

経営戦略研究

店舗経営 生き残りの条件～その1～

この場をお借りしてお話しを差し上げますのは、昨年に引き続きまして2年連続ということになりますが、今日は「ホール経営生き残りの条件」についてお話しをさせていただきます。

規則施行一年を経過しまして、経営者の方から、「利益が少ない。こんなに経営が苦しいとは思わなかった。いっそのこと商売を辞めてしまいたいくらいだ」というお話しを聞く機会が増えているわけですが、そんな時に私どもが、経営者の方にお話しをすることを中心に紹介したいと思いません。

まず始めに、改正規則施行1年が経過した現状の分析をしてみたいと思います。《下表》をご覧ください。

《下表》に昨年のセミナーで私がお話しした内容を簡単にまとめてみました。

「新規規則施行の年を考える際のキーワード」ということで1年前にお話ししたのは、「不正機排除を中心とした健全化の問題」「インとアウトのクリアの問題」「新規規則後の機種がどうなるのかという問題」「今後の店舗経営のあり方」の4つのキーワードであったわけです。

この4つのキーワードをもとにお話ししたのは、今回の規則改正は、パチンコ遊技機の性能が非常にパワフルになるという点ではホールにとっても遊技機メーカーにとっても「飴」の部分も少なくない。要するに非常に明るい未来を感じさせる部分がある。

その一方でメーカーにとっては、「不正改造」に対する責任が重くなった点や、パチスロ機の開発に大きな足枷が設けられた点で非常に厳しい部分も多い。これは、ひいては機械を設置して営業するホールにとっても、経過措置に伴う旧規則機の撤去が必要となる点や、代替となるパチスロ新規機種に多くを望めない事から、非常に厳しい部分、つまりは「鞭」に相当する部分が多い。

つまりは、今回の規則改正は、「飴」と「鞭」の両面を持った規則改正ですというお話しを差し上げました。

そういった規則改正の中で、ホール経営の戦略を立てる上で、短期的、中期的、長期的、それぞれの視点で何を一番考えなければいけないのかといいますが、規則施行から3年が経過した段階(2007年の7月)で、正確にいうと6月末日です。その段階で店舗経営をソフトランディングさせることが重要です。というお話しをしました。

ソフトランディングというのは、ハードランディングとは違うのですから...要はどういうことかといいますが、今までの経営のやり方では中々にホール経営というのは成り立っていきません。ですから「この残された3年間の間に、新しい遊技機環境の中でも経営が成り立つ経営体制を整えてください」という意味です。

その上で短期的戦略。これは施行から半年ですから昨年の7月1日から12月末日までということ。この間

に機種不足を見据えた機種繰りをしてくださいというお話しも差し上げたかと思えます。

具体的には、新基準パチンコ機に関しては、「CR大ヤマト」などが発売されたわけで残念ながら予想が外れたわけですが、「多分、年末までは出ないでしょう、年明けですな良くて(つまりは今年の初めに市場投入されるだろう)」というお話しをしました。

さらには、パチスロ機に到っては「当分出るはずが無い」。悪くすると「来年一杯、2005年の12月くらいまで新機種は出ない」んじゃないかというお話しを、具体的な理由を示しながらお話ししたかと思えます。

したがって、2005年の末あたりまで機種が不足してくるから、特にパチスロ機の場合はメーカーが手持ちしている4.7号機を小出しに販売してくる筈であるので、ホールの皆さんは結局、どの機種を選んで買うかという機種選定以前の問題として、新機種は出てくる数が非常に少ないから「皆さんの店も買わざるを得ない状況になるよ」とお話ししました。

ですから、これまでの新機種を中心とした集客戦略では他の店舗との差別化ができない。他の視点での戦略を立てる必要がある。

別の視点で言えば、規則施行後の店舗運営上の機種戦略における最大の焦点は「新機種を導入する際にどの機種を外すのか、どの機械を残すのか」を主眼に置くべきである。というお話しを施行から半年の間の課題としてお話ししたいと思います。

しかし、これは昨年の時点でのお話しでございまして、今は「時既に遅し」というか、既に一年経っておりますから、現状の機種戦略上の焦点は、昨年お話ししたうちの「中期的戦略」の時期に差しかかっています。

つまりは《表》でいう、「自店の設置機種の設置寿命を把握して機種構成の計画を作成して実施する」時期に差し掛かっているわけです。

設置寿命を把握するということはどういう事かといいますが、スーパービンゴの件もありますのでそろそろ念頭に

現在、成すべきこと(昨年のセミナーから)

[短・中・長期の目標]

2007年までに店舗経営をソフトランディングさせる

[短期的戦略(施行～半年)]

機種不足を見据えた機種運用

[中期的戦略(施行～1年半)]

自店の設置機種の設置寿命を把握して、機種構成の計画を策定して実施する
設備費用の節減と「(耐える)小さな経営」「(走る)大きな経営」の究極の選択

[長期的戦略]

業態転換 売上マイナス100%(市場規模25%減)も想定したパチスロの運用縮小

経営体質の変革 玉単価1～3円時代突入でも経営が成り立つ「経営体質の変革」(少なくとも現状の稼働でのシミュレーションが必須)

お客様の養成 現在のパチスロファンはゼロになるものと考え、パチスロ機は中高年の集客に、パチンコ機は若年層の集客/育成に注力する。

その他 人材育成、イベント、接遇の見直し

おかれていると思いますが、規則改正に従って「撤去しなくてはいけない機種」が始めているという事です。

これは多くの方がご理解いただけていると思いますが、実際問題、ホールで現役稼働している機種の中で「規則施行後に検定切れ、認定切れ」になる機種が始めている。間もなく検定切れとなるスーパービンゴを始めとして、今年の11月には「新海物語M27」の中で認定を受けていないもの。来年以降は「認定を受けていない『新海物語M56』」や「吉宗」、「北斗の拳」といった圧倒的な市場シェアを確保している台を撤去していかなくてはならない事態が訪れる。

その場合に、「吉宗の場合は実際問題として何時まで置いておけるのか」、「北斗の拳はいつまで持つのか」。そういった事柄を把握して機種運用計画を時系列に沿って前もって計画する。

さらにいえば、パチスロ専門店などを経営している方ですと、そういう機種を外して最終的に置くことになるのは5号機ということになりますから、これはもうパチスロ専門店そのものを続けていくかどうかという問題にも行き着きかねない。そういうことすら、今(つまりは昨年)の段階で考えておかななくてはならない。

昨年お話しした3番目の課題としましては、「設置機種費用の節減」と『小さな経営』『大きな経営』の究極の選択』をしてくださいというお話しをしました。

これは、何のお話しをしたのかといいますと、「設備費用の削減」というのは当然ながら新券が発行されるという問題が去年有りましたし、もしくは、「大海物語」という機種が発売されるということがほぼ確実だと。その中で、少なくとも大海、新札に掛かる費用、等々考えていくと膨大な費用が必要になる。

この費用を捻出するためには、新たな資金の準備はもちろん、現にかかっている経費を削減する必要も生じてくるはずで、削減する際に何を考えるかということ、「耐える小さな経営」ですね、要は機種の入れ替えは極力抑える。不要な店舗のリニューアルや新規出店は極力行わない。販促活動はあくまでお客様本位に立ったものに限って設備投資は極力抑えたうえで、黒字だけは小さくても確保するというのが「小さな経営」。

それに対して「大きな経営」。これは「そういうより厳しい時代」であるから...どの店舗さんにとっても辛い厳しい時期であろうから、そういった状況の中で圧倒的にドカンと勝負を懸けてしまって「圧倒的優位」、もしくは「独り勝ち」しようという戦略ですね。寡占化を狙って新規出店や大規模リニューアルをし、新機種の導入を繰り返してお客様をかき集める。マルハンさんの例が端的ですし、ガイアさんも一面ではこの戦略にあてはまるかと思います。

繰り返しになりますが、「設置機種費用の節減」をはかった上で『小さな経営』と『大きな経営』のどちらかを選んでくださいね」というお話しをしたわけです。

これは「究極の選択」、つまりは「どちらかを選んでくださいよ」というお話しであって「どっちつかずの中途半端

は良くないよ」というお話しを昨年差し上げたつもりでございます。

例えば、自分が持っているお店は10店舗あるのだけれど、その内の1店舗が赤字続きだという経営者の方がおられたとしましょう。これは、黒字を確保するという点で「小さな経営」とは言い難い。さらには、この企業の経営者が赤字続きの1店舗の損失は他の9店舗の収益で支えて、余剰資金も少しあるから11店舗目となる新店を出店しようと考えているとする。これは明らかに中途半端な戦略で、失敗しやすい危険な考えですよというお話しを昨年したと思います。

更に4番目の課題としては長期的な戦略、これは「2007年7月、つまりは規則施行の3年後を見据えて今から始めるべき課題」という事で去年のこの場でお話ししたのですけれども、「業態転換」や「経営体質の改善」をしていただきたいというお話しをしました。

例えば、現状の玉稼働が1万個稼働のホールがあったとしましょう。1万個稼働で玉単価1円だったら台売りは1万円にしかありません。その中で粗利益はいくら貰えるのかを現状に照らして考える。粗利益が例えば1台3千円しかとれないのだったら、その3千円の中で機種も買う。電気代も払う。人件費も払う。借金も返す。何もかもをした上で果たして企業は存続できるのかどうか。この点を今からシミュレートする。

その結果として現状の経営方法ではやっていけないのならやってみて、どこかをコストダウンするか、はたまたお店をクローズする。恒常的に赤字の店は思い切って閉めちゃった方が良い。「5店舗持っている内の1店舗が赤字ばかりの店だけれども、その赤字の店は先代が初めて創業したホールだから潰せない」、だからその1店舗の赤字は他の4店舗で穴埋めしていく。といった考え方は下手をすると企業自体の経営を破綻させかねない要因に数年後には成ってきますから、思い切って「店を閉めたほうが良い」というお話しをした分けです。

さらには、パチスロが5号機に転換する事で、現在のパチスロファンが急速に離れて行くだろうから、これに備えるべきであるという点も昨年お話ししたかと思います。

そのためにどうするかというと、パチスロ機は中高年の集客、合わせてパチンコ機は逆に若年層の集客、育成に注力してくださいよというお話しをしました。

もう少し詳しく言いますと、パチスロ機は「パチスロをこれまでやったことのないような中高年のお客様」。パチンコ機は、これはパチスロファンがゼロになって、現在のパチスロファンが将来パチンコ機にシフトするかということ、これは絶対有り得ない。今のパチスロのお客様はパチンコに移ることはないから、「パチンコ機で集める若年層というのは今街を歩いているパチンコを知らない人達を集めてください」というお話しをしたわけです。

-----以下、次号に続く

この記事は、2005年7月14日に弊社、三橋が行った「北海道遊技事業協同組合連合会主催、ホール経営戦略セミナー」の内容を元に作成しています。