



単業態のドミナント戦略 会社は社員のためにある、 志があれば店は潰れない

Interview

株式会社ねぎしフードサービス 代表取締役 根岸榮治

「牛たん」とろろ 妻めしねぎし」
の業態で、東京を中心に現
在40店舗を運営している「ねぎし
フードサービス」日本経営品質賞
を外食企業で初めて受賞した同社
を語る時に避けて通れない2つの
ことがある。今から38年前に起き
た事件と、なぜ新宿から30分以内
にしか出店しないのか、というこ
と。根岸社長に「ねぎし」の成功
の秘密を熱く語っていただいた。

— まずは、38年前に何かあった
のですか？
根岸 当時仙台駅周辺に出店した
大皿料理が人気で、2号店を出店
した。その2号店である日、店長
からアルバイトまで全員が出勤し
てこない。電話をかけても出ない。
仕方ないからしばらく様子を見て
いると、2号店のすぐ近くと同じ
ような大皿料理の店がオープン、
そこで目にしたのは店からいなく
なったスタッフが全員、生き生き
と働いているじゃないですか。ス
タッフに逃げられたんですよ。

— 悔しかったのでは？
根岸 そりゃあ、腹が立ったし、
彼らを恨んだよ。しかし、これは
自分自身の問題だということに氣
がついた。僕は彼らを売上と利益
を上げる為だけの人材としてしか
見ていなかった。それが経営だと
思い上がったいたんです。周りが
成功者と言うもんだから、店は
どんどん増える。反対にスタッフ
は疲弊していなくなっていく。店
が流行らなくなったら、新しい店
に従業員ごとそっくり作り替えた
らいいや、って。

当時の根岸社長は茨城県の水戸
から宮城県の仙台まで240キロ
の間に20店舗の飲食店を経営して
いた。東京で流行っている業態の
店をいち早く出店、「根岸社長が
店を出せば必ず成功する」と言わ
れていた。しかし、全スタッフに
逃げられた事件をきっかけに根岸
社長は考え方を180度変えるこ
とになる。「飲食店で大切なのは
人、人を育て、一から業態を作り、
育てていこう」。ここから根岸社
長の牛たんの定食屋という新しい
挑戦が始まった。



単業態のドミナント戦略、志があれば店は潰れない



出店に対する考え方

なぜ新宿から30分以内にしか出店しないのですか？

根岸 その当時は、飲食やるなら誰もが地元でやろうと考えた。私も地元でやろうと考えていたところ、セミナーの先生の話に遭遇し、教科書通りに実行しようと考えた。

——どんな話だったのですか？

根岸 釣り人はどこで釣りをするか？家の裏にある池とか川ではやらないんだ。本物の釣り師は、1ヶ月とか最低でも一週間前から準備して、番釣れる場所まで行く。その時に自分が好きだからといって肉を餌にはしない。魚が好きなら餌をつけて釣り上げる。釣りの人の趣味趣向で釣りをしているわけじゃない、魚の立場に立って餌をつけて魚が出やすい場所まで行く。じゃあ半たんの定食屋をどこやるってなった時に、日本で一番お客のいる場所が東京の新宿だったわけです。でも30分以内でなくていいのでは？

根岸 実際地方からの出店依頼もたくさん頂いています。少し前までは海外からも出店依頼が本当に沢山来てました。でもすべて断りました。新宿駅から30分以内、これはどういふことかと言うと店長が孤独を感じないため。そして集中出店して地域社会でナンバーワンのブランドをつくるためです。それは牛たんだから出たというのではないのでしょうか？

根岸 基本的にはどんな商売でも同じですよ。だっておいしくって接客がよくって店の造りが良くって価格も食べやすい、そして特に働く人の接客が素晴らしいって親切であれば、どんな業態でも可能ですよ。あの店は美味いけどここは不味くって駄目だなんて今と昔ないです。今や飲食店で美味いのは当たり前で人が中心の世界なんです。周りは美味しい店だけ、あとは人が付加価値を提供するしかない。

ドミナント戦略の有効性

——採用や教育でもドミナントは有効ですか？

根岸 ドミナントというのは、歩いて10分とか新宿駅で言う10店とかが近くにあるわけです。ですから店長のエリア会議は毎月やっているのですか？

根岸 社員の幸せのためにやっているんです。そのために「ねぎし」はあるんです。だけどその幸せの元はお金ですよ。お金はその幸せにくるかと言えば、お客様からしか来ないわけです。だからお客様の幸せを一生懸命考えない自分たちの幸せには繋がない。お客様ののためになればなるほどたくさんのお客様が来てくれる。だから理屈抜きに自分たちの幸せのためにお客様を幸せにしないといけない。

ウィズコロナ時代に向けた出店

——ウィズコロナ時代に向けた出店はどうかあるべきですか？

根岸 人口が増加している時の教育、商売のやり方、出店のやり方とこれからの人口減少の時代が、同じやり方ではいはずがないでしょ。だって40年後の2060年には、日本の人口は9000万人を切るんです。80年後は4000万人、江戸時代に戻るんですよ。今の若い人に最低3人子供産んでくればよって言わなければ増えないんだから。人口が増えるっていうのは時間がかかる。ちょっとやそつと仕掛けでは増えないんだから、このまま行っちゃいますよ。——コロナより人口問題の方が重要ということでしょうか？

根岸 人口が減少し、マーケットが縮小する時代は量より質だ。成熟した時代はモノが行き渡っているから量を追っかけても駄目ですよ。モノを欲しいという時代は合った店作り、商品づくり、人づくりをやっていますか？ということなんです。今までの拡大することしか考えないでやってたってもう駄目なんです。特にコロナ以降はそれが加速するっていうことなんだ。コロナが収束すれば元に戻るなんて思っていると、違うんだって。コロナが来る前に聞わらず人口減少に向かっている中で会社の成長とか人の成長とか商売のあり方とか、今までのやり方は通用しないってこと。だからどみんな未だに高度成長期のことをやっている。『ねぎし』の場合は人口減少の時代、縮小均衡にあった店作り会社作りをやっている。そして、『この街にねぎしがあつてよかった』と思っていただけける店を働く仲間みんなでつくっていくことと思っています。



——「ねぎし」は何のために存在するのですか？

根岸 ベつに、能力があればればばいいますよ。店舗数を増やしてもいいし、業態を増やしてもいいけれど、世の中は質の時代です。量がたくさんだからみんな来るような時代ではない。会社に求められるのは永続性です。流行りを追っかけるんじゃないって、永続性が求められているんです。あれもこれもやってそれだけが永続性を持っていられるんでしょうか？そこで働いている人の目的は何ですか？いろいろなことをやるの目的なのか、従業員の幸せを求めるとか、売上を求めるとか、それとも業態を多くすることを求めるのか。だから目的が大切ですよ。日本は人口減少の時代なんです。一番大切なのは何のために仕事をするのかということ。『ねぎし』は何のために存在し、その仕事の目的は何ですか？とい