

## 焼肉店のV字回復～徹底的な伴走支援で経営者の意識転換と売上高増加を実現

支援の  
ポイント

- ①経営者の着実な実行に繋がる徹底的な伴走支援
- ②市場機会と支援先の強みの活用
- ③継続的な成果創出と経営者のマーケットアウト発想への意識転換

### 支援の経緯

支援企業は、経営者が20年前に脱サラし創業した住宅地立地の飲食店である。最高級ブランド牛ではないが、上質な和牛を扱う焼肉店として、地元の岩見沢市ではこだわりの店として知名度が高い。地元住民にとって特別な日に利用する目的来店型の店である。しかしながら、昨今の外食不況や消費者の低価格志向の影響により、4年ほど前から売上高が低下傾向にあった。追い打ちをかけたのが平成23年の東日本大震災による放射能汚染や、生肉ユッケの問題であった。仙台牛や山形牛等、東北の銘柄牛を主に取り扱い、半頭買いにより、最もおいしい部位をユッケ等の生肉で提供していた本店にとって大打撃であった。

こうした中、商工会議所の会報で相談会の告知を見た経営者は、資金繰り相談に会議所を訪れた。対応した中松経営指導員は、貯金を取り崩しながら焼肉店運営を続けている状況を見て、根本的な経営の立て直しの必要性を感じた。そこで、岩見沢商工会議所を定期的に巡回する佐藤利幸ネットワークアドバイザーに支援を依頼した。

### 支援のプロセス

事前に、中松指導員からは、地域の飲食店の経営状況や支援企業に対する地元の評判等を情報提供された。その上で中松指導員とともに支援企業を訪問した佐藤アドバイザーは、経営者の思いや今日に至る経緯、現在の経営状況、問題等を語ってもらい、時間を掛けてヒアリングした。その結果、「良い肉を扱っていれば必ず顧客から支持される」という経営者のモットーが現在の市場ニーズと乖離していること、プロモーション活動を全く実施せずお客様の口コミに依存していることが、問題点として浮かび上がった。

佐藤NWアドバイザーは、食に対する上質志向の層だけに依存するのではなく、ファミリー層を含めた客層拡大や、当店の利用動機に日常性の要素を加味する方向性を中松指導員とともに議論し、経営者に提案した。経営者も高価格帯の多いメニューの見直しの必要性を感じており、北海道民に馴染みの深いジンギスカンのメニュー開発を行っているところであった。こうして方向性が経営者の理解と納得が得られた。

そこで、当面の最重要課題を、客数増による売上高増加とし、そのための手段としてプロモーション活動の強化、リーズナブルな価格帯のメニュー開発、宴会プランの開発等を実践することにした。佐藤NWアドバイザーと中松指導員は、プロモーションの専門家を活用しながら、3人でチームを組んで支援に当たることにした。



(写真) 地元では知名度の高い支援先店舗

まず、新メニューとして開発中のジンギスカンに着目した。ジンギスカンは北海道ではポピュラーなメニューであることから、客層拡大の起爆剤にできないかを検討した。新開発のジンギスカンは、良質な部位を活用し、生姜ベースの醤油味の液体に数日漬け込んだものであり、柔らかく、あっさりし、ヘルシーで支援企業独自のものではあった。このジンギスカンを利用して生まれたのが期間限定「5円キャンペーン」である。通常価格が1人前580円で設定した新メニューのジンギスカンを5円で提供することにより、「新たなご縁を結びたい」、「再びご縁を結びたい」という思いをキャンペーン名称にしたものである。期間限定「5円キャンペーン」を集客の目玉に据え支援企業にとって初のチラシ折込を実施することにした。

#### ■経営者の着実な実行に繋がる徹底的な伴走支援

仕掛けとして、チラシ持参者にジンギスカンを1人前5円で提供し、効果測定ができるメリットにも繋げた。地域情報に詳しい中松指導員が折込エリアをアドバイスし、人口約9万人の岩見沢市の東部5000世帯に折り込むこととなった。実際のチラシ作成においては、キャンペーン企画のみだけではなく、専門家がチラシのデザイン案を企画提案した。経営者から新メニューのセールポイントを引き出しながら意見交換し、支援者と経営者が一体となって作成した。また、相談のあった11月は、宴会シーズンを控えていたことから、即効性の期待できる宴会メニューを開発し、経営者は指導員の協力を得ながら事業所に対する訪問営業を行った。こうした伴走支援が、経営者の着実な実行に繋がった。

#### ■支援企業の知名度の高さを活かして継続的に売上高が増加

2か月の準備期間を経て、5000部折込は1月に1度だけ実施した。その結果、記録的な大雪であったにも関わらず、1月は前年比124%、2月は119%の売上高であった。チラシ回収も1月・2月の2か月間で66枚を数えた。効果が長期にわたった要因は、支援企業の知名度が高く、チラシを保管していたお客様が多かったこと、来店者に店内でもチラシを配布しリピートに繋げていたこと等が挙げられる。また、3月には企画内容を新メニューの追加等バージョンアップし、第2弾キャンペーンを実施した。チラシ折込は1度だけの実施で4000部であったが、3月は前年比169%、4月は151%の売上高であった。

#### ■支援を通して経営者の意識が転換

こうして具体的な成果を実感する中で、経営者の経営意欲が益々高まり、チラシ回収や日々の売上状況の把握等、自らPDCAサイクルを回すようになった。経営者にとっては、市場環境の変化に自店が対応していなかったこと、20年間の経験が考え方の固定化を招いたこと、お客様の喜びを提案するメニューを開発することの重要性等、数々の気づきが得られた。いわばプロダクトアウトから、顧客視点に基づくマーケットアウト発想への転換が、今回の支援を通して得られたのである。

### フォローアップ活動

今後の支援として客単価と利益の向上に向けてメニューブック改訂が進行中である。同時に低価格帯メニュー価格は維持しつつ高価格帯メニュー価格の見直しも検討中である。女性客向けにビタミン豊富な「シベリヤ」を使った当店初のデザートもテスト導入している。今後もアドバイザーと指導員のパイプ支援は続く。

### OJTについて

#### ■指導員に実践の場を提供

経営指導員は地域の市場情報に詳しい。今回、市場環境と支援先企業の取組みにギャップがあることは指導員の的確な市場情報に基づく。こうした実践の場を与えることが、指導員の支援者としての主体性を醸成した。

#### ■真の課題を共に考え、共に支援の方向性を共有

現象面の問題に捉われることなく、市場環境と現状のギャップを問題と定義した。こうして設定した課題をもとに、支援の方向性を共有できたからこそ、支援策の優先順位や具体的な手法を学ぶことができた。

#### ■アドバイザーの飲食店支援のフレームワークを活用

アドバイザーは飲食店支援のプロである。「集客⇒顧客満足⇒再来店短縮化⇒生涯顧客化」のフレームワークを持つ。どこにどのような課題が存在するのか、どの課題を解決すれば、支援先の課題解決に直結するのか、明示しながら支援を展開した。これによりノウハウを学ぶことができた。



(写真)起死回生となったチラシ