



シリーズ
しくじり
社長の

ねぎしフードサービス ◆ 根岸榮治社長

お店の従業員が全員逃亡!? 失敗から生まれた「農耕型経営」

「牛たん・とろろ・麦めし」の業態で、東京を中心に現在37店舗を展開している「ねぎしフードサービス」。今でこそ経営者としてさまざまなメディアに取り上げられている根岸榮治社長（76）だが、かつて手痛い失敗をしたこともある。その失敗を教訓に磨き上げてきたのが、現在人気店のひとつとして数えられている「ねぎし」なのだ。

1970年代後半、お店で働いていたスタッフ全員がある日突然、ライバル店に移ってしまうという「しくじり」をしました。その店舗は、仙台駅前に出していた大皿料理の店で、爆発的に繁盛していました。当時、大皿料理の店は東京にいくつがあるだけで、またはやりはじめて間もない頃。その業態をいち早く仙台にもつてきたわけだから、人気が出るのも当然です。

でもある日突然、店長からアルバイトにいたるまですべての従業員が出動しなくなりました。理由は、

レストランなど、東京でブームになり出した業態の店を、茨城県日立市から仙台市までの250キロメートルの範囲内で次々に出していた。

東京で流行している業態を地方に持っていくと、物珍しさも手伝って最初のうちは行列のできる店となります。でも5年もたつと、ダメになっていく。やはり物を持っていくだけで、料理も従業員も磨き上げないから、後追いつく。元の飲食店にかなわなくなってしまうんです。しかも、やがて店長をはじめとしたスタッフが不正を働くようになる。そうなるとお店は崩壊です。

その頃の私はお店がもうかれはそれでいいという考え方で、従業員を育てるとか、大切にするとという発想が希薄でした。はやり物を見つけてきて、それがダメになったらまた別のはやり物を見つけてくれればよいと思っていたフシさえあります。今にして思えば、新台に入れ替えてグラントオープンしたときが一番お客さんが入る「パチンコ屋商法」みたいな経営でした。お店のスタッフが全員ある日突然ライバル店に移ってしまった

はすぐにわかりました。新しくできた同じ業態の店に引き抜かれていたのです。メニューもお店の作りもまったく一緒。しかも働いている従業員まで同じ。この事実を知ったとき、私は自分の愚かさを痛感しました。

根岸社長が福島県いわき市に最初に飲食店を出したのは、カレー専門店だった。「東京ではやっている」と聞いたからだ。その後、札幌ラーメン、コーヒージョップ、イタリアンレストラン、高級魚の炭火焼き店、ファミリー

のも、もとをたせば私に責任があったのです。

「牛たん」に絞込む

さすがにスタッフ全員がライバル店に引き抜かれてある日突然、姿を消してしまっことは根岸社長もショックだった。これを機に、根岸社長の会社経営の考え方は180度変わる。

それまでの経営が、広範囲・多業態ではやりものを追いかけていく「狩猟型経営」とするならば、次に目指したのが同一地域で同一業態の店舗を展開する「農耕型経営」でした。

商品として選んだのは、牛たん。仙台に住んでいた私は週に2、3回は食べに行くほど牛たんが好きでした。自分が好きな食べ物であることに加えて、牛たんは全国的にはまだあまり知られていないが、これから少しずつ認知されていくであろう「午前6時の商品」であることも決め手でした。すでに日本中でブームになっていた「昼12時の商品」では、新しく始める商売にはふさわしくないと考えたのです。男性がお酒のつまみとして食べている印象が強かった牛たん



ねぎし・えいじ

福島県いわき市出身。1968年、父親の会社が倒産の危機で勤めていた東京の百貨店を退職し、故郷に戻る。70年、ねぎしフードサービスを立ち上げ、宮城県、福島県、茨城県で多業態の飲食店を展開。81年、牛たん「ねぎし」1号店を新宿に出店。

ねぎしの沿革

- 1970年～1980年 多業態の飲食店を茨城県、福島県、宮城県の3県にまたがる広範囲に20店舗出店
- 1981年 「牛たん・とろろ・麦めし ねぎし」の1号店を新宿に出店
- 1991年 事務所を仙台市から東京・新宿に移転
- 2001年 国内BSE発生。売り上げ半減。牛たん以外の商品を発売
- 2003年 米国でBSE発生。牛たん仕入れ価格高騰
- 2005年 日本経営品質賞への勉強と取り組みを始める
- 2011年 日本経営品質賞を受賞
- 2013年 新セントラルキッチン移転

株式会社ねぎしフードサービス

- 設立 1981年6月
- 所在地 東京都新宿区西新宿7-17-7 廣田ビル2F
- 売上高 68億100万円
- 従業員数 社員125名、アルバイト1350名
- HP [ねぎし](#) [Q&A](#)



以前は、利益だけを目的とする価値観で会社経営をしていました。しかしそれでは従業員に働く喜びはなく、商品・サービスを良くしようとする気持ちは生まれず、やがて従業員の間に不正が広がりまします。ところが経営品質を学びはじめると、大切なのは「働く仲間の幸せ」であり、「お客さまの喜びと満足を得ること」だと思えるように

なりました。利益を上げることだけが目的化している「事実前提」の考え方はなく、「ねぎしは何のために存在するのか」「何のために働くのか」といった「価値前提」の考え方に大きく変わったのです。価値前提の経営をするうえで取り組んだのが、「経営理念」「経営の目的（「ねぎしの思い」「仕事の目的」）（P50図表参照）を明確にしたうえで、それを従業員に浸透させていくことでした。

日本経営品質賞を受けたとき、授賞式の壇上に立った中国人の女性スタッフに対し、会場から「ねぎしと他の店との違いはなんですか」との質問がなされた。するとそのスタッフは、「ねぎしの前に働いていた飲食店はどこも、朝礼で昨日の売り上げやその日の売り上げ目標についての話をしていた。しかし、ねぎしでは全員で経営理念について語ります」と答えたという。

そして、「人財共有」を進めるうえで重要視しているのが、「PDCA」を回していく仕組みです。この場合のCは、チェックではなく「コミュニケーション」としてあります。働く仲間同士がコミュニケーションをとりながら成長していくことが大事だと考えています。店長がP（プラン）から関わっていくのがねぎし流ともいえ、さまざまなプロジェクト活動を店長が

いま現在、牛たんのほかに豚肉や鶏肉、牛カルビのメニューもある。そして店舗数は37店舗、そのうちの3店舗は横浜にあるのだが、新宿から横浜まではJRの湘南新宿ラインでわずか30分の距離。根

岸社長は同一地域と見なすとともに、従業員同士が切磋琢磨しコミュニケーションを取るのに適した距離と考えている。

1981年、新宿・歌舞伎町の1号店からスタートした牛たん「ねぎし」が、お昼時になると行列ができて人気店として確実な成長を続けてこられたのは、従業員の育成に力を入れたことにも、みんながやりがいを持って働ける会社づくりを目指してきたことも大きな要因としてあげられます。むしろ、かつての狩猟型経営の失敗から学んだ教訓は、この部分において生かされているといえます。

多店舗化を進めるなかでの出店スピードが比較的ゆっくりとしたものだったのは、人が育たなければ新しい店舗は出さないと、どう姿勢を買ってきたからでした。そうした中で培ってきた「人財共有」（「ねぎしではこう言い表す）や「理念共有」をするための具体的な仕組みがあることが、私たちの大きな強みとなっています。

100年企業への理念共有と人財共有PDCA

経営理念

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

思い8割
スキル2割

ねぎしの思い
（経営の目的）

- ① 働く仲間の幸せ
（人の成長・100年企業）
- ② 日本のとろろ文化と日本の農業に貢献します
（とろろとやめしの食文化を広め、伝承することを通して、日本の農業に貢献します）
- ③ おいしい味づくりで楽しい街づくり
（ねぎしがこの街にあってよかったと思われること）

仕事の目的

お客さまの喜びと満足を得ることである

わたしたちの給与はお客様から頂いています
給与はおお客様の喜びと満足料です

↳ リピート

5大商品を高いレベルで提供する
（スタンダードの統一とトレーニング）

↳ リーダーシップ力・チーム力

人財共有のPDCA（自分を磨き高め成長する）
（スタンダードの統一とトレーニング）

作業 → 仕事 → 志事





人気の「しろたんセット」

しごとがある)についても高いレベルで提供できるようになっていきます。

「親切」が最大の経営戦略

ねぎし独特の企業文化を形成している考え方のひとつに、「思い8割・スキル2割」というものがある。つまり、どんなに優れたスキルがあっても、そこに思いがないとお客さまの喜びと満足を得る

ことはできないということだ。この「思い8割・スキル2割」を実現させるために根岸社長が特に意識したのは、「親切」という企業文化を醸成させていくことだった。

「親切(ホスピタリティ)」はまさに、最大の経営戦略です。東京には魅力的な飲食店が数多くあります。その中でねぎしを選んでもらうためには、お客さまへの対応力が一番の切り札になるのです。店舗の各テーブルに常設した「お客さまアンケート」を活用し、接客のよさを名指してほめてもらった従業員に「親切賞」(ねぎしの1000円分の食事券付き)を授与するといったことを通じて、「親切」の企業文化を拡散・定着させています。

常設アンケートには、ねぎしの5大商品を5段階評価する項目もあります。その総合満足度の結果を見ると、ほぼ右肩上がりに伸びています(昨年下半年92・5%)。かつての失敗を反面教師にして磨き上げてきたねぎしという会社は、「100年企業(永続的に続く企業)への普遍的な価値」を一歩一歩着実に高めていると思います。

取材協力: 料理士須本隆平 本誌・高橋啓司