

経営戦略研究

店舗経営 生き残りの条件～その11～

～前号より続く～

さて、今回、行政に関するパラダイムシフトをお話する際に、是非ともご理解いただきたいのは、このカジノ議連に対する回答に出てくる「直ちに違法とはいえない」という一文をどう解釈するべきかという事です。

どういう事かという、「直ちに違法とはいえない」という事は、言い替えれば「直ぐには違法とは云えなけれど、よ～く考えると違法に成るだろう」とも読みとれるという事です。

今のいわゆる三店方式に代表される特殊景品の流通の仕組みは、実はかなり脆弱なシステムなのかもしれない。そうした可能性のある仕組みを「直ちに違法とはいえない」という事で行政はある種、擁護している状況にあると私は想像しています。

その想像が当たっていたとして、三店方式などの根幹を揺るがす自家買いを、実はホールが行っていたとしたらどうでしょう。「最低限の決まり事ともいえる自家買いの排除すらホールは出来ないのか」という事で、行政側は相当な憤りを感じるのでないでしょうか。

つまりは行政は、事ここに至って、我慢の限界に来ていると理解していただければと思います。このまま行けば、「直ちに違法とはいえない」はずの現状が、「違法状態にある」という認識に態度を一変させる可能性もあるわけで、そのあたりを皆さんが厳粛に受け止めてくださる事を私は希望します。

以上が商品買取問題というパラダイムシフトのご説明ですが、さらにもうひとつ、この問題に関連して、全日遊連と各方面都府県組合が今、非常に力を注いで自家買い排除の注意喚起を行っている理由について、私なりの解釈をここでご説明しておきたいと思います。

組合様が、自家買い排除の注意喚起を行っている理由は、第一に違法行為の根絶があるのももちろんですが、私は、同じくらい重要な理由として、この件について組合としては「これ以上は組合員ひとりひとりの面倒を見られない状況」にある事が挙げられるのだらうと思っています。

つまり、「自家買い」という違反行為に関する最大限の情報を開示するから、組合員は、自分の身は自分で守ってくださいと盛んに言っているのだと私は思うわけです。

要は、行政としても、自家買いをしている所に対しては容赦なく処罰をする段階に来ている。離れ小島とか、温泉街のホールが一軒しかないような所が自家買いを排除するのは非常に大変だろうけれども、組合として助力できる事柄は非常に限られているので自分の身は自分で守ってください。多分組合さんは、そ

ういう話しをしていらっしゃるのではないのでしょうか。

ですから、実際に、自家買いで検挙される事例を私も地方で数例聞いていますが、「警察に入られた。困った。知らなかったそんな事。何とか助けてくれませんか。」と組合を頼ってこられる方もあるようですが、残念ながら組合としてもこの件で大きな力にはなれていないと聞いてもいます。ですから、大切な組合員の皆さんがそういった深刻な事態になる前に、盛んに情報を公開されているのであろうと私は思います。

次に「不正機排除」についてですが、これは今、不正対策推進機構といったものが業界の各団体の一致協力によって立ち上げられようとしており、行政もこれに非常に関心を寄せています。

この機構がどのような形に成るにせよ、不正機の問題を解決しない事にはですね、行政が業界を「育成」という暖かなスタンスで見ることがもう出来なくなっていると云う事だろうと思います。

以上の二点が、「行政」イコール「世論」のパラダイムシフトに伴う、留意事項のご説明となります。

業界独特のパラダイムのご説明の最後になりますが、「競合企業」の戦略に関するパラダイムシフトについてを、次にお話ししたいと思います。

下表をご覧ください。

今日のはじめの方のお話で、これからのホール経営は「大きな経営」と「小さな経営」の二者択一が必要であり、中途半端は良くないというお話をいたしました。

また、「小さな経営」を選択した場合に、大きな経営、つまりは大手企業の戦略を見習う事は、かえって稼働を悪くする逆効果ともなりかねない点もご説明したかと思いますが、「競合企業」の戦略に関するパラダイムシフトは、実はこ

パラダイム ...競合企業のパラダイムシフト

大手企業の巨大化



正攻法での競合で圧倒的不利に立つ中小企業



当面の競合戦略の選択肢

持久戦...散見され始めた大手の驕り

大手ホール企業の戦術(コンサルの言動)に惑わされない

独自の戦略推進と推進に必要な情報収集体制の強化

エリアマーケティングの徹底

共存のための自主規制の復活

事業存続の意思確認と経営リストラクチャー(別途資料参照)

最重要キーワードは上善如水と唯我独尊

の二点と深く関わりのあるお話しでありまして、前ページの表にもあります通り、大手企業の巨大化は、中小企業が正攻法で勝負しても到底太刀打ちできない所にまできている点をまず理解する事が重要だと私は思います。

ホール経営の最大手といえ、これはもうマルハンさんとかダイナムさんの社名が誰にも思い浮かぶ事と思いますが、この2社の売上は昨期で共に1兆円を突破しております。

このような大手企業のチェーン店は優に100店舗から150店舗を上回っているわけで、実際問題、特にマルハンさんに対しては正攻法で勝負して勝てる時代はもうとくに過ぎ去っていると見たほうが良い。

それは何故かという、例えば、資金繰りの面を考えてみましょう。例えば、明日、1億円のお金が必要になったとします。

1億円のお金が明日必要だとした場合にマルハンさんやダイナムさんはですね、ホールを百数十店舗お持ちですから一店舗平均70万円前後の利益を普段よりも多く確保すれば1億円が調達できるわけです。それに対して例えば10店舗を経営する企業が翌日に1億円のお金を借金ではなくホールから調達しようとすれば、1店舗あたり1千万円の利益を少なくとも確保しなければならなくなる...。これは現実には無理ですよね。そんな真似は絶対に出来ないはず。絶対とは云えないかもしれないけれども、殆んど不可能に近い。そんな事したらお店ダメになっちゃいますね。

それぐらいですね、資金繰りの面でも150店舗をチェーン展開して売り上げが1兆円にも到達している企業と中小ホールとの差は非常に激しい。

2店舗とか3店舗を堅実に経営されている企業さんがそうした超大手ホールさんに正攻法で勝負しても、勝つのはかなり難しいというか、正直言えば勝つのは無理な状況に入り始めているんじゃないかなという事をまず理解して頂く必要があるのだという事です。

それでは、そういう大手に対して中小のホール経営企業がどのような戦略で立ち向かえば良いのか。私なりの答えをいくつか前ページの表に紹介してみましたのでご覧ください。

まず一つ目の対抗策は持久戦です。持久戦といえますのはどういう事かといいますと、過去の例から言って大

手企業さんの多くは企業体が巨大化するにつれて、小回りが効かなくなったり人材不足の問題が生じてきやすくなるわけで、いわば自滅的に企業が勢いを失っていく場合が多い。その上、この所の手企業は売り上げをさらに拡大して市場を寡占化する戦略が見え隠れしはじめておりますから、現場のホールにかなりのノルマを課しているような節が見受けられ始めています。この意味で、現場のホールは「かなり無理な営業をしまはじめています」わけで、長期的に見れば店舗の力の源ともいえる稼働が急落していく可能性が決して少なくなくなっている。この意味では、大手を迎え撃つ中小企業にとっては「持久戦」が功を奏する可能性が高くなっていると私は思う次第です。

さらには、これまで順調に業績を拡大してきた大手チェーン企業の多くは、チェーン店舗それぞれが地域ごとに独自の戦術がとれるように現場の裁量権を持ち合わせている所が最大の強みのひとつに感じられたのですが、それが今は全国一律の営業方法を採用する戦略みたいな事をしている。しかし実は、全国一律の競合戦略を採る大手チェーンというのは、ある意味怖くも何ともない。店舗が立地する商圈一つ一つのニーズに合致した戦術を採る事で中小ホール経営企業が十分に勝負になってくる。その意味では、「地元のエリアマーケティングを徹底していく」ことが、迎え撃つ中小ホールさんとしては一番重要な事柄になってくるわけです。

また、このエリアマーケティングを戦術に用いる際には、大手企業に限らず中小の企業さんにおいても陥りやすい基本的ともいえる罠がありますので、この点についてもご説明したいと思います。

下表をご覧ください。

これは、コトラー氏による市場競争地位別「基本競争戦略」を転載したものです。 - - - - 以下、次号に続く

エリアマーケティングに関する参考資料

Pコトラーによる エリアマーケティングにおける 市場競争地位別「基本競争戦略」

市場リーダー企業

業界ナンバーワンのシェアをもつ企業。その基本となる競争戦略は、他社の追従を許さないことであり、スキや弱みをつくらず、シェア・ナンバーワンを維持する支配型戦略対応が定石。

市場チャレンジャー企業

業界の二～四位くらいに位置する企業で、相対的にシェアの規模も大きく、拡大主義をとり、リーダー企業の直接的競争相手。他社（とくにリーダー）とは異なる戦略、選択的攻撃戦略、差異化戦略が基本的には有効。

市場フォロワー企業

市場の競争地位は、市場リーダーや市場チャレンジャーの下に位置する企業で、一般にシェアの拡大よりは利益の増大に感心をもつ。基本となる競争戦略は挑戦や冒険をせず、安定的利益志向を求め、他社の成功した方法などをうまく取り入れた展開を行うのが常。

市場ニッチャー企業

大手企業間の競争の激しい分野を避け、特定の分野で強い勢力の形成を目指す企業。中堅企業や大手企業の小規模事業部、小企業の立場。基本戦略は、最大規模市場や大手企業との直接競争を回避した、特定の製品分野、サービス分野、市場分野等で特定化、集中化を展開するのが定石。

参考

戦略地域単位の大きさにもよるが、エリア別に見たとき、多くの企業が以上のいくつかの地位を同時にもち、というのがエリア・マーケティングの特徴。ある地域や市場ではリーダーだが、他の地域や市場ではチャレンジャーであったり、フォロワーである場合が多い。したがって、地域市場によって、基本となる競争戦略を変える必要があると一般的には言える。

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。