

飲食業 取組事例②（居酒屋「秋田乃瀧」）

（㈱日本能率協会コンサルティング皆越由紀チーフコンサルタント）

それでは、外食分野における生産性向上の取組みとして、鍋料理居酒屋・秋田乃瀧における改善事例の御報告を申し上げます。私、株式会社日本能率協会コンサルティングの皆越と申します。よろしくお願いいたします。

まず、事業者概要ですが、こちらの事業者は、秋田市内に1店舗を構える居酒屋でございます。秋田の郷土料理、特に男鹿半島の名物・石焼きの桶鍋と地酒を提供しております。近隣の外観ですが、秋田駅からは歩いて20分程度の古くからの飲み屋街にあり、月曜日から土曜日の夜のみ営業いたしております。店内の環境につきましては、こちらの写真にありますとおり、1階は木目の落ちついたカウンター席と小上がり。2階は写真のように宴会客向けの和室となっております。

今回の取組みの背景でございますけれども、官公庁の移転や競合店の進出に伴った売上げの低下にあります。最近の売上げは最盛期の50%程度まで低下している旨、伺っておりました。

しかしながら、日ごろは売上高に関する売上額や利益、客数の推移の把握にとどまっておられ、各メニューの売れ行きについては感覚的なものに頼っておりました。このため、単品のメニュー別の販売動向や顧客ニーズの把握を行い、売上げの具体策を明らかにすることについて取り組むことといたしました。

取組み内容については大きく4点ございます。

まずは基礎データを把握すること。2つ目として、結果をもとに対策を講じるメニューを絞り込むこと。3つ目として、そのメニューの見直しを行うこと。また、合わせて4つ目に顧客アンケートを実施して、顧客の期待に応える取組みを行いました。

以降、実際の取組み内容をごらんいただきながら御説明いたします。

まず、取組みの1つ目、基礎データの取得です。当該店舗では、商品ごとの販売情報を管理できるようなPOSシステムが入っていないため、客層別の注文傾向や滞在時間と売上げの関係を把握することを目的に、このような既存の注文票に対して、こちらに示したような5項目の追加の記録を行いました。来店時刻、男女別人数、常連客・非常連客の区分、地元客・県外客の区分、退店時刻などです。このような項目を次のページにあるような表にして、パソコンへ入力し、集計・分析を行いました。

その結果、次のような結果が得られました。

まず、顧客の構成比です。こちらの表にありますとおり、県内・県外客、常連・非常連の構成を見ると、顧客の半数は県外からの非常連客であるということがわかりました。また、次のページで客単価を見てみます。こちらの棒グラフのとおり、右の県内客よりも左の県外客のほうが客単価が500円以上高いということが判明いたしました。このことから、

県外の非常連客を当該店舗の主要ターゲットとさせていただきました。

次に、取り組みの2つ目としてメニューの絞り込みを行いました。

当該店舗ではメニューが多いため、まずはその注文数ともうけの度合いをそれぞれ縦軸と横軸にとってメニューをマッピングしました。今回は大きく4象限でそれぞれ対策が異なるものと考えております。例えば右上のAグループは、地元の名物鍋はもうけも大きいのですが、より注文数を増やすべく宣伝を強化いたしました。右下のBグループは、地酒は注文数は多いのですが、もうけが少ないため、競合と比較しても格安で提供されているということで値上げを行いました。左上のCグループは、注文数は少ないが、もうけも比較的高いため、現状維持とさせていただきました。最後に左下のDグループですが、こちらは注文数ももうけも小さいため、常連の注文傾向を見ながらメニューの統合・廃止を検討することといたしました。今回はAグループとBグループに属するメニューの対策についてこの後、御説明させていただきます。

メニューを絞り込んだ後に取り組みの3つ目として、メニュー表の見直しを図りました。もともとのメニュー表では、こちらの写真のように、せつかくの地元ならではの料理が目立たず、いずれも料理の名称だけが羅列されています。したがって、どのような内容のものであるのかイメージしにくい状況にありました。したがって、先ほどのマッピングで右上のAグループに位置づくような宣伝強化メニューについては写真挿入ですとか、補足の説明で強調させることにいたしました。実際のメニュー表は次のページのようなイメージになってございます。

今回の取り組みの結果でございますけれども、写真掲載の前後でいずれも注文数が維持増加するに至りました。また、一人一人のフードの注文金額を検証してみると、見直し後は1,695円から2,081円と、約400円上昇いたしました。

最後に、取り組みの4つ目、顧客アンケートに基づく取り組みについて御説明いたします。まずは、来店されたお客様に大きく3つの項目、属性、店舗を選択する際のお考え、店舗評価について伺いました。アンケート票は次のページのようなイメージです。実際にはA4用紙1枚程度、約20項目で構成されています。実際のアンケート結果では、おおむね店舗に対する評価は高かったのですが、「地酒を少量ずつ、もっとたくさんの種類を楽しみたい」という声が多く寄せられていました。したがって、3種で1合となるちよい飲みセットを新たに提供することといたしました。その際に、3種類を一度に楽しめるという付加価値に見合うよう、通常の1合よりもやや割高の値段設定といたしました。

導入の結果を見ると、1人当たりのドリンクの注文数、特に地酒の注文数が増えました。1人当たりの注文金額もアップいたしました。また、先ほどの顧客アンケートの結果で「来店者の3割は店頭で店舗を認識している」ということがわかりました。また、記載していませんが、「入り口がわかりにくい」という声も寄せられていました。

したがって、写真のように、何も表示していなかった入り口には「おすすめメニュー」を表示するよういたしました。細かくは、名物の鍋と本日のいち押しメニューを掲載し

ております。

結果、店頭へメニューを表示した後は、来店客数が前年同月比でいずれも上昇いたしました。

最後のまとめとして、こちらを生産性の観点から考えます。

まず、従業員の総労働時間は昨年度と変わりません。しかしながら、今回の4つの取り組みにより、客数及び客単価向上によって売上げが向上いたしました。したがって、生産性は約13%の向上を図ることができました。

今回の取り組みの全体を通して言えることですが、メニューの動向や顧客ニーズの傾向などの情報を取得すること、優先的に取り組むべき課題を設定して対策を打つこと、また、手間を惜しまずに地道に取り組むことが収益の拡大につながるものと考えております。