

外食日報

外食産業の日刊専門紙

発行所 株式会社 外食産業新聞社
 発行人 川崎 隆 編集長 井上 達雄
 本社 〒101-0038
 東京都千代田区神田美土町10
 共同ビル2階 20号室
 TEL.03-5297-1601 代 FAX.03-5297-0551
 e-mail: hensyubu@gaishoku.co.jp
 購読料 6か月 33,200円 / 1年 64,300円 (消費税別)

2016年5月9日 月曜日 第7737号

PICKUP-TODAYS



新連載 注目業態のキーマンに聞く(ねぎしフードサービス・根岸榮治社長編)・・・3
 ピンチをチャンスに変えて今がある!! 牛たん 35年の老舗は何をしたのか①

ねぎしフードサービスは、東京と横浜に「牛たん・とろろ・麦めし ねぎし」36店舗を展開し、56億4000万円(15年4月期)の売上をあげている。近年、注目度が増している牛たん市場において、同社ではこれまでの危機をどのように乗り越え、老舗といわれる地位を築いてきたのだろうか。



外食日報

2016年5月9日 月曜日

連載 注目業態のキーマンに聞く **ねぎしフードサービス・根岸榮治社長編**ピンチをチャンスに変えて今がある!!
牛たん 35年の老舗は何をしたのか①

多業態展開が壁に直面、「ねぎし」が誕生



ねぎしフードサービス（東京・新宿、根岸榮治社長）は、東京都心と横浜に牛たんを中心とした定食屋「ねぎし」36店舗を展開し、56億4000万円（15年4月期）の売上をあげている。利益率も高い優良企業だ。そのねぎしフードサービスは現在、創業から何回目かの危機に直面している。ここ数年の肉ブームもあって牛たんの需給が急激に逼迫し、安定調達が難しくなっているのだ。

「牛たんの価格は、このところ少しずつ高騰していたが、急にぐんと来た（高くなった）のは、昨年の秋から暮れにかけて。高騰のきっかけは、第一にオーストラリアの干ばつだ。主力飼料である牧草が少なくなり、仔牛が育てにくい環境になった。米国では、数年前の燃料油需要でトウモロコシが高騰し、仔牛の育成頭数が減った時期の影響が今になって出てきた。ただ、一番本質的な原因は、需要の伸びだ。牛たんのいわばメジャー化。焼肉屋や居酒屋も含めて、誰もが牛たんを食べるようになった。特に、牛たんを好む女性が大幅に増えた。需要がものすごく拡大したにも関わらず、供給側はほぼ一定だから、高騰するのは当然だろう。当分は高値が続くと見られ、牛たんを主力商品にする当社には深刻事態だ」




①赤坂見附店 ②根岸榮治社長

ねぎしフードサービスは、1970年に福島県いわき市で設立され、これまでも危機をチャンスにかえて成長を続けてきた。

最初の危機は、70年代の後半。同社は、カレー専門店を皮切りに、コーヒー店、ラーメン店など、東京で最先端だった業態を南東北地域に持ち込んで次々と大ヒットさせていた。あるとき、東京で大皿料理の店が流行り始めているという情報を得た根岸社長は、仙台に大皿料理の店を出し、行列店にした。第2号店を仙台駅前に出すと、これも大行列店になった。

ところが、ある日、社長が店に寄ると、開店時刻なのにシャッターが下りている。店のスタッフとも連絡が取れない。店長以下、店の主力スタッフは、新しくできたまったく同じ業態の店に引き抜かれていたのだ。

「半年近くは、裏切ったスタッフや引き抜いた経営者を恨んだ。悩んだ末にたどりついたのは、悪いのはやはり自分の経営という結論。従来の店も、当初の希少価値が薄れると、頭打ちだった。広範囲に多くの業態を展開していたので、商品の磨き上げもできなかった。私自身、スタッフを将棋の駒のように考えて、新しい店を作ったら、スタッフを総入れ替えるようなこともやっていた。これではダメだ。今後は、真逆のことをやろうと心に決めた」

こうして1981年、新宿・歌舞伎町に誕生したのが「ねぎし」1号店だった。
(次回に続く) 

外食日報

2016年5月11日 水曜日

連載 注目業態のキーマンに聞く **ねぎしフードサービス・根岸榮治社長編**ピンチをチャンスに変えて今がある!!
牛たん 35年の老舗は何をしたのか②

牛たん専門店に特化、ビジネス立地で自信掴む



定番の（ねぎしセット）

「ねぎし」1号店は、それまでねぎしフードサービスが手がけてきた店とは、まったく逆の発想で作られた。東京から最新業態を田舎に持ってくるのではなく、仙台では名物だったが、東京ではほとんど知られていなかった食材の牛たんをメインにすえた。「牛たん+麦めし+とろろ」の定食という完全にオリジナルの業態を開発し、新宿に店を構えた。


「牛たんをやろうと決めたのは、私自身が好きだったから。仙台には、厚切りの牛たんを焼いて、酒の肴にして食べさせる専門店がたくさんあり、私は週に2〜3回はそういう店に通っていた。以前から、牛たんはヘルシーで将来的な食材だと思っていたので、なじみのない人も食べやすいように薄切りにして、定食のメインにした。また仙台では、女性は牛たんをゲテモノ扱いにし、食べる人はほとんどいなかった。私は女性にも牛たんを食べて欲しいと考えて、ヘルシーという点で共通性のある麦めし、とろろを組み合わせた。新宿に1号店を出したのは、市場性が分厚いから。牛たんの定食を、先入観なく、おいしいと食べてくれる人がたくさんいるはずだと思った」

誤算だったのは1号店の立地だったという。出店した歌舞伎町2丁目には、当時はまだディープな風俗街で、一般の人が出入りするような場所ではなかった。東北の地元で連載連勝だった根岸社長は、初めて苦戦した。

「ロコミを頼りに営業し、何とか軌道に乗って、黒字が出るまでに3年もかかった。ところが、新宿駅西口の114ビルに2号店を出したら、メニューも価格も1号店と同じなのに、出したその月から行列店になった。ビジネスマンの多い街で、飲食店の立地の重要性を思い知った。また、この店の成功で、牛たんの定食でやっていける自信がついた」

根岸社長は、1号店の出店当時から計画していたドミナント戦略を実行に移す。新宿駅から徒歩30分圏内に、「ねぎし」を集約的に出店し、知名度を上げた。さらに、渋谷、銀座へと都心に「ねぎし」を拡大していった。

出店する範囲は、新宿駅から車で30分圏内の横浜までと決めた。新宿（現在は中野）にあるセントラルキッチンからの食材配送に有利で、社員が新宿で行われる会議やセミナーに出席しやすくするための配慮でもある。物件の規模は30〜40坪程度まで。店長以下の社員2〜3人とパート、アルバイトが20人前後で運営できる規模が最適という判断だ。物件は1階からビル3階まで。月商で1400万円〜1500万円は期待できる物件を探して、出店していく。

出店を拡大し、店舗数が20店前後となった時期に、今度は連続して深刻な危機に見舞われた。「焼肉ブーム」とBSE問題だ。
(次回に続く) 

外食日報

2016年5月13日 金曜日

連載 注目業態のキーマンに聞く **ねぎしフードサービス・根岸榮治社長編**ピンチをチャンスに変えて今がある!!
牛たん 35年の老舗は何をしたのか③

BSE問題を機に新商品開発、逆風を追い風に



〈牛ブラッキーセット〉


根岸社長は01年と03年のBSE問題を「神風だった」と表現する。危機に直面したからこそ、新メニューなどへの追い風が吹き、「ねぎし」の商品開発力、経営体質が鍛えられたからだ。BSE問題に先立つ98～99年の「焼肉ブーム」では、焼肉店での牛たんの消費量が大きく増えたために、牛たんの調達コストが上がった。そのため、それまで牛たん中心の定食だけだったメニューを多様化するきっかけができた。このときに開発されたのが、現在も人気メニューの一角を占める〈牛ブラッキーセット〉だ。

BSE問題は、「焼肉ブーム」よりもさらに深刻だった。

「01年9月には、北海道でBSEの問題が発生して、焼肉関連の店への客足が遠のいた。その後、ある程度は持ち直してきて、『いけるかな』と思った03年12月、今度は米国でBSE問題が発生し、米国からの牛肉輸入がストップした。牛たんの仕入れ値が一時は5倍になり、「ねぎし」の売上は半分になった。そこで、〈牛ブラッキーセット〉の経験を生かし、豚、鶏のメニュー開発に乗り出して、01年には〈豚旨辛焼セット〉を、03年には〈豚コースセット〉と〈鶏ジューシー焼セット〉を開発した。この時期、2度にわたって鍛えられたからこそ、『ねぎし』の現在があると思っている」

資金繰りの面では、銀行からの支援も大きかった。根岸社長は、1995年に東京中小企業同友会新宿支部に入会し、経営指針書作りを学び始めた。その後は毎年、取引銀行に経営指針書を提出し、信頼を得た。その実績があったおかげで、01年のBSE問題発生時には銀行が積極的に支援してくれた。05年以降は、日本経営品質賞への挑戦をスタートし、「お客様アンケート」を開発。このアンケートから、より洗練された定食メニューが生まれた。

「従来の牛たん定食は牛たんが5枚で、うち3枚はたんの根元の柔らかい部分、2枚は先端に近いやや堅い部分を使っていた。ところが、アンケートを取って見たら、2枚が堅いというアンケートが何十枚と出てきた。しかも、それが何年か続いた。そこで、根元の柔らかい部分を『白たん』と名付け、先端に近い部分を『赤たん』と名付けて、それらを組み合わせたセットメニューを開発した。もともと『赤たん』を好む利用客も多く、新しいセットメニューのおかげで、『堅い』という不満もなくなった」

08年ごろからは、東京にもライバル店が数多く進出したが、「ねぎし」はこうした取り組みで商品力を向上。11年には日本経営品質賞を受賞するなど、接客や店の雰囲気まで含めた総合力を高めて人気を維持した。(次回に続く) 

外食日報

2016年5月17日 火曜日

連載 注目業態のキーマンに聞く **ねぎしフードサービス・根岸榮治社長編**ピンチをチャンスに変えて今がある!!
牛たん 35年の老舗は何をしたのか④

安定供給へ交渉続ける、牛たん以外の業態も模索



生産者との交流(多古町収穫祭)

15年秋から始まった今回の牛たん価格高騰の危機は、基本的に牛たん需要のメジャー化という要素があるため、オーストラリアや米国など供給側の混乱がおさまっても、まだまだ続くだろうというのが根岸社長の見立てだ。牛たんは、「ねぎし」が広めたこともあって知名度を高め、多くの人が好む人気食材になった。「ねぎし」の成長そのものが、牛たんの需要を高め、危機を招いたという皮肉な側面もある。根岸社長は、今回の危機を乗り切る戦略をどのように描いているのだろうか。

「昨年、オーストラリアのクイーンズランド州にある牧場を訪ねて、牛たんの安定供給のための交渉を続けている。産地の生産者と直接会って、お互いが顔を見合わせながら交渉し、安定供給につなげる試みだ。まだまだ交渉の過程だが、ある程度、優先的に牛たんを回してもらえる形はできつつある。今後はもっと細部を詰めて、安定的に牛たんを供給してもらえるように、パートナーシップを深めたい」

「ねぎし」には「日本の農業に貢献する」という経営理念があり、早くから、日本各地の産地とのパートナーシップを深めてきた。大和芋の産地として知られる千葉県の大和町とは、10年ほど前から交流が深まり、「ねぎし」で年間使う分の大和芋を、最優先で確保してもらっている。また、11年の東日本大震災後には、「ねぎし」で提供する定食のお米を、すべて会津産のコシヒカリにした。震災後の風評被害に苦しむ会津の農家に貢献するためだ。近年は山形県庄内地方の農家とも連携を深めている。「ねぎし」で出すお新香(おみ漬け)の原料となる青菜は、以前は中国産を使っていたが、14年以降は、山形県の契約農家で年間150トン、栽培してもらっている。オーストラリアの牧場との交渉は、こうした国内での取り組みの延長線上にある新しい挑戦だ。もともと、挑戦にも限度があると、根岸社長は言う。

「牛たんという希少な食材の値段や将来の供給量を考えると、牛たんの定食を主力にした『ねぎし』という店の出店は、せいぜい60店舗までで、打ち止めではないか。持続性のある『100年企業』として生き残っていくためには、いずれ牛たんへ続く第2の業態を考えざるを得ないだろう。牛たん専門の居酒屋のような業態を狙うか、まったく別の、牛たん以外のものを主力商品にした業態を狙うか。次の業態を目指して、今後は何らかの実験店舗を構想し、出していきたく考えている」

今回の危機がまたチャンスとなり、「ねぎし」の新業態につながっていくのかどうか、大いに注目していきたい。(T)