

商品・サービスの評価が 収益につながっていない事例

— ビジネスモデルの見直し —

外食B社（コンサル実施:PwCコンサルティング合同会社）

- ・ 代表が10年間、東京都内の和洋様々な店で研鑽を積んだ経験を生かし、高い調理技術を持った厨房スタッフとともに厳選した食材を調理して料理を提供する創業70年以上の歴史がある老舗の料理店。
- ・ しかし、数年前より店舗周辺に競合の飲食店が増え、顧客獲得および人材獲得の競争環境が厳しくなり、業績も下降してきた。新たな事業としてランチビジネスをはじめると、ランチビジネス単体では赤字であり、ディナーとの相乗効果も限定的で、上手く収益化できていない状況に陥っていた。
- ・ ランチビジネスの本来の役割であるディナーへの誘導の機能が働くようにするため、ディナーのターゲット顧客を集客できるようなランチのメニュー・価格を設定し、ディナーに誘導するためのプロモーションも併せて検討。
また、サービスを手厚くする必要のある高価格帯のディナーについては、接客サービスレベルの強化に取り組むこととした。

企業について

会社概要	
所在地	関東
事業内容	和食を中心とした 割烹料理
売上高	非公開
従業員数	約15名

アンケート指標結果	
商品・サービス他薦度	3.5点
やりがい	3.1点
職場他薦度	2.4点
回収率	100%

(※) 5点を満点としアンケートを実施

企業の置かれている状況

経営環境

- 創業から70年以上、北関東を拠点とした老舗の和食料理店である
- 近年、高価格帯の和食料理店は、企業の接待交際費が年々減少している影響もあり、利用機会が減っている
- 現在、食材費や人件費が高騰しており、食材と人材がサービスの根幹となっている割烹料理店には厳しい環境となっている



問題の把握・原因の抽出・ 解決すべき課題の特定



課題解決の
ヒントを探る

現状(問題点)

B社は地方都市で銀行の入る駅前ビルのテナントとして高価格帯の割烹料理を提供している。

- スキルの高い調理スタッフ、厳選素材による拘りの料理の味で勝負
- 居酒屋よりも高級感ある店構えや料理であるが、高級料亭ほど高すぎない価格で提供
- 店内に個室を多くつくすることで、法事等のイベント時の食事や宴会、ビジネスライクな会食のニーズにも対応

周辺への飲食店の進出により顧客数が減ってきたこともあり、ランチビジネスをスタート。一定の客数を獲得できたものの、収益向上にはつながらない状態であった。

- 価格帯が低すぎ、ランチビジネス単体としては赤字
- ディナーの誘導対象にならない顧客層で稼ぎどころのディナーの集客にはつながらない
- ベテランスタッフがランチ時間帯勤務を志した結果、ディナーに経験の浅い学生アルバイトを配置せざるをえず接客レベルが低下

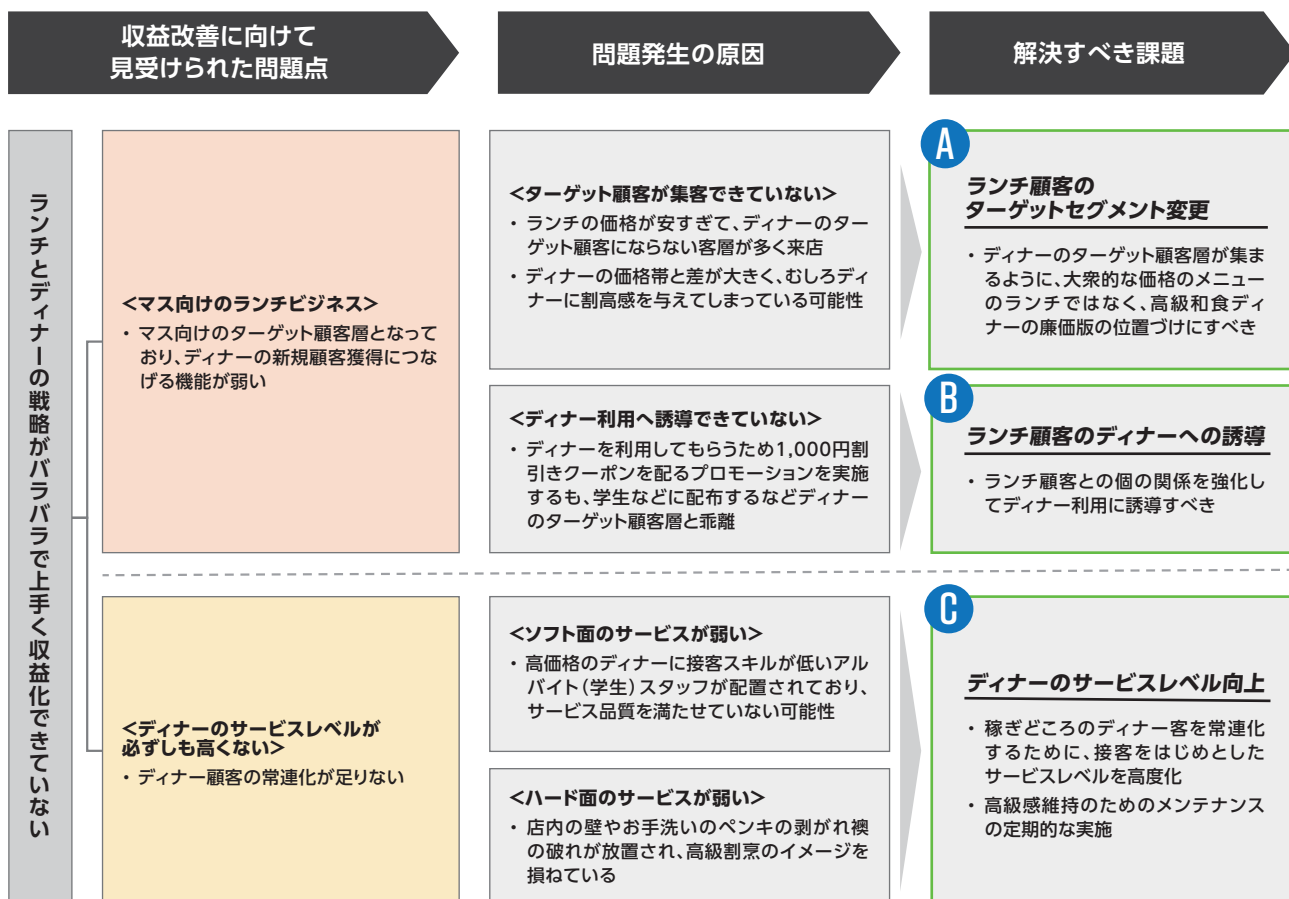
解決すべき課題

割烹料理店は高価格帯の外食ビジネスであり、ディナーで収益を稼ぐモデル。ランチ含めたプロモーションで来店した顧客をいかにディナーに誘導し、リピートしてもらうかが成功の肝となる。

B社の場合、料理品質など顧客から高い評価を得ているものの、ランチとディナーが上手く連関しておらず、収益につながらないため、ランチ客をいかに稼ぎどころのディナーの顧客獲得につなげられるかが課題であった。

- ランチをマス層向けの安価な定食から“ディナーの廉価版”の位置づけに変更
- 地域のイベントで学生等に割引クーポンを配るなどしていたプロモーションの対象顧客層のズレを適正化併せて、肝となるディナーのリピート率向上を図るため、サービスレベルの向上も課題であった。
- 接客スキルの高いパートスタッフのディナーへの配置
- ディナーの食事品質、価格帯に見合うような店づくり・設備

— 問題・原因・解決すべき課題 —





改善の方向性と 具体的な打ち手



課題解決の
ヒントを探る

打ち手案の検討

課題の解決に当たって、ランチによるターゲット顧客の獲得、そして集客した顧客をディナーに誘導し、常連化するための打ち手を検討。

まず、ランチの対象顧客層のズレを解消すべく価格帯の見直しから着手。

具体的には、以下の2つの方向性を検討した。

- ①ディナーの廉価版となるような高価格帯ランチの販売
- ②食材費、人件費の高騰による収益性悪化を改善するため、既存のランチメニュー全体の価格引き上げ
 - ・顧客離反を最小化するために、実施タイミングは周囲の価格動向に連動させるなど慎重に検討

ランチからディナーへ誘導するためのプロモーション施策も併せて検討。

- ランチ顧客の中で、ディナーに繋がりそうな顧客に代表や女将が積極的に声掛けをして、個人との関係や繋がりを強めて来店を促す
- ディナーのお試し割引チケットを対象になりそうな顧客に配布
- 来店顧客のメールアドレスを取得して、季節の料理やキャンペーン情報などを定期的にする

ディナーに来店した顧客を常連化するための接客サービスレベルの改善。

- 接客などソフト面のサービス強化
 - ・ディナーの人材募集をしても応募が来ないことを前提に現行スタッフのシフトの変更を検討
 - ・接客スキルの高いパートスタッフがランチに偏り、ディナーに接客スキルが高くないスタッフが配置されているミスマッチ状態の解消
 - ・パートスタッフに特別インセンティブ、時給アップ等の労働条件の待遇をアップし、ディナーへのシフト配置を促す
 - ・コア時間帯（18時～21時）の短時間勤務を奨励して、細かなシフト調整で対応する
 - ・ディナー時間帯の採用が難しく、比較的採用ができているランチ時間帯のパートスタッフをまずは採用し、そこからインセンティブ等の手段でディナーにシフトさせて行く
- 高級和食としての雰囲気づくり、店舗設備のメンテナンス等、ハード面のサービス強化
 - ・壁やお手洗いのペンキの剥げ、襖の破れ等、比較的メンテナンスがしやすい箇所の修理を実施
 - ・顧客視点から目立っており、比較的メンテナンスしやすい箇所から自前で対応し、自前で難しい部分は業者に依頼
 - ・ディナー時間に喫煙ができるようにしているため、翌日に臭いが残らないように禁煙化、または臭いが残らないような店内コーティング施工なども検討

これらの打ち手案の提案を受け、B社はランチ戦略の見直し及び人材リソース最適化によるサービスレベル向上に向けて取り組むこととした。