

ホール経営・営業に活かせる  
「よしまつ流」の視点

第10回

吉松 真

株式会社バク・エクス・イン・ア・ソリューション  
CC事業部兼DX推進事業部部長  
shin.yoshimatsu

# 活発な中小ホール企業の勝ち組戦略と 大手ホールの今後の戦略を読み解く(前編)

今回は趣向を変え、(株)アミューズ・ファクトリーの宮川雄二氏との対談です。同氏はチェーン店経営に取り組む中で培ったノウハウを駆使し現在、ホール経営の成長・発展に不可欠な仕組みのご提供など、経営・営業面のトータルサポートを行っています。

## ホール企業に必要なのは 儲かる戦略

**吉松** 現在のホール様の状況は、私が見た中ではだいたいお客様の入りは2割ダウン、ひどいところで3割、つまりコロナ以前にくらべるとお客様様の戻りは7、8割くらい状況です。

**宮川** さんは現状を見て、課題として見える部分はどんなものがありますか？

**宮川** バチンコ業界は現状マナーサイズが膨らむ要素

は無いので、何が減ったのかという来店者数の中身がポイントになると思います。

来店者数を見るとポイントが2つあります。まず、どのお店もいわゆる常連さんのような「固定客」の戻りによって、現在の客数のベースが決まってくると思います。ほぼコロナ前に戻っている所もあれば、シニアを中心に80%や60%程度という所もあります。そしてもう一つは、来店回数でいうとたまにしかこない「ライトユーザー」の動向です。

状況の良いお店だと常連さんがほぼ戻って来ていて、ライトユーザーも戻りつつあると考えられます。ですので今後は、新機種や年末年始で動くライトユーザーの動向次第でお客様の割合が決まってくるのではないかと思います。

**吉松** 厳しいホールさんはなかなか先が見出せない状況ですが、ここを乗り越える手がかりはあるでしょうか。

**宮川** 私がいつも一番最初に経営陣にお話するのが、どんな業種でもそうですが、「業界

が悪いからと言って、全ての企業が悪いわけではなく一部の企業は必ず儲かっている」という事実です。

例えば家具業界は苦しいですが「ニトリ」は儲かっています。あるいはアパレル系はほぼ全滅でオンワードは厳しいけれど、ユニクロは儲かっています。

これは慶応大学の磯部教授(慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授)が論文を発表していますが、業界がキツければキツいほど必ず一部突出して儲かる企業が出てくるという理論があります。業界平均の利益率が悪くなればなるほど、特定の儲ける企業が出て来るという「法則」なんです。

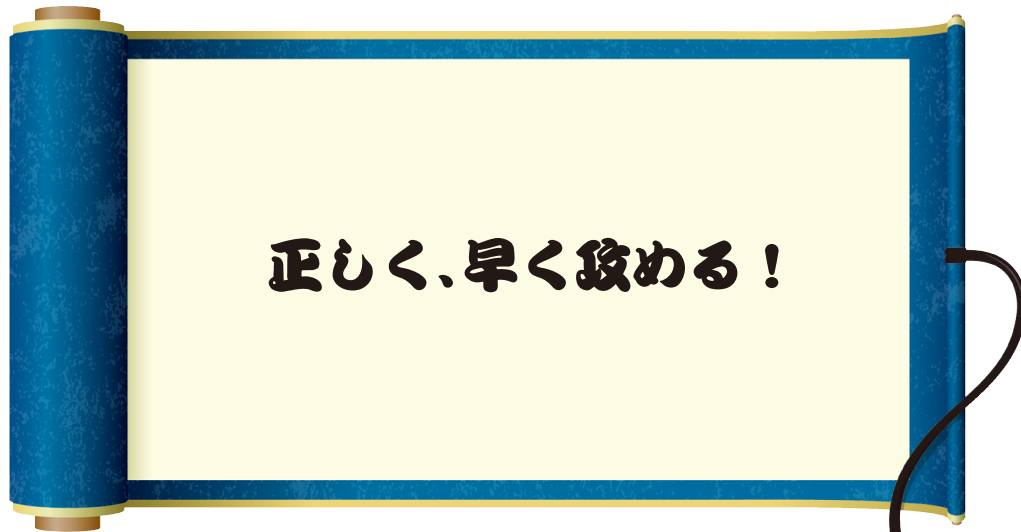
実際、バチンコ業界もその通りでCR機や4号機あたりでは全員が儲かっていたので、「勝ち組・負け組」や「二極化」、あるいは「企業間格差」という話はまったく出なかつたわけですが、現在のようになりつつある状況になればなるほど、そうした話が出てきます。

**吉松** 確かにコロナ禍以降、M&Aや新規事業に積極的な所と、店舗を閉めて撤退、縮小している所とにハッキリと分かれて来ていますね。

**宮川** ホール企業が今考えなければいけないのは、コロナで営業が7、8割経済となる中で、「うちもそのくらいでしようがない」「他も厳しいから」ということではなくて、業界が悪くても一部企業のように儲かる戦略を持つということです。

磯部教授も「儲かる企業は戦略を持っている。戦略が無いままなんとなくでは儲からない」と言っています。これは

## 今月のよしまつ格言



その心は…中小ホールの生き残りは資金と正しい情報と決断力

はある種当然と言えますね。ですので、経営陣の皆さんには「戦略を決定、実行するのが経営陣の仕事です」と。そして一緒にその戦略を考えるのが自分の役割ではないかと思っています。これは大小問わずどの企業様も同じです。

**吉松** 確かに中長期的な戦略を考えているホール企業様は少ないと思います。必要なのは自分の体力に合った戦略を持つということですね。

の良い店が1店舗あったとしても、その1店舗でダメな店を支え続ける形になります。それが永遠に続くことはありません。落ちる時が来ます。そうなったら共倒れになります。資金調達も含めシナリオ的にも店舗数が少ないと、先々が見通せなくなってしまうんですね。これが20、30店舗の企業ではそう難しいことではないわけですので、「スクラップし易い」状態に早く到達しないとイケません。そうしないと今後の厳しい環境の中で生き残るのは難しくなってくると思います。

**吉松** なるほど経営環境は自社ではコントロールできませんよね。ライバル店の出店もそうですし、現在のコロナ禍もそうです。 「予測不可能」なわけですから、その予測不

可能な事態に対処するには、「スクラップできる」環境が必要なんです。

ちなみに、どれくらいの店舗数が良いのでしょうか？

**宮川** 確定的には言えないですが、最低5店舗が一つの目安になると思います。

中小ホールは、店舗数が少ないという経営上のデメリットをどう防いでいくのが大切ですか。

まずはスクラップできる体制が作れることが分かれ道になっていくと思います。その上で、現在は撤退する店舗が出てくる状況ですので、意欲のある企業様にとっては今後を変える上でチャンスでもあります。安定経営に繋がっていくと思います。

(後編に続きます)

例えば2、3店舗の企業では、1店舗を閉めた場合、その閉めた分の固定費負担が残りの店舗にのしかかります。小規模では「引くに引けない」状況と言えます。

仮にこの規模でとても成績



**よしまつ しん**  
2000年にバク・エクスグループへ中途入社。全国ホール企業の採用、教育、組織コンサルティングをはじめ、新電力の業界窓口、業界特化の損害保険代理店を立ち上げ兼務。世の中にあるサービスを業界に合うように変換し新たな形で展開、包括的にサポートしている。