



外食産業にまつわる、ヒト、モノ、そしてストーリー

外食図鑑

2019年春号

従業員満足度、驚異の80%越え「親切」という経営資源が100年企業へ導く



飲食業界の、本音を聞け

株式会社ねぎしフードサービス

代表取締役 根岸 榮治



従業員満足度、脅威の80%超え 「親切」という経営資源が100年企業へ導く

働く仲間の幸せ

経営において大切なものは何か。そう問われると、彼は迷いなく答える。経営で大切なのは利益ではない、一緒に働く仲間が仕事を通して幸せになることだ、と。

親切な経営。そのスタイルを見て、背口を揃えてそう言う。一方で、ここまで従業員に優しくして問題ないのだろうか、と、訝しげに見る人も少なくない。

牛たん・とろろ・麦めし「ねぎし」を展開し、快進撃を続ける株式会社ねぎしフードサービスについて語る時、さまざまな意見が飛び交う。中には、代表取締役の根岸榮治氏の経営スタイルに異を唱える者もいる。経営で大切なのは利益で、社員はそのための資源の一つに過ぎないではないか。そう言っただけで、ただ根岸氏は、そうした意見を受け入れながらも、こう言うだろう。それでも社員の幸せが一番だ、と。何を隠そう、同氏自身がかつては「社員は道具で、利益を上げる手段に過ぎない」と考える経営者だったのだから。

当時、根岸氏は30歳。ビジネスマンとして脂に乗り、会社を興したばかりの彼に怖いものはなかった。圧倒的な人財力でぶれずに成長を続ける。そんな現在の同社の姿はない。あるのは徹底的に利益を追求する貪欲な経営者の姿だけ。

話は数十年前にさかのぼる。



PROFILE

1940年、福島県いわき市生まれ。東京の大学を卒業後、都内の百貨店に就職。1968年、実家の貴金属販売店の倒産の危機をきっかけに故郷に戻り、会社を継ぐ。69年、ねぎしフードサービスを立ち上げ、カレーやラーメン、カフェ、イタリアンなど十業態 20店舗を水戸市から仙台市の間で展開。81年に牛たん「ねぎし」1号店を新宿歌舞伎町に出店すると、新宿駅から30分圏内に一年に一店舗のペースで出店。現在、40店舗体制を実現している。

親切という企業文化をつくる。

競争が激しい外食業界で異例の経営戦略をとる根岸氏。

実際に社員の平均勤続年数は8.9年。

20年以上働く者も珍しくない。そんな同社の経営の神髄に迫る。



未経験の外食に参集し ヒット業態を連発する

根岸氏は福島県いわき市で生まれ育つ。実家は、時計やメガネを扱う貴金属店だ。当時、時計は誰もがつけていた。しかし高価なものだったので調子が悪くなれば修理に出し、一本の時計を長く使う。そうした時代だった。だから実家の商売は繁盛し、経営も安定していた。幼い頃から、父と母が働く背中を見て育った根岸氏は両親を尊敬しながらも、こう思う。自分は新しい世界を見てみたい。そこで学校を卒業すると、実家は継がず東京の百貨店に就職。順調にキャリアを積んでいった。

そんな矢先、事件が起こる。実家が倒産危機に陥ったのだ。原因は月賦販売による支払いサイトの乱れ。高価な時計を販売したにもかかわらず代金を回収できず、手元に現金がなくなってしまうのだ。

根岸氏は急いで実家に戻り、家業を継ぐ。同氏が28歳の頃だ。そして彼は一つの結論を出す。貴金属店は時代に合わない、何か他の商売をやる、と。そのとき目を付けたのが飲食店だ。

「当時、お金がありませんでしたから。やるなら現金商売がいいと思っていました。しかし何も経験がありません。そこで飲食店の開業セミナーに通って、一からノウハウを勉強したのです」

そこで根岸氏は今も恩師と慕う人物に

しかし、40歳手前で手痛いしっぺ返しをくらう。

全く異なるアプローチで どん底から再起を期す

ある朝、根岸氏の元に一つの電話があった。店長からアルバイトまで、全スタッフが出動してこない、と。

その店は、仙台駅周辺に出店していた大血料理の店だ。一号店目が大評判を呼び、二店舗目を出したばかりだった。問題は二号店目の方で起きていた。

どうしたのだろうか。心配になるが当時、携帯電話はない。電話をかけても出ない、家に訪問しても応答はないとなれば、連絡があるまで待つことしかできなかった。

しかし、しばらくたった頃、驚くべき事態が起こる。その光景を見て、根岸氏は目を疑う。なんとその大血料理店とそっくりそのまま同じ店が店の目と鼻の先に誕生したのだ。店内では根岸氏の元から逃げたスタッフたちが生き生きと働いていた。店があつという間に繁盛し、一躍人気店の仲間入りを果たす。その様子を傍目に眺め、根岸氏は夜も眠れないくらい悔しい思いを味わう。そして同時に大切なことに気が付く。従業員を道具としてしか見ていなかったこと。そこに気が付いたとき、このままではいけないと思った。本気で変わらなければいけない、と。

出会う。彼に「故郷で飲食店を出したい」と相談したところ「カレーがいい」と言われ、修行先やデザイナーまで紹介される。そして一年間みっちり修行し、地元で念願のカレー店をオープンさせた。「店はイタリアンカラーのテーブルクロスを敷き、ロケハウスのような木材の良さを活かした空間で、とてもオシャレな造りでした。いわき市はもちろん、東北中を探しても、当時、あんなにハイセンスな店はなかったのではないのでしょうか。オープン日から店は大行列で、大変繁盛しました」

時代は1970年。まだ外食産業の黎明期で、外食といえは、年に1、2回、とんかつ屋に行くくらい。そうした時代背景もあったが、想像以上の好スタートだった。この成功に手こたえをつかんだ根岸氏は次のアクションを起こす。味噌ラーメン、喫茶店、イタリアンと立て続けに出店し、全てヒットさせる。文字通り、飛ぶ鳥を落とす勢いで快進撃を続けた。東京で流行っている業態を持って来る経営スタイルも確立。気が付けば、茨城県水戸市から宮城県仙台市までの240キロメートルの間に、異なるブランドを20店舗ほど展開する新進気鋭の外食経営者となっていた。

成長あるのみ。出店が失敗したら、業態はもうらん、従業員ごと取り替えた方がいい。その考えは、圧倒的な成功を手に入れた今、もはや確固たる信念となっていた。

因は我にあり——。これこそ、そのとき根岸氏がたどり着いた境地だ。全ての原因は自分にある。これまで流行りの店を真似するだけで、業態を磨き上げてこなかった。飲食店で大切なのは人だ。人を育て、業態を磨き、自分しかできない店をつくらう。根岸氏は全ての店を閉めて、一から業態を構築していく。そして1981年、満を持して新宿歌舞伎町に新しい店をオープンさせた。それが牛たん「ねぎ」だ。

「牛たんに決めたのは、私が好きな食材だからです。やはり好きなものでないと本気になれませんから。業態を磨いていくと決めたので、自分が本気で向き合えるものを選んでください。店舗展開については、これまでの自分のやり方をあらためて教科書通りの方法で経営をしました。新宿に決めたのはランチエスターの法則の中にあるグー・バーの理論を参考にしたからです。一番市場の大きなところを一点集中し、成長期に入ったまま拡大させていく。これまで240キロに複数業態あつた出店スタイルを見直し、出店範囲を新宿駅から30分に限定したので。しかも業態は「ねぎ」一本しかありません。人が育つまで出店をしない。そう決めた上で、新しい挑戦をスタートさせました」

経営スタンスが180度変わり、ここから再び根岸氏の快進撃が始まる。



ひとつの仕組みで辛抱10年——
地道な積み重ねが理念経営の実現には欠かせない



徹底的に現場に任せて 社員の自主的な成長を促す

とにかく任せる。現場に任せて、店長の自主性を重んじながら徹底したポトムアップを行う。具体的な経営戦略を決めるのはもちろん「クレソリネス（清潔」「コンテスト」や「焼土（やさし）」という制度も現場の店長の発案だ。ねぎしの5大商品であるQSC&HAのHospitality（親切）とAtmosphere（楽しさ）も、こうした環境があるから高いレベルで提供できる。

さらに同社の組織図では社長が一番下に位置する逆ピラミッド型を成す。あくまでも主役は現場のスタッフで社長をはじめとしたマネージャーたちは現場のサポート役にすぎない。そう意思表示する姿勢には、かつて従業員を道具として扱っていた根岸氏の姿はみじんもない。なぜここまで徹底できるのか。それは社員の成長が会社の成長につながり、働く仲間の幸せにつながり、確信しているからだ。根岸氏は「ひとつの仕組みで辛抱10年」と話す。PDCAを回しながら、地道に長い年月見守るからこそ、従業員が主体となった経営が成り立ち、その先に「働く仲間の幸せ」の実現もある、と。

教育制度もそうした姿勢を反映し、「人材共育」と「思い8割、スキル2割」の二つから成る。「共に学び、共に築き、

共に進もう」という誓いの下、PDCAのPから社員に参画してもらっている。一方の「思い8割、スキル2割」では「経営理念」と「ねぎしの思い」「仕事の目的」を理解して行動できなければ、どんなスキルも意味がないと語る。

現在、同社の社員の平均勤続年数は8.9年だ。失敗を経て、根岸氏は他のどこにもない強靱な組織を作り上げた。

理念重視の経営で 社員と一緒に新たなステージへ

根岸氏が失敗を財産にしたケースは、これだけではない。例えば、同社には「ピンチはチャンス」という文化が根付く。それは2001年と2003年に日米で起きたBSE問題に端を発す。当時、牛タンを扱う同社も経営危機に陥った。

そのとき根岸氏は呪文のように繰り返してぶやいていたそうだ。ピンチはチャンス、ピンチはチャンス、と。そして新しい商品を開発し、メニューの幅を広げ、危機の中でも業態を磨き上げた。

極めつけは、経営理念だ。BSEの経営危機をきっかけに、もう一度経営を見直そうと「日本経営品質賞」に目を付けた。同賞は「顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる」「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的としており、これまで外食では2社しか

受賞実績がない。外食企業で初めて受賞したのが同社だ。

その受賞を目指す中で、あらためて経営理念が明確となり、「価値前提」の考えの下、先ほどの人材共育の仕組みも整った。

今後、同社は100年企業を目指す。それに取り組み根岸氏の姿から同氏の父の姿が浮かぶ。時計の修理は職人技だ。繊細な作業で壊れかけた時計をいじり、再び命を吹き込む。同氏にもその職人の血が流れている。一度、空中分解しそうなった会社を「ねぎし」という業態で繊細に磨き上げてきたのだから。ピンチもチャンスに変えながら「ねぎし」は今、確かに未来へと時を刻む。



COMPANY INFORMATION

株式会社ねぎしフードサービス

本社所在地 東京都新宿区西新宿 7-22-36 三井花桐ビル4階

URL <http://www.negishi.co.jp/>

事業内容 「年たん」とろろ 変めし「ねぎし」・「しろかつ&ロールキャベツ ねぎボ」(豚のごはんやさん)の運営