

☑ D社の現状と解決すべき課題

課題解決のヒントを探る

D社の現状(問題点)

外食・中食・小売のハイブリッド型かつ顧客の目の前で調理を行う等、手間のかかる高付加価値サービスを提供。大手コンビニの進出後も顧客からの支持を受け、順調に業容を拡大。従業員アンケートでも商品・サービス他薦度は高い評価を得た。

- 一定の経験が必要かつ手間のかかる複合サービスを提供することでコンビニと差別化
- セントラルキッチンで中間製品まで活用し、店舗内で最終調理を見せる等、ライブ感を演出
- 他業界や海外視察等も積極的に実施し、最新技術やサービスの導入機会を常に追求

対照的に職場他薦度は低い水準にとどまっており、人材獲得難の中、重大な問題が内在していることを示唆。この結果を受け、店舗視察や従業員ヒアリングを実施。食材や調理に関する常識感覚が欠如した人材でも調理スタッフとして採用せざるを得ず、社員及びベテランパート層の業務及び教育負荷が増大していることや、年中無休や深夜帯営業が人材獲得・配置の難しさに拍車をかけていたことが判明した。

深夜帯営業は従前はコンビニ業態の先駆けとして地域にとっても意義あるものであったが、昨今は大手コンビニチェーンの進出とともに意義を失いかけていた。また、客足が鈍る深夜帯はコア時間帯のように自慢の高付加価値サービスは提供できず、大手コンビニとサービスの差別化が難しい。

さらに、時間帯別の収益性を分析した結果、深夜帯は赤字となっており、収益の足かせとなっていたことも判明。

解決すべき課題

D社は、競合の進出や人材獲得難など時代の変化による優先順の変化を正しく認識し、自社の強みが活かせる部分に経営資源を集中し、必ずしも強みが活かない部分については事業内容の見直し(選択と集中)を行っていく必要がある。これら事業内容の見直しと共に、店舗スタッフ、特にベテラン・中堅層の離反を防ぎ、店舗への定着をはかる施策を併せて実施していくことも重要な課題と認識された。

— 問題点から解決すべき課題の特定 —

