

事例研究 パチンコ店の店長とは

マンモスチェーンは東北を中心とした、パチンコ業を営む中堅企業で売上規模は300億
5 億円、店舗数は9店舗ほどであるが、今年度から来年度にかけて複数の新規開店を予定している。創業当時は地方に何も遊ぶ場所がないとなげく地域住民の声を聴き、地域住民の楽しむ顔を大事に、低利益による出玉攻勢で常に地域一番店を維持してきた。まさに大衆娯楽としてパチンコ業を営んでいた。

マンモス山形店は3年前にマンモス発祥の250台の1号店を閉鎖し、1km程離れた現
10 在の地に500台規模の店として開店した、マンモスチェーンの中核店舗である。開店2年までは新台入替等の物量投入と薄利多売の低利益営業で、最低7割以上の稼働を誇る地域NO.1店であった。

1年前に売上規模1兆円に迫る業界一位のダイマルチェーンの店が2km圏内に出店して
15 からは、稼働は落ち込み平均で4割程度の稼働となってしまった。利益も当初計画の半分となってしまう。

今日は店長の山田宛に、店舗修繕のために総務課長の金沢が尋ねてきた。

金沢課長「店長いつもご苦労さん、店長はいつも電話に出るのが早いね。ほとんど私が電話すると店長が出るね。」

山田店長「いや、主任以下にはホールに出て貰っていますからね。私はモニターを見たり、
20 ホールコンピューターのデータチェックや業者との折衝で事務所にいますから、電話ぐらいは自分が出なければいけませんからね。」

金沢課長「この3ヶ月で稼働が30%も落ちているが、どうしてかな。」

山田店長「やはりダイマルの出店が大きいですね。」

金沢課長「そうだね、野立て看板は10kmぐらいの所にあるし、電柱広告が至るところ
25 にあるし、電柱広告をたどればちゃんとダイマルの店に行けるしね。ところで店長は対策はなんか打っているの？」

山田店長「新台入替と、『新海の日』企画でやっています。」

金沢課長「あまり普通と変わらないけど、効果はどうなの。」

山田店長「ダイマルの方が新台入替の日がマンモスより、だいたい1週間早くて困って
30 います。後追いかけではうまくいかないのが現状です。『新海の日』企画は向こうもやっていますからね。」

金沢課長「そうですか、がんばってください。今後の出店も既存店の利益によっては数を減らさないといけないかもしれません。会社が発展するかどうかは店長の皆さんの肩に掛かっています。応援はしますから、何でも言ってください。」

山田店長「特に今はありません。」

金沢課長「そうですか、それでは店舗の修繕が必要かよく見てから帰ります。」

5 というと、金沢課長は店舗をくまなく点検した。ちょっとのどが渴いたので休憩室で飲み物を飲もうとしたら、早番の従業員が食事をしながら会話をしていた。

「ダイマルの社員は何であんなににこにこしているんだろう。去年までうちに来ていた常連とうれしそうに会話していた。」

10 「ダイマルイズムの小冊子がおいてあったのでみたら、『お客様が、毎日女子トイレに花一輪活けているのを、たまたま従業員が発見したら、いつもお世話になっているこの店に感謝したいの』と書かれていて、それを読んだら涙が出そうになった。」

「ダイマルは灰皿が3本以上たまと、すぐに取りに来る。試しに隠しておいて、4本置いたら、ホール担当が走って回収しに来た。あれだけ見られているとゴトもこれないだろうね。」

15 「私なんか、新海を1週間に一度しかうたないのだけれど、ドル箱は込んだ時に『いつもありがとうございます。この間の来店から1週間ぐらいたちましたね、ダイマル以外のお店はどちら行かれるのですか。』なんて聴かれ、マンモスの従業員だなんて言えないから困ってしまった。」

「ダイマルは入替の日を月間カレンダーに書いて事前に告知しているの。すごいよね、マンモスは我々スタッフにも、告知するのは3日前だもんね。」

20 とダイマルの話が絶え間なく出ていた。

金沢課長はたまらなくなって言った。

「ダイマルについては、良いことに気がついたね。店長や主任に伝えたの。」

アルバイトの女性が

25 「前は終礼で主任に言いましたが、取り上げるどころか、お前らはにこにこ接客をしていれば良いんだ。よけいなことは言わなくて良いと主任に言われました。店のためを思っていったんですが、言うのを辞めました。」という、他のアルバイトも

「店長もほとんど朝礼や終礼に出てこないし、やっても意味のないミーティングなんか時間の浪費だから辞めた方が良いでしょう。」と言った。

30 金沢課長は仕事を終わると、今日の宿泊先であるビジネスホテルに出向いた。

このホテルはマンモスチェーンの1号店（3年前に廃店取り壊し済み）跡地からあるいて3分ぐらいの距離にある。

金沢課長は近隣の飲食店へ夕食を取りに出向いた。

8時を回った頃なので結構込んでいた。食事を頼んで待っていると会話が耳に入ってきた。

35

「なんか最近のマンモスは冷たいよな。若いお兄ちゃんばかりで、声をかけられたこともない。負けた時に限って 『ありがとうございます』 なんて言うんだ。」

5 「古い1号店の時は、店長だか知らないけれど、休憩コーナーでたばこを吸っていると、必ず話しかけてきた。最初はでねえよ、なんて悪たれついたが、何回も話しているうちに、情が移って、店長の顔を見たくなくて毎日遊びにいちやっつて、母ちゃんによく怒られたもんだ。」

「店長にトイレがくさいというと、すぐに自分がいって掃除して来ちゃうんだから、あんまり苦情を言いたくなくなっちゃたけど、今のマンモスは苦情もサラ〜とながすだけ、豆腐に釘さしているようだ。」

10 「今の店長の顔を知っているかい？」

「写真が貼ってあったけど、ホールで見たことがない。」

「今度できたダイマルは店長が案内係の腕章を着けて、入り口で挨拶するんだ。昔のマンモスみたいで、今はほとんどダイマルへいくよ。チェーン店だけど今のマンモスにない心を感じるよ。」

15 「そうだね、大きい方がマニュアル的と思ったけれど、ダイマルの方が心を感じるよね。マンモスも一応頭下げるけれど、作業的な感じがする。」

「言ってやろうと思っても、ホールに店長が来ないから……」

「主任に言っても、困った顔するだけなんだ。」

20 「きっと店長には、我々古いマンモスファンがダイマルへ行く理由がわからないだろうね。」

「マンモスの店長にしてみれば我々の話なんか必要じゃないんだろうね。きっと新台のカタログかなんかを毎日見ているのだろうね。」

「ダイマルは入替の日を2週間前ぐらいにはカレンダーに書いて告知しているけど、マンモスは秘密主義だね。」

25 「そんなことはないさ。主任がよく飲みに行く店のお客はみんな知っているよ。だから、入替前になると、あの店は釘を絞るから、みんな行かなくなってしまうのさ。」

「新台入替のお金をマンモスの店長は、何も知らない他の常連から取って、入替の日に俺たちに放出してくれるのかな、少し悪い気がするが……」

「昔の店長がいれば、言ってやるんだが、今の店長にはそんな気にならない。」

30 「それに、俺は本来スロットが好きなんだけど、最近のATだのストックだの俺には難しすぎる。7だって店員に目押しして貰っているんだから。」

「マンモスはこの土地から大きくなったパチンコ屋だから、ひいきにしたいけど、足はついダイマルに向かってしまう。」

35 金沢は、飲食店のお客同士の会話を聞き、少し胃が痛くなり食事を早く切り上げ、ホテルに向かった。

1 週間後、近隣3店舗を統括する近藤エリア長が山田店長を訪ねてきた。

- 5 近藤エリア長「どうだい店長、何か変わったことはあったかい。今日来たのは、1ヶ月前にも言った通りマンモス山形店の稼働の低下が著しく、本社の営業の中で大きな問題になっている。今期の目標が稼働50%であるのに、この3ヶ月じりじりと下がり40%に近くなってきた。この辺で歯止めをかけないと大変なことになる。対策は何か打っているの。」
- 10 山田店長「新海とスロットの企画日を多くしています。稼働重視なので予算を度外視して打ち出しをかけています。それと機械メーカーとは毎日打ち合わせをして機械特性と調整方法を研究しています。」

近藤エリア長「反応はどうか。」

- 15 山田店長「ダイマルの方が1週間早くうちと同じ機械を入れてしまうので、インパクトが弱いのです。近藤エリア長、入替頻度を上げたいので、もう少し機械予算を回してもらえませんか。マンモス新庄店は業績が良いので1~2回ぐらい入替をとばしても大丈夫ですよ。」

近藤エリア長「新庄店は山形店の利益ショート分を負担していて大変なんだ。主任との対策会議は開いたの。」

山田店長「そんな事しても無駄ですよ。何回か会議を開きましたが、発言が少なく、大抵私の独壇場になってしまうので。」

- 20 近藤エリア長「主任達に意見を言わせるような手は打ったの。」

山田店長「奴らはそんな力はありませんよ。そんなことを宛にしないで、今は私の強いリーダーシップで乗り切るしかないと考えています。」

近藤エリア長「でも、この間のある主任は自分がダイマルに遊びに行ったときの印象を的確に言っていたぞ。」

- 25 山田店長「それはたいしたじゃありませんよ。」

近藤エリア長「そうか、主任達はあまり活躍していないのかな。」

来週、営業統括部長が山形店の対策を聞きたいと言っていたので、まとめておいてくれ。」

1 週間後、山田店長は営業統括部長を訪ねた。

- 30 営業統括部長「いつもご苦勞様、対策は立ててきたかな、期待していたんだ。」

山田店長「はい、万全なものをたててきました。」

まず1点目として、スロット増台です。仙台地区で稼働の高いAT機の新しいバージョンが出るのをメーカーから聴きました。これは少し目押しに技術がいる機械なので、マニアが集まると思っています。その分利益にならない羽ものを削減します。

- 35 2点目として、利益計画を50%程削減し、出玉を増やします。そして毎日何かのイベン

トを行い、1週に一度はチラシを3万部投入します。

3点目として、入替頻度を倍増するため入替予算を倍増します。当然入替前は機械代を回収するために利益重視としますが。」

5 営業統括部長「利益を50%も削減するなら山形店の存在価値はない。投下した資本の回収もまだできていないほど、低い粗利でやってきたからね。」

山田店長「しかし、ダイマルはうちより低い利益でやっているんですから、対抗上必要です。」

10 営業統括本部長「山田店長がよく会っているホールメーカーの担当者から聞いた話では、開店1年たっていないけれど、この3ヶ月はダイマルはうちより利益は取っていると言うデータを見せて貰った。山田店長、なぜ、マンモス山形店はダイマルに負けているのか原因を考えたことはあるかい。」

山田店長「相手は新しいし、全国にも名の知れたパチンコ店ですから。」

営業統括部長「それだけか。」

山田店長「はい。後からできた新店にはかないません。」

15 営業統括部長「ダイマルはどんな店作りをしているんだ、うちと違うところはどんなところだろう。」

山田店長「それは、これから調べてみます。」

20 営業統括部長「山田店長、ダイマルはできて1年になろうとしている。その間何をしていたんだ。今の業界は新店でもしくじれば、3ヶ月でお客様がいない店となってしまうことだってあるんだ。大事なことを見失っている山田店長からは釘調整という業務は外れてもらって、エリア長と主任に任せることにする。」

山田店長自身にどんな問題があるのか、どう行動すべきか（解決策）を持ってくること。良い答えが出るまでは、釘調整は主任にさせる。良い答えを出すことに専念してくれ。解決策に期待している。」

25 山田店長は頭の中が真っ白になり、心の中でつぶやいた。

『私だって、10年間まじめにやってきたんだ。私に何をしろと言うんだ。』

30 課題：この事例を読んで、あなたが店長ならどの様に営業統括部長に報告するか考えてください。

1. 山田店長の行動にどんな問題があるのか。
2. 主任との会議を活性化させるためにはどうしたらよいか。
3. 業績を上げるための解決策をあげる。