



インタビュー①

ねぎしフードサービス社長 根岸榮治

経営理念の共有が会社に変革をもたらす



牛たん、とろろ、麦飯のランチで定評がある「ねぎし」。東京・新宿を中心に店舗展開を図るねぎしフードサービス社長・根岸榮治氏は、これまでに様々な失敗や挫折を経験し、それらを経営の知恵に変えてきた。同社のモットーである理念共有、人財共育という考えに行き着くまでの軌跡を語っていただく。

ねぎし・えいじ——昭和15年福島県生まれ。東京で大学卒業後、43年帰郷。45年ねぎしフードサービスを立ち上げ多業態の飲食店を展開。56年から牛たん「ねぎし」を東京・新宿を中心に店舗展開している。

店舗は店長以上のレベルにはならない

「ねぎし」といえば、牛たん、とろろ、麦飯という取り合わせのランチが人気ですね。
根岸 おかげさまで、私どものメニューは若い女性客の皆さまにも大変喜ばれています。一九八一年に東京に出てきて三十七年になりますが、「ねぎし」は毎年一店舗のペースで拡大を続けてきて、今年

四十店舗目を立ち上げるころなんです。年商は七十一億一千万円、年間に五百二十万人のお客さまにご利用いただいています。

私どものポリシーは、東京の新宿駅から三十分圏内の地域に店を構えることです。国内では札幌から鹿児島まで、海外では中国やシンガポール、マレーシア、タイなどから出店の要請をいただいていたのですが、ありがたいお話とは思いつつも、すべてお断りしてきました。

した。出店範囲を限定する理由は、後ほどお話ししたいと思いますが、そこはどうしても崩すことのできない部分なんです。

——現在、重点的に取り組まれているのは、どのようなことですか。
根岸 昨年十二月には第二ブランドとして豚肉専門のランチの店（「ポークポークねぎし」）を有楽町にオープンさせました。今年いっぱいかけてじっくり商品開発をして、店舗展開を図るのが目

標の一つですね。この他に直面している問題といたら、やはり少子高齢化と人口減少でしょうか。

——どういことですか？
根岸 私は二〇二〇年に東京オリンピックが終ったあたりから、企業は非常に厳しい時期に入ると見ているんです。若い人材が減ってきていますからね。いままで十人で回していた店を六、七人で回すようになると、閉店せざるを得なくなる。二、三か月は店同士で助け合うことができたとしても一年は継続できません。共倒れとなる危険性もあります。これからそういう店舗なり企業なりが続々と出てくると予想されています。

そのような厳しい時代を乗り越える重要なキーワードは質です。この成熟した時代にお客さまが求めているのは、量よりもむしろ質なんです。具体的に言えば、「ねぎし」に託るのは質と店舗のレベルを上げることなんです。企業は社長以上のレベルにはならないとよく言われますが、「ねぎし」を成長させようと思えば、私自身が成長しなくては行けない。それと同じように、店舗を成長させようと思ったら、店長のレベルを上げ

なくては行けません。
その時、最も大事になってくるのは、私たちは何のためにこの会社にいるのか、どのような目的のために仕事をしているのか、といういわゆる経営理念やビジョンを全員で共有し実践することなんです。私はそのことが会社や店舗の質を高める第一歩だと思っています。「理念共有」と「人財共育」は、我が社にとって重要な取り組みの柱となっています。

因は 我にあり

——もともと飲食には関心がおありだったのですか。
根岸 いえ。私は飲食とは全く無縁の人間でした。親父は福島県いわき市で時計やメガネ、貴金属の店を営んでいたのですが、修理の仕事が中心です。まあ職人みたいな人です。おふくろが活発な人で外販を始めて店の商品を売って歩いていました。ところが、まだクレジットカードもない時代ですから、月払いの契約でお客さまのところへ商品を置いてくると、途中で代金を回収できないケースが出てくる。片や問屋に

は現金で払うので、売れば売ると大変な資金を準備しなくては行けなくなる。遂には借金が重なって、しっかもさっしも行かなくなりました。

——どうされたのですか。
根岸 その頃、私は東京でサラリーマンをしていたのですが、両親から店を畳むという話を聞いて、すっ飛ばして帰りました。時計屋を月賦商売で続けるのは無理だ、日銭を稼ぐ別の商売はないかと考えていた時、参入障壁が低かった飲食業を思いついたんです。
東京で開かれた経営セミナーで知り合った飲食関係の月刊誌の編集長がカレー専門店を開くことを薦めてくださった。国民金融公庫からお金を借りていわき市に店を開きました。編集長に腕のいい調理師を紹介いただいたこともあってか、これが爆発的にヒットしました。これ四十八年前のことです。

——気をよくした私が、その編集長に「次は何がいいですか」と聞いたら「白味噌の札幌ラーメンが流行り出しているからそれをやったらどうか」と。紹介していただいた品川の製麺業者の指導でいわき

市にラーメン店を開いたら、これもまた当たっちゃったんです。
——続いて開いた廉価な焼き鳥屋や郊外型レストランもヒットしました。当時、東京でもまだ珍しかったコーヒーサイフォンに注目し、一回一回豆を挽いてコーヒーを出したらお客さまにすごい反響でした。このように、東京で流行っていた業態を地方に持ってくる、どれもこれもヒットしたんです。
——高度成長の時代の波に乗られたのですか。
根岸 はい。自宅があるいわき市を中心にして七十キロ先の郡山や日立、九十キロ先の水戸、百キロ先の仙台というように十業態、二十店舗を展開しました。その一方で、お恥すかしい話ですが、スタッフと商品の磨き上げは一切しませんでした。次城の水戸から宮城の仙台まで二百四十キロに間に店が散らばっているわけですから、一人では管理しようもできません。それで、すべて店長任せにしていたわけですが、四、五年経った頃には、多くの店で正手が始まりまさないまでも、友達を呼んでき



特集 変革する

とあります。まだまだ納得できる味ではありませんでしたが、牛たん人、とろろ、麦飯というランチの人気は高まるばかりでしたから、西口周辺に一軒、二軒と店舗を増やしていきました。

「ねぎし」に一つの飛躍をもたらしたのは、四十坪の物件がたまたま手に入った時です。従来の店の二倍以上の広さがあり、そのまま使えば、閑古鳥が鳴いてしまう恐れがありました。そこで十坪をセントラルキッチンにするなどゆとりとしたつくりしてみました。ですが、炭火と冷蔵庫の距離が遠くなったことで結果的に温度管理が上手くいき、いつでも質のよいおいしい牛たんが提供できるようになったんです。

「危機の中で新しいアイデアが生まれる」
——その後は順調に推移したので
すか？
根岸 その経営ですからいろいろなる波風はありましたが、これまでに経験した最大の壁は、二〇〇一年に発生したBSE（ウシ海綿状脳症）問題です。何しろ肝心の牛たんがピタッと入らなくなっ

たので食べさせる、ビールを余計に振る舞う、といったことをほとんどの店でやり始めたんです。そうなると、店は崩壊ですね。そういう時でも、私は従業員を辞めさせて新しい人と入れ替えたい、ということしか考えませんでした。当時の私にとってスタッフは仕事の材料でした。「俺は経営者だ、おまえら従業員に金を払っているのは俺だぞ」という傲慢な感覚が抜けなかったんですね。ある時、九人でやっていただけの店が九人ともいなくなったことがあり、約五十メートル先に同じメ

ニューを取り揃えて看板だけが違うライバル店ができて、そちらに全員が移っていったんです。さすがに、彼らを怒らしたよ。だけど、数か月が経って、だんだん冷静に考えられるようになって、全部自分が悪かった、「因は我にあり」ということが分かってきたんです。こうなってしまう以上、自分の責任でもう一回すべてやり直そうと思いました。

「狩猟型経営を農耕型経営に」
——どういうことから始められたのですか？
根岸 その頃、本社はいわきから仙台に移っていて、私は好物の牛たんを週に二、三回は食べていました。牛たんを中心とした定食メニューを出したら、きっと女性客にも喜ばれるだろうという考えがふと浮かんだんです。当時、牛たんは主に酒のつまみで、食事のおかずという発想はありませんでした。ヘルシーなとろろと麦飯を組み合わせたというコンセプトを思いついたのもこの時です。私はそれまでの飲食店での失敗と反省を踏まえて、いくつもの誓

いを立てました。一つは料理人の腕に頼らなくてもお客さまにおいしい牛たんを提供する仕組みをつくること。もう一つの誓いは、同一地域で同一業態の店舗を展開することです。従来の広範囲、多業態で流行を追いかけるやり方を狩猟型経営と呼ぶならば、いわば農耕型経営ですね。
——出店する範囲を絞られたわけですね。
根岸 はい。私が出店先に選んだのは市場性が高い東京、その中でも一番の繁華街・新宿でした。もちろん、私にとっては初めての土地です。従来の店舗の多くはそのまま営業を続けていましたから、時折、東京にまで足を運びながら新宿駅周辺を歩き回って物件を探しました。ある時、歌舞伎町のサウナに泊まってふとガラス窓から外を見たら貸店舗の表示があり、「ここだ」と思いました。こうして一九八一年、従業員を配置して牛たん「ねぎし」の一号店をオープンしたんです。

か、そんな感じでした。いま思うと、牛たん自体の味がいまひとつだったのもあると思います。牛たんの味を保つには温度管理が不可欠ですが、それが十分にできていなかったために、おいしい時、おいしくない時が割合はつきりしていました。牛たんを入れている冷蔵庫はあった、炭火のすく側で常に開けっ放しのような状態だったんですね。

「危機の中で新しいアイデアが生まれる」
——その後は順調に推移したのですか？
根岸 その経営ですからいろいろなる波風はありましたが、これまでに経験した最大の壁は、二〇〇一年に発生したBSE（ウシ海綿状脳症）問題です。何しろ肝心の牛たんがピタッと入らなくなっ

しまうわけです。この時、真っ先に頭に浮かんだのが「因は我にあり」という私自身の教訓、もう一つは「ピンチはチャンス」という言葉です。私はこの危機に際して、事実あることに従業員に向かって「ピンチはチャンス」「ピンチはチャンス」と言い続けてきました。

しかし、私どもは牛以外のいろいろな商品を既に開発していましたが、確かに売り上げと利益が下がりが、大変な思いをしました。けど、何とか危機を乗り越えることができたんです。その頃の顧客の中心だったビジネスマン層は、市場に出ている牛たんは全頭検査をしていて安全という認識を持つ人が多くいましたから、そういう意味でもBSE問題後の業績回復は早かったと思っています。

でよいのか、もう一度見直してみようと思ったんです。二〇〇五年夏から経営幹部と二十名くらいの店長たちとプロジェクトをつくり、専門家の先生を呼んで勉強会を始めました。経営品質賞のアセスメント基準書は日本語でありながら、外国語を聞いていけるのではないかと思うくらい分かりにくく感じました。それを次第に馴染んでいきました。それを文書にまとめ上げる過程で、社のあるべき方向が見えてきました。

「危機の中で新しいアイデアが生まれる」
——その後は順調に推移したのですか？
根岸 その経営ですからいろいろなる波風はありましたが、これまでに経験した最大の壁は、二〇〇一年に発生したBSE（ウシ海綿状脳症）問題です。何しろ肝心の牛たんがピタッと入らなくなっ

「売り上げ重視から理念重視への転換」
BSEという非常に大きな問題を克服した「ねぎし」は、二〇〇五年から新しい取り組みを始めました。それが「日本経営品質賞」への挑戦です。
——どのような取り組みなのですか？
根岸 お客さまの視点から経営を見直し、自己革新によってお客さまの求める価値を創造し続ける組織を表彰する制度で、一九九五年に創設されました。私は以前からこの制度に強い関心があったのですが、BSE問題を一つのきっかけとして会社のあり方はこのまま

だから、一号店をオープンしてから二年ほどは、ひたすら我慢、我慢という毎日でした。その赤字分は牛たん以外の既存店の売り上げでカバーし、やりくりしているような状態でした。
——事業が好転するきっかけがあったのですか？
根岸 知り合いの不動産屋さんから新宿駅西口に店舗を出してみないかというお話をいただいたんです。十五、六坪の小さい店でしたが、オープンしたところ、何と翌月から行列ですよ。これには驚きました。

それは立地の違いですか？
根岸 西口は歌舞伎町と違ってビジネスマンの人通りが多く、立地という点では確かに恵まれていた



明るい雰囲気若く女性にも人気の「ねぎし」

「危機の中で新しいアイデアが生まれる」
——その後は順調に推移したのですか？
根岸 このBSE問題は二〇〇三年に終息しました。いよいよこれから本格的な挑戦が始まると思っ

「危機の中で新しいアイデアが生まれる」
——その後は順調に推移したのですか？
根岸 このBSE問題は二〇〇三年に終息しました。いよいよこれから本格的な挑戦が始まると思っ

「危機の中で新しいアイデアが生まれる」
——その後は順調に推移したのですか？
根岸 このBSE問題は二〇〇三年に終息しました。いよいよこれから本格的な挑戦が始まると思っ





特集 変革する

「日本経営品質賞」など多くの賞を受賞



とです。

かつての私はいかに売り上げと利益を上げるかという価値観だけで経営をしていました。しかし、従業員が売り上げや給料の額ばかりに目を奪われ、一緒に働く仲間をライバル視して、自分だけが勝ち残ろうとする。そんな社風ではいろいろな場面で不正がはびこり、本当の意味での働く喜びやお客さまによりよい商品を提供しようという思いは生まれません。売り上げや利益が上がることにだけ価値観を置く「事実前提」か

ら、自分たちは何のために存在しているのか、その目的のためにどのように働いたらよいかを第一に価値観を置く「価値前提」の考えになったことが最も大きな変革だと思っています。

「お客さまにおいしさを お客さまにまごころを ねぎしはお客さまのためにある。そして お客さまの喜びを自分の喜びとして親切と奉仕に努める」という経営理念や、「ねぎし」の思い（経営の目的）「基本行動」などはそこから明確になっていきました。

思い八割 スキル二割

—— 価値前提への転換で会社はどのように変わっていきましたか。

根岸 やはり、皆が自主的になりましたね。自分で考え自分で判断し自分で行動できる社風になったことは大きいと感じています。

例えば「ねぎし」は現在三十九店舗を運営していますが、本社や本部、本店というものが存在しないんです。普通であれば店舗の上に本部、本社があって年商を各店に割り当てて、それが実行できていくかを管理、監督します。うち

は逆なんですね。

—— 逆というところ？

根岸 私どもの場合、本部機能はサポートセンターですから、各店の売り上げや利益がいかにか上るかをいろいろと手助けする役割に徹します。当然、年商や月商は各店長が決め、それを達成するための行動計画も店長が立てます。上からの指示で動くのではなく、従業員が計画段階から参加することで、自ら取り組もうとする仕事の姿勢が高まるんです。

—— 経営理念をいかに全体で共有できるかも大きなテーマですね。

根岸 アルバイトを含めて入店前研修で真っ先に教えるのが経営理念と、それに対する私どもの思いなのですが、他にも人事制度でユニークな改善をしています。人を育てた従業員ほど高く評価されるというもので、これは他にない独自の制度だと思っています。

従業員が辞めていく理由の七割は人間関係なんです。しかし、人をどう育てたかを人事評価に盛り込むことによって上司は必ず部下に関心を持って近寄り、教育し成長させていくことになります。そうすれば人間関係は円滑になり、

社員の定着率は高まり、冒頭に申し上げた人手不足という問題も解決することになります。社内の人間関係がよくなってこそ、お客さまの喜びを自分たちの喜びとし、親切と奉仕に努めるという経営理念が実現できるんです。

—— 従業員さんの意識も変わっていったのですか。

根岸 「ねぎし」の企業文化を形成している基本的な考え方に「思い八割、スキル二割」というものがあります。

スキルを高めることは、もちろんとても大事で、私どもお互いに切磋琢磨しながらスキルを向上させる仕組みも多く準備してありますが、ただスキルだけがあっても思いがないとお客さまの真の満足には繋がらないんです。「理念共有」と「人財共育」をおして本当の意味での働く喜びを知った従業員たちが、新しい時代の中でいかに顧客価値を創造していくか。そのことが百年企業への道をひらく大きな鍵だと思っています。それには、まずトップである私自身が大きい変革していかななくてはなりません。どこまでも「因は我にあり」なのですから。