

2024.6.13

No1

## 成長する店づくり

先月、各店の未来予想を発表しました。その時に、会社全体の未来予想を伝えていませんでした。総合の未来予想は、「寿命12ヶ月」です。これを聞いて不安に感じている人も居るかもしれませんが、

これは、昨年と同様の純減ペースで売上げが減ったと仮定した場合、採算分岐点を割り込むのはいつになるのか？という予想です。寿命が来たからすぐに倒産する訳ではありません。

そして、それぞれの店舗の業績を合わせた数字の未来予想なので、各店の状況を分析してテコ入れをするならば、未来予想は変える事に可能です。直近の2ヶ月の数字だけ見ても、昨年度1ヶ月平均40万円程純減していたのに比べると改善しています。5月は24万円純減で着地しています。少し未来が明るい方向へ変化しています。

さて、昨年発表した未来予想と現状を照らし合わせると、20%の推移が来ているところと予想を上回る業績も、予想を跳ね返したところもあります。

逆にカウントダウンが早まってしまった店や、成長店から転じて寿命宣告された店もあります。この予想は、現実の傾向値から計算されているから、予想にすぎないと、楽観視出来ません。何も変えようとせず今のペースで進むと必ず予想通りの結果を期日に迎える事になります。いくつかの傾向値別に店が配置されている現状を見てみましょう。

- ・ 今、既に赤字で、尚且つ純減して売上げを落としている店。

存続しているだけで、赤字に膨らみ続ける店なので早急な立ち直りが急務です。府中店、川和町店、中目黒店、高井戸店が該当します。

4店舗もこのような状況では、会社全体が苦しくなるのも当然です。これらの店は、とにかく売上げが成長しない限り未来の展望は見えません。本来ならばすぐにでも加減した方が足を引、張られずに済みます。店長を筆頭に在籍メンバーの時間と経費を有効に使い、今やるべき事に集中しなくてはなりません。

- ・ 今期中に採算分岐点を割る予想が出ている店（寿命12ヶ月未満）

これも緊張感を持って改革しなくてはなりません。西新宿、練馬が該当。（練馬店は期末に大きく基礎売上げが補填されたため、大幅に延命される）

採算分岐点を割る予想が出ているという事は、昨年通り純減した店だと

2024.6.13

No.2

言う事です。そして赤字のタミングが同ペースで進み、残り10ヶ月もない事になります。余命12ヶ月以上だったとしても、ずっと純減し続けていて、基礎売上げの蓄えをギリギリとすり減らしている店舗もあります。やはり、蓄えがあるうちに状況を変えなくてはなりません。もし悠長に構えていて、そのうち忙しくなるとから本気で取り組もうと考えたら、その時にもう使える資金は残って居ないので、打てる手は限られてしまいます。早く手を打てば打つほど失敗しても取り戻せまし、チャレンジできる期間も長くなります。

さらには、今までは純増店だったのに純減店に転落した店も立て直しが必要で、新宿、大和田が該当します。3年前で見ると、アムス、千代田西新宿も、純増店から純減店へと転落しています。

こうした事情もいろいろとあるのですが、とにかく現状は前と比べて営業力が落ち込んでおり、その埋め合わせを出来る人を育てられなかった事が原因です。純増店は、人が辞めたり移動されたりしなければ純増し続けます。

だからその間に時間をかけて店が傷んでしまった証拠です。

利益を出す事や、評価給の事がかり考え過ぎると、営業マンを育てず、小さくまとめる方が一時的に高収益になり得ます。しかしその後には稼ぎ頭の退職されたりすると、とたんに業績が悪化します。営業マンを育てられない店長は、それによって現状維持もやがて難しくなるでしょう。これを立て直すにも、時間とエネルギーが必要です。

とはいえ、何とかして成長店にしたいと、店長達は目指しているはずで、

さへ会長からも「純増する仕組みを作れ」と言われ、試行錯誤を重ねている事でしょう。少し懸念するのは、てっぺん早くキャンペーンのような活動を繰り返してその数字を常態化させようとし、費用をかけて問い合わせ案件や情報を増やす事が仕組みだと思っている人がいるように思います。

しかし、外部に頼った仕組みは不安定で、自分達の意志との関係が、簡単に消えてしまう可能性もある脆い物だと言う事と、キャンペーン連続打ちのように短期的な背伸びを続けさせようとしてもどこかで無理になります。

苦勞せず、思いつきやお金だけで成長する仕組みを作るうとしても、そんな虫の良い話はない。という事です。そんなウラウラを求めて机の上で頭を悩ませている間に、店の寿命を迎えてしまいます。

2024.6.13

No.3

これまで私が経験した中で大幅な純増をいっも達成する店づくりは、  
ひと言で表すと「人を育てる」という事だけです。確かに業種から情報をもらったり  
レベルを上げる業者と協力してもらったりした事もありますが、短期的な手法と  
仕組みは違います。変えていたのは人です。

そのためには退職者が出る事も想定して、年中学業コンを育成し続けて  
いました。いっも営業同行していたので店に居る時間は多くありませんでした。  
理想の社員になってもらうためには厳しいトレーニングを受けてもらいました。  
耐えられずに辞めていった人も教え切れません。でもが残った人は付加価値が  
とても高い仕事ができるようになっていました。

こういう人が揃えばいけると他のダスキンがどういう状況だろうと。インターネットの  
注文が無くしても、今居る人達が気持ち良く働いているだけで勝手に  
純増する店づくり。たとえ責任者が替わっても、継続して成果をおさめます。  
私は、これが仕組みだと思っています。なので、「人が育てられる仕組み」が純増する  
仕組みと考えています。それには、活動内容の細かいチェックや営業指導など。  
たくさんやるべき事はあります。それを後廻しにして、さほど重要ではない事に時間を  
使っていたら、「仕組み」はいっまでたっても出来ず、いっも数字に追われる事  
になります。度々紹介している船橋のヘルスリートも、地道にコツコツ努力して  
きました。厳しいトレーニングにも耐えうる環境づくりを、皆で力を合わせてレベルアップ  
してきました。店の人間関係づくりから、仕組みづくりは始まっています。計算が  
いよいよ来年の9月頃には採算分岐点を超え、増収増益の優良店になれ  
そうです。そうしたら当然の間はその状態が続くでしょう。これから何年もか  
きました。ぜひ各店長、マネージャは理想の店づくりを社員と共有し、誰かいつまで  
どう成長してくれたらそうするの？と達成に向けてのストーリーを考えて下さい。  
そうすれば、悪い未来予想なんて吹っ飛ばせるでしょう！！

経営の使え方