

演習問題に取り組めます。実際に答案を作成してください。取り組み中に気づいたことや感じたことがあればメモしておきましょう。

B社はY県X町駅前にある居酒屋タイプの飲食店である。B社の店舗は、特急の停車駅にもなっているX町駅から徒歩5分のところにある。X町駅は、地元のローカル線の始発駅にもなっており、地元住民の利用は多い。しかし、X町の住民の多くは自家用車を複数台所有し、どちらかといえば、通勤も含めた移動は自家用車の利用がメインである。

X町は、Y県にある長い歴史を持つリゾートタウンである。快適な気候の夏は、ゴルフやテニスなど屋外でのレクリエーションに適していることで知られており、古くから一定数の別荘所有者（別荘族）がいる。周辺には、豊かな自然を満喫できる複数のスポットがあり、それらを通るサイクリングコースやウォーキングコースが整備されている。また冬にはスキーやスノーボード、温泉が人気である。さらに、ここ数年、我が国への海外からの観光客の増加により、X町においてもインバウンド客が増加している。X町およびその周辺では、四季折々の自然を楽しむことができるが、やはり別荘族、観光客ともに夏場が圧倒的に人気である。続いて5月の連休、年末年始に賑わいを見せている。数年前にX町駅に特急が停車するようになってから、リタイアした中高年層を中心に、一戸建てやマンションを購入し、別荘としてではなく、定住する人たちが一気に増加した。その後も着実に増加しておりX町全体としての人口はゆるやかに増加している。今後もこの傾向が続くことが予想されている。

X町駅前には、B社の他にも飲食店が数軒ある。また観光スポットには、観光客を主なターゲットとした飲食店が多数存在するが、ハイシーズンは予約が困難なほど混雑するものの、通年ベースでコンスタントに売上を確保することが難しく、経営的に難しい面がある。結果、2、3年で営業をやめてしまう店も少なくない。一方で観光需要を期待した新規の出店は続いており、入れ替わりが多い。別荘族や観光客は、休暇を過ごしにX町を訪れるため、観光スポットで営業する飲食店は、ハイシーズンには、平日、休日関係なく、昼間から家族や仲間と飲食を楽しむ客で賑わっている。

地元客をターゲットとした店は、B社を含め長く経営を続けているところがほとんどである。一方で、新規の出店はほとんどないが、昨年X町駅前に地元客をターゲットにした居酒屋が営業を開始した。この店舗では、店舗スタッフにマニュアルに基づく接客を徹底させている。また、提供メニューについての知識もしっかり教育されている。顧客の来店時には、席に誘導した後、メニューについての説明をていねいに行っている。一般に居酒屋を含めた飲食店の初めての利用客は、“お試し感覚”が強い。そのため、初回利用時の満足度が高くないと、二度と来店しない傾向にある。

B社では、B社経営者の他、厨房の見習い（調理師免許あり）が1名と、接客担当のスタッフ3名で切り盛りしている。B社経営者は、大都市圏の日本料理店で10年ほど修業した後、地元にもどり10年前に地産地消の現在の店の営業を開始した。B社では、豊富なメニューを常時提供しており、この点はB社の利用者が共通して指摘するB社の魅力となっている。

B社の利用客は、駅前その他の飲食店同様、地元の住民である。B社を利用する地元客は、通勤等に自家用車を利用しているため、あらかじめ日程を決め予約をしてからの利用が多い。飲食が終わると鉄道もしくはタクシーを利用する。結果、昔からのなじみ客であっても、それほど来店頻度は高くない。しかし、来店時は、B社のメニューも熟知している上、食べきれなかった場合には、持ち帰りができることを知っているため注文も活発である。その結果、比較的長い時間にわたり飲食するため客単価は高い。ハイシーズンには、別荘組も来店する。B社は、地元Y県の新鮮な食材を中心とした豊富なメニューで、利用客の評判は高い。B社のメニューは、低価格というわけではないが、ボリュームが多く、見た目も味も優れている。特に「特製からあげ」「おまかせ天ぷら盛り合わせ」などの定番メニューのいくつかは、通常の居酒屋の倍ほどもあるボリュームで古くからのなじみ客に根強い人気がある。なじみ客は4名から6名での利用が中心で、量が多くても複数のメニューを注文し、仲間内でシェアして楽しんでいる。

B社は地元住民の評価が高いことから、クチコミ等により新たな定住者の予約・利用も増えてきている。絶対数としてはそれほどでもないものの、リタイアして時間的な余裕がある上に、子育ても終え経済的な余裕もあるため、B社での飲食のために電車やタクシーで来て、帰宅時にはタクシーを利用することに抵抗は少ないようである。新たな定住者は、夫婦2人で来店するケースが多い。自宅では味わうことができない料理を酒とともに、夫婦でいろいろ楽しむことを目的に来店する。初回来店時に、メニューがよくわからずボリュームが多い人気定番メニューを注文してしまい、結果的に2、3品で終わってしまう場合も見受けられる。

B社では、2年ほど前から平日の日中にランチタイム専用メニューによる営業を行っている。定番人気メニューのからあげ等を使った定食4種類を提供している。価格は抑えめで、夜メニューと変わらない手間をかけたメニューとなっているが、ハイシーズンの観光客利用を除き、利用客はまばらである。平日の日中はランチタイム専用メニューの提供のみのため、予約も受け付けていない。

B社では、これまで特別な接客の工夫や改善を行ってこなかった。カウンターの客にはB社経営者が調理しながら積極的に声をかけるが、スタッフは注文を取り、注文の品を運ぶ他は特に何もしていない。B社の来店客は地元のなじみ客が中心であることから、問題視していなかった。しかし、ここに来て来店客にも変化が見られるため、B社経営者は、来店時をはじめとした元気な挨拶、注文を受けたときの対応などをス

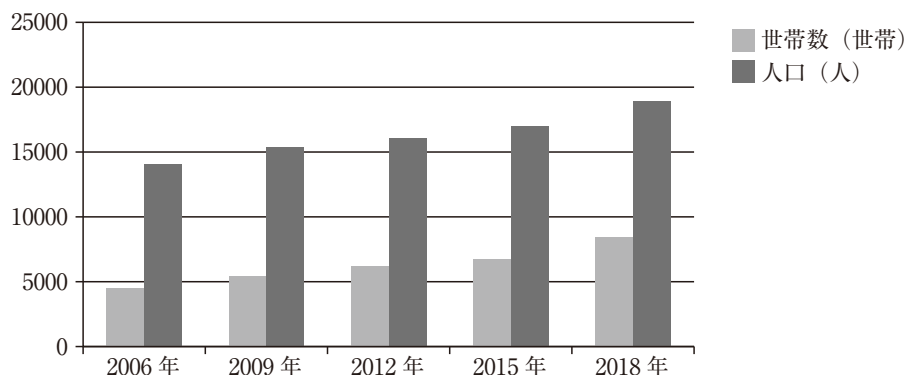
タッフに指導・徹底を図っている。

B社は、来店客数、売上ともに維持できているが、B社経営者としては今後に向けていくつかの課題を認識している。ひとつは、来店客数の増加である。もうひとつは、来店客の客単価を向上させることである。B社の客単価は決して低いレベルではないが、改善の余地があると考えている。さらに、リピート率の向上も課題として認識している。地元住民を主要顧客としているB社では、創業以来リピート率は高いと認識していたが、調べてみたところ、この数年低下傾向にあることがわかった。リピート率は、B社の利用顧客が満足したかどうか、B社を再度利用したいと思うかどうかを示すものと考えられるので、その低下傾向は放置しておくわけにはいかない。B社経営者としては、接客の改善などすでに着手しているものの成果が得られていないことから、中小企業診断士にこれらの課題の具体的な解決方法について相談した。

表 B社の客単価分析データ

	2,000円未満	2,000円～3,000円	3,000円～4,000円	4,000円以上
初回利用時	52.10%	26.67%	18.70%	2.53%
2回目	12.67%	18.55%	65.45%	3.33%
3回目以降	13.01%	20.36%	63.52%	3.11%

図 X町の総世帯数と総人口の推移



第1問 (配点25点)

X町における飲食店の状況について、経営環境も踏まえて160字以内で整理せよ。

第2問 (配点25点)

B社では、売上増加を図るため、新たなメニューの投入を検討している。どのようなメニューを投入すべきか、今後の主要ターゲット層とその特徴を明確にして、120字以内で述べよ。

第3問 (配点25点)

B社では接客を改善する試みを開始しているが、期待したような効果は得られていない。B社は接客時にどのような情報をどのようなタイミングで来店客に伝えると効果が得られるか。120字以内で述べよ。

第4問 (配点25点)

B社では営業時間の延長をせずに、利用客を増やすための策を検討している。B社はどのような施策を行うべきか、120字以内で述べよ。

解答用紙

第1回 事例Ⅱ

第1問 (配点25点)

A large grid of 20 columns and 10 rows, intended for drawing or writing. The grid is composed of dashed lines on a white background.

第2問 (配点25点)

[illegible]

