2016

財界ふくしま 2016年12月
編集長インタビュー　「仕事」を「我が事」に、人の成長を促す100年企業へ

編集長インタビュー

「仕事」を「我が事」に、人の成長を促す100年企業へ

最高の商品を高いレベルで提供し、日本の農業に貢献していく

東京を拠点に「牛タン　とろろ　麦めし　ねぎし」で知られる同社は、店舗数37、年商68億100万円（2015年度）の企業で、その経営者は本県のいわき市出身の根岸社長である。昭和45年にいわき市で起業してからは福島、宮城、茨城県に多業種による店舗展開をしていたが、狩猟型経営の最盛期はスタート時と悟り、農耕型経営に転換。理念共有と人材教育に経営の主眼を置いた独自の企業姿勢を貫き、100年企業として将来とも持続可能な成長への挑戦を続けている。　（聞き手／本誌編集長・板倉　崇）

根岸榮治　㈱ねぎしフードサービス代表取締役社長

大人気、大繁盛の経営者だったが…

――仙台牛祥の牛タンを東京でスーパーシステム化し、ウナギなどの炭火による手作りの提供で女性も来店し、すべてコンセプト化、新宿を皮切りに37店舗を構えています。

根岸　私はいわき市の出身です。昭和56年に東京へ新宿に出ずる以前は東京で流行した業態を持つべく、茨城県の日立市から宮城県の仙台市まで商圏に飲食事業を展開していました。自分で育てるのではなく、言葉を換えれば、はやりモノを多く、東京でも最先端の業態をこちらに持ってくるだけで爆発的な人気を誇っていました。

そんな時代でしたから、見事に全部当たりましたのですが、それが経営だと、人と商品の磨きすぎなこと、ありません。だから、5、6年過ぎると地元の人たちも温かい目で来くるし、その分、こちら若くなる。日立から仙台までの250キロ圏内にコンセプトの違う約10業態を20店舗展開して、人とモノの理念を貫き上げるとこの、ウナギなどの炭火による手作りの提供で女性も来店し、すべてコンセプト化、新宿を皮切りに37店舗を構えています。

根岸　私はいわき市の出身です。昭和56年に東京へ新宿に出ずる以前は東京で流行した業態を持つべく、茨城県の日立市から宮城県の仙台市まで商圏に飲食事業を展開していました。自分で育てるのではなく、言葉を換えれば、はやりモノを多く、東京でも最先端の業態をこちらに持ってくるだけで爆発的な人気を誇っていました。

そんな時代でしたから、見事に全部当たりましたのですが、それが経営だと、人と商品の磨きすぎなこと、ありません。だから、5、6年過ぎると地元の人たちも温かい目で来くるし、その分、こちら若くなる。日立から仙台までの250キロ圏内にコンセプトの違う約10業態を20店舗展開してきましたのですが、それが経営だと、人と商品の磨きすぎなこと、ありません。だから、5、6年過ぎると地元の人たちも温かい目で来くるし、その分、こちら若くなる。日立から仙台までの250キロ圏内にコンセプトの違う約10業態を20店舗展開してきましたのですが、それが経営だと、人と商品の磨きすぎなこと、ありません。だから、5、6年過ぎると地元の人たちも温かい目で来くるし、その分、こちら若くなる。日立から仙台までの250キロ圏内にコンセプトの違う約10業態を20店舗展開してきましたのですが、それが経営だと、人と商品の磨きすぎなこと、ありません。だから、5、6年過ぎると地元の人たちも温かい目で来くるし、その分、こちら若くなる。日立から仙台までの250キロ圏内にコンセプトの違う約10業態を20店舗

銀座並木通り店

かーおいしい炭をつくるとか、マチのマチに近くがあっておいしい焼き鳥の原稿、蒸っていう40年以上も前の原稿、語っていう「おいしい味づくりで楽しい街づくり」という目的があるからです。

働く仲間の幸せと顧客満足を追求

——北関東から南東北での事業を辞を前倒しに打ち出した背景とは？

根岸　「因は山あり」だと。原因は業績悪化ではなく、自分にある。1一回りセットして、いままで全部の経営とコンセプトを組み直そうとめました。

きっかけとなった太田料理は職人の腕頼みの属人的な運営でしたが、今度は誰でも出来る仕組みにして店舗開発をしよう。私は週3回食べるとは言ってますが、酒のつまみでは従来の提供仕方と同じです。個人差も何と提供の仕方で、よし、とろろもそれよう」と目本で初めて「とろろ」を定食に組み合わせたんですね。

当時のオキクンは10人いれば9人は男性客ですが、日本の人口の半分は女性です。ペルシーで出方ローリーを前倒しに打ち出した背景とは？

東京出店の際に最も大変だったのは、素は、仙台では正下の商品でも、東京ではまだ前6時の商品であること。例えばプロの釣り師は数年から現地入りして夜明け前の1時間帯を狙うと入念な準備をして、当日の夜かたくさんい場所や時間帯を狙うということです。

——仙台では定着しているオキクン料理を、東京で牛タン定食として浸透させれば先行者利得を得られる。

根岸　経営セミナーでよく聞いていた話は、普通の釣り人は魚がいないのに自分の竿の近くで竿を垂らすというものです。そして、エサ、は自分の好きなステーキではなく、魚の立てプランに指示命令で他人事として取り組むので、成功しても失敗しても自分の個的な成長に結びつかないのです。

経営理念の具現化を目的とした価値前提へ

——チェンストアのビジネスモデ光上、本部機能が経営戦略を定めて売上高を設定した方針管理を実施し、一般的ですが、ねぎ」では店長が経営に参画し、経営指針書を店長が策定するようですね。

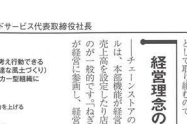
根岸　最大の弱点はこうした仕組みづくりには長い時間が掛かることです。ただ、経営スタイルはオーナー経営だからこそ可能と言えます。これが大企業のように数年単位で経営者が変わったり、毎年の決算で株主から社長交代の要求が出るような短期的な成果を求められる環境では成り立たない。

日本経営品質賞を取った企業はオーナー経営が多いのです。経営者が何千年間も思い続け、求め続けたビジョンに表れるのではないでしょうか。

親切目指人間づくり地域づくりP型組織にあって、先ほどのPにはプロセス重視の要素が含まれています。正しいプロセスなくば、それは結果が悪くても間違いなく人の成長につながらずに表れるのです。

親切目指人間づくり地域づくりP型組織にあって、先ほどのPには目的とした価値前提へ、具体的には部分貢献プロセスを全体成功を目指し、効率重視から効率も必要だが経営理念に重点を置く人材育成へ。

他人事なら作業でも、我事なら



住んでいる人も訪れる人も「このマチに住むぞ」があって成長と言う思って頂けるよう店を「店」店づくりで楽しい街づくりの目的として掲げています。

——「働く仲間の幸せと顧客満足を追求」という標語に込められている理由は、この目的からです。

根岸　「因は山あり」だと。原因は業績悪化ではなく、自分にある

ば仕事。作業+仕事=労働になるといいですね。それはインプット+アウトプット+アウトカムの世界です。お客様のための役立ちをしながら、当社は「ところ名化」と日本の農業に貢献しようと考えています。利益の現場には立っていないけれども、そこを目標にして一歩ずつ歩む集団です。

本社部門は各店舗を管理するのはなく、サポートオフィスとしています。ここにあるまで各店舗の支援機能であって、37店の上に本部が管理・監督、叱咤激励を加えるようなものです。お客様は店にしか来ませんから、その お客様を店に安全安心でどれだけサポート出来るかという発想についた逆ピラミッド型が各組織図です。故に店長がその店長のレベルをそれだけ高めるのに力を注いでいます。

ねぎしの5大商品（味、笑顔・元気、清潔&親切、率しさ）を高いレベルで提供出来れば、お客様は必ずリピートしてくれます。例えばそれが5のレベルの店長には10のレベルは出せない、10のレベルの店長は10のレベルを出せばお客様は必ずリピートしてくれるということです。店舗運営に関しても5のレベルの店長に大切なのは、7だと、辞めるか、適当になって5に合わせてくるようになりますからね。

——高い能力がある人が、低く楽なところに自分の基準を合わせていくということですね。

根岸　そうなんです。そうなると完全にその店は5になり、お客様はリピートしてくれません。ですから私たちのサポートオフィスは、いかに5の店長を10へ押げすかに集中しています。1割が社員で9割近くがパルバイトの飲食業界は、店長や各会社員のですよ。

店長以外のスタッフに対しても経営理念を理解してもらい、一人ひとりの経営感覚を大切にして育成して行きます。各店舗の朝礼では数字の話をします。5大商品を高いレベルで提供することだけに時間を割きます。ただ、店長は他社の何倍も全ての店は数字ばかりです。

敬子の話をしていますよ。徹底した仕組みの一つにKPIのキャリアパスを設計しています。店長のリアクスジュールの中には多種に制人ついます。

スタッフの勤務時間を食材の発注に充てるワークスケジュールには、2週間後までの時間別来客予測数を出してもいます。多過ぎたり少なな過ぎたりと様々な機会損失を防ぐためにも、この手順率をとっ打ってるか店舗運営の最大の課題です。予測精度の高い店長が優秀な店長と言われわれわけです。

社長は売り上げ目標には関与しない！

——予測と結果の値が近ければ、確かに店舗運営が円滑になるだけでなく、売り上げにも寄与します。

根岸　単に数字を追っ掛けるのではなく、お客様ときちんといい対応をするのが基本であって、その積み重ねがあることで予測値もかがってくる。

先ほども申し上げたように、Pから参加して半年掛かって年次計画書を策定しますが、これは店長が1年間の売り上げや行動計画を自ら定めた集大成でもある。私は全くタッチしませんからね。ある有能な経営者は1週間に亀ュ週間は2掛けで年次計画書を立てて、それを給部職員や外部機関を招いて1時間も2時間も沿と説明するそうです。でも他人がでて年計画にDOから強制的に参加させられて、本当にやれるのか？私素直にそう思います。

——そこに言い訳や逃げ道が生まれる。

根岸　私たちは店長が自分たちで計画づくりをするから、言い訳はかない。「笑」店長とSO（サポートオフィス）のメンバーで外部環境や内部環境の強味、弱味などのSWOTを分析をして11月から4月の完成まで10回ほど改訂して、5月の第2月曜日に発表会するのですよ。

仕事は思い主剤、スキル2割ですからね。思いがあって、初めてスキルが生きるのです。個人への教育なら1ヶ月なら、3ヶ月で撤底出来るのですよ。しかし、重要なのは風土づくりです。マンツーマンでも集団で教えますが、最終的には風土が教えるべきなのです。

仕組をつくったら一つは徹底すること。2つ目は永続することです。最低10年は続けれ風土化してきます。弱点は時間が掛かることです。だからある味で「ーナ」経営の方が向いていると私は思います。

経営理念を合唱する光景は一般的な会社でもよく見受けられますね。然らば、皆ん仲間がすべての事で同じ思いを貫けるような、見習を浸透させる仕組みはあるのか？　具現化する仕組みがあって、その組みを通して人が成長し、その成長があって、会社の成長につなげているかも。すべて仕組みがないと動きません。一例を挙げると、当社では、私と経営理念」というレバーパンフなものを書いてもらっているんですよ。

——アルバイトの中にもレポートを出す人がいるそうですね。

根岸　約1600人のスタッフのうち社員は130人ですが、アルバイトやお取引先なども含めて350人。

各店の店長が経営指針書策定に携わる

ねぎしの5大商品

（Q・S・C&H・Aを高いレベルで提供する）

Quality	味	（おいしさ・品質・スピード）
Service	笑顔・元気（挨拶・ボランティア）	NHK（ニコニコ・ハキハキ・キビキビ）
Cleanliness & Hospitality	清　潔	（常に磨かれた状態・整理整頓）
	親　切（情報提供・ニーズ）	気づき（目配り・気配り・心配り）
Atmosphere	楽しさ	（活気のある快適な空間・心地よさ）

以上が参加しています。

――パート、アルバイトは時間給で働きますが、もちろん、労働目的も様々です。

横岸 様々です。最初は抵抗があると思いますよ。笑。でも、不出来なことのです。

例えば、私たちのクレド（行動規範）の文化に「1、16（2、17）と書いてあります。この数字は日付です。その当日になれば自動的に読んでもらう。それについて一言ずつ話してもらう仕組みしています。こういうことを毎日していくと、自分の体験、経験や気付きをレポートに書く。気分になる。笑。経営会議の五大議題に「ロイヤルカスタマー」、「ロイヤルスタッフ」、「ロイヤルパートナー」、「ロイヤルコミュニティ」、「ロイヤルクリエイティブ」、「ロイヤルクリエイティブ」、「ロイヤルクリエイティブ

――仕組みをつくり、人をつくり、1年1店の出店ペースで事業を拡大しできました。今後の事業展開をお聞かせください。

根岸　日本の狂牛病との後にアメリカでもあって、2度ウチが引っくり返るかという危機がありました。いま思うと当社を2度も救ってくれた神風でした。仙台でのピンチも、それがあったからこそ仙台から東京に私を出してくれたと思います。

ピンチがチャンスですから、ピンチを規模に第2ブランドの立ち上げを計画しています。いまのピンチは肉価値高騰です。狂牛病以来のピンチですが、人間とは不思議なもので、ピンチになると真剣に考えますから初めて見えてくるのですね。牛タンはこのまま着実に少しずつ伸ばしていきますが、経営としてはリックッシュをもしなくてはなりません。考え方と客層と業態もお客さまのことも全く違ってはいるのですが、日本には未だ1店もない店を準備しています。

来春を目途に第2ブランドの展開を開始して、それは最低でも30店ほどを東京、横浜に出す予約です。やはり少子高齢化などをはじめ、諸要因を鑑みると東京エリアを離れて地方に出る余裕は私どもにはありません。商売は常に山を目指すべきです。一つ質問しますけれども、日本で2番目に高い山はどこですか？

――そう言われると、どこでしょうっ？

根岸　一番しかお客様には分からないのですよ。その時に、どの分野でどの地域でというのはありますから、私は1300万人の東京と人口370万人で日本第2の都市である横浜でグランドトップを目指します。商品政策も出店戦略もグレー・バー方式で説明しましたけれども、もう一つ、ランチエスターには3倍の法則もあります。

鼻先では意味がないのですよ。1位と2位の間が3倍違うと、量的に逆転が効かなくなります。細かく言うと新宿で3倍になっているか？池袋で3倍になっているか？銀座で3倍になっているか。そして、東京、横浜全体でそうなっているか？3倍の法則は追い掛けようがない領域です。それを教科書通りに素直に取り組むのみです。