

③ 実績を改善ロジックで把握する

店舗改善に進むために、事業者を把握する必要がある。実績とは売上や利益といった過去実績であるが、そうした経営数値のみならず店舗が有するものをすべて含めて把握する。それらは経営資源といわれる。

経営資源とは

企業のもつ技術力、経営管理能力、マーケティング能力、資金調達力、そのほか企業内で開発・蓄積された種々のノウハウなどを一括して経営資源という

「ヒト」「モノ」「カネ」といわれる

最近では「ワザ」「チエ」が加えられて語られている。店舗改善では現在の経営資源に「ワザ」と「チエ」を加えて、経営資源の質をより高めることを目的としている

(ア) ヒト

「ヒト」は事業者の改善意欲やスタッフの資質などを示す。また業態化に向けた覚悟も必要になる。変化に最もブレーキとなるのが人の改革変化への抵抗意識である。支援者とともに覚悟を持って店舗スタッフ全員で取り組みが必要になる。

(イ) もの

「もの」は現在ある店舗資産や什器、備品などを示す。また別に土地や倉庫、工場などを有していて、店舗の強みを生み出すために活用できるものもある。あらたに投資を行う場合は、ROI向上の観点から投資対効果に見合うものに限定して行う。改善にはなるべく投資を行わないのが原則であるが、あらたなカテゴリーの導入や食器の購入など転換のために必要なものを調達する場合がある。ただしなるべく既存にあるものを応用して活用する知恵が求められる。

(ウ) カネ

「かね」は必要なものを調達する資金を示すが、改善から実行までの期間および成果が生まれるまでの時間的な資金繰り、改装時に閉店する期間内の売上ロスなども含む。またこうした改善において金融機関の協力が得られるか、支援施策（補助金、助成金など）が活用できるかも検討したい。

現実的には経営が厳しくても、何とかなるさという意識から、漠然とした先行き不安に達しないと改善が実行できない。人はこのままで何とかなら改革したくないものである。

改善を行っても、少し売場を手直ししただけでは業績回復は長く続かない。多くの地方店舗では過去数十年間もそのまま存在しているにもかかわらず、地域での存在感をすでに失っている店舗も多い。地域シェアを計算し経営者と共有し、あらたに目標シェアを設定して改善への取り組み意識を高めたい。

シェア（市場占有率）とは

市場占拠率あるいは単にシェアともいう。商圏内に分布している店舗の販売数量または売上高が、その商圏内においてどの程度の割合を占めているかを示すもの。

商圏内における店舗の優位性を示すことになるため、店舗の重要な指標となっている。シェアを計算するための商圏設定や市場規模の想定は、統計データを活用する。どのようにシェアを計算するかは、商圏の範囲をどのくらい設定するなどによるため、必ず一定数値になるわけではない。

改善への仮説を立てるために実績の把握を行う。

実績の把握に必要な経営数値は以下のとおりである。地方店舗ではPOSなどの店舗IT化が進んでいないことが多く、多くのデータを取ることが不可能なことも多いが、仮説の精度を上げるために、できるだけ多くの情報を集めたい。

経営数値をもとに、改善計画を策定する。改善計画を策定することで、改善後に効果があった改善内容と、そうでなかった内容を理解することができる。店舗にはこれでよいというゴールは無く、さらなる常に変化対応のためにPDCAを行う。

店舗改善の経営改善表

経営改善は分解して考える。		
大項目	中項目	小項目（改善部分）
売上	客数	来店数のアップ
		来店率のアップ
		客層の変化
		来店目的の変化
		ライバル店との差別化
	客単価	買上点数のアップ
		買上率のアップ
	カテゴリー	A B C 分析
		カテゴリーミックス
		業態化
粗利	粗利	粗利率のアップ
		仕入率の削減
		受発注の合理化
コスト	人件費	作業の改善
		システム化
	広告費	広告効果の改善
営業利益		R O I の向上

店舗改善