

仲間の発表内容を聞き、経営理念について再認識。外国人アルバイトも経営理念を翻訳して理解する

店舗清掃のコンテストでチーム力強化

半年に1度、店舗の清潔さを競うコンテストを実施。下位2店舗にはぞうきんが渡される

毎月の全社会議で改善提案

毎月、全社員を集めて会議を開き、接客や調理の改善提案などを店ごとに発表

お客から接客を褒められた人を毎月表彰

表彰理由を全従業員で共有し、他の従業員も接客には何が大事かを学ぶ

新宿から30分のドミナント出店

新宿本社に集合しやすく、頻繁に全体研修ができる清掃コンテストで店長が他店を訪問しやすい点も考慮



ピカピカに磨かれた牛たんの焼き台。半年に1度、各店が清潔度を競い合うコンテストを実施する



毎月の全社会議では、清潔度が優秀な店長や顧客アンケートで接客評価が高かった従業員を表彰する