



第19回

く ん り ゃ ん ぎ る

琴亮吉

株式会社カツヨシ商事
代表取締役社長

遊技業界にはかつてない
逆風が吹き荒れている。
先の見えにくい環境の中で、
業界の進むべき道とは何か？
本コーナーでは、数多くの危機や
困難を乗り越えてきた
業界のトップ・リーダーたちの
足跡をたどることで、
未来への指針を探っていきたい。

(文中敬称略)

「やればできる」の精神で 企業存続とイメージ改革を目指す

社内改革とリスクヘッジ 震災を機に出店を加速

メルヘンワールドの屋号で宮城県を中心にグループ13店舗を展開するカツヨシ商事。ここ6年ほどで店舗数を急拡大し、売上・総台数・集客数のいずれも県内で1、2を争う大手企業に成長した。

設立は30年前の1986年。現在の「メルヘンワールド荻野町店」がある場所に第一号店の「ドンドン会館」がオープン。以降、20年あまりをかけて県内に7店舗を出店する、いわばよくある地元ホール企業、の一社に過ぎなかった。

そんな同社の出店スピードが加速したのは2011年、東日本大震災後からである。

琴が振り返る。

「当時運営していた宮城県内の7店舗すべてが大きな被害を受けました。その時の教訓として、偏った地域だけで営業していれば、再び同じような被害に遭う可能性がある。そうなれば会社は立ちいかなくなるし、社員の生活もおびやかされます。この先、企業を成長させていくためにもリスクヘッジを兼ねて県外へもどんどん出店していこうと決意しました」

それ以降は、埼玉県の高喜市に「鷺宮店」（2011年12月）、入間市に「入間店」（2012年5月）、山

形県鶴岡市に「鶴岡店」（2013年4月）、秋田県横手市に「横手店」（2015年10月）を順次オープンしていった。加えてこの間、藤元の宮城県内にも「幸町店（964台増築）」（2011年11月）、「涌谷店」（2013年12月）、「亘理店」（2016年10月）の3店舗を出店している。

「店舗展開、特に他県への出店は最初はやはり少し不安でした。でもシンプルに考え、信頼できる社員がいれば店を任せられ、安心して県外に店を出せます。それができるように震災に前後して社員教育にかなり力を入れ、社内体制など徐々に組織改革に集中して取り組みました」

琴自身も10年ほど前までは我を強く押し出すタイプで、「手荒く、口荒く社員を扱ってきました。向上心のない失敗については相手の話も聞かずに激しく怒りました。それにより大切な右腕を続けて失ったことを後悔しています」と話す。そして、その原因はすべて自分の考え方にあるという反省から、「まず相手の意見を聞く」という意識に変えた。そのことが「社員育成、ひいては会社の成長に大きなプラスになりました。トップの考えが変われば、会社が変わることを改めて実感しました」という。

跡を継ぐ自覚は少年期から プロを夢見た野球は挫折

琴が父の会社であるカツヨシ商事に入社したのは1997年。

当時は会社の経営状態が芳しくなく、縮小や廃業寸前に追い込まれていた店舗もあった。在学中にそのことを知り、今すぐにでも会社を何とかしたいという思いがあり、22歳の時に大学を中退。入社後3年間はホールスタッフ、班長、主任、副店長、店長として現場経験を積んでいた。

「長男で男は自分一人だけだったので子どものころから跡を継ぐだろうという自覚がありました。1号店や2号店のオープン時は、小・中学生でしたが、当時は1号店の2階に住んでいて、朝は軍艦マーチ、昼はマイクのあおり、夜は蛍の光を日常的に聞いていました」

とは言え、小学校からの夢もあった。リトルリーグで始めた野球でプロになることだ。高校は甲子園の常連校である仙台育英学園硬式野球部に入部、入学当初は甲子園準優勝の効果もあったせいか、部員数はなんと250名。そこから最終的に定着するのは150名前後。部員はAチーム（レギュラーメンバー）からFチ

ームまで6つに格付けされた野球部で一時期、Aチームだったこともあった。しかし、その後に肘を負傷し挫折。その時は前向きに考えられず、将来の現実的なことを考え、高2で退部。大学進学を目指すことに。「もしあの時頑張っていたら今頃楽天のユニフォームを着ていたかもしれませんね」と笑う。

大学入学後は、パチンコホールの仕事を知るために、自ら進んで関東の某大手ホール企業で長期間のアルバイトも経験した。琴にとっては初めてのホール業務体験である。

今から20年ほど前はスタッフが店内で煙草を吸ったり、筋者らしき輩が遊んでいたりと、パチスロは大当たり1回ごとに解除しなければいけなかったりと、かなり濃厚で多忙な空間だったと琴は記憶している。こうした経験は、自社に入社した後に生きることになる。

「ろくにパソコンもないような時代に翌日の営業準備や店内ポスターづくりなどで睡眠時間を削って働いていました。ま

た、暴対法ができて間もない頃で、チンピラまがいの輩が店内を闊歩し、暗にみかじめ料を要求するような言動にも毅然と立ち向かいました。ですから接客など考える余裕はなかったです。その時と比べれば、今の若いスタッフたちは恵まれていると思います。店内環境面はとても良くなりましたから」

遊技機にこだわる 新しいアイデアは出てこない

社会人になった琴は仕事の合間に「鉄人競技」の異名を持つトライアスロンに熱中。スイム3.8キロ、自転車180キロ、ラン42.195キロの三つの競技をこなす過酷なレースへの挑戦は無謀にも見えるが、「目標をもって練習をすれば必ず完走できると思い努力しました。初めて完走した時に、今の会社のキャッチである『やればできる』という格言を実感しました。このことは仙台育英の野球部時代にはなかった感情でした」と話す。

さらに、こう言う。
「トライアスロンは練習も本番

も飽きないからいいですよ。ランが飽きたらロードバイク、それが飽きたらスイム。仕事も一つのことばかりでは飽きてマンネリ化します。違う視点から見たり、考えたりすれば新しいアイデアが生まれるのと似ているのではないかと勝手に解釈しています」

もちろんこれは事業の多角化の話ではない。パチンコホール経営を行っていく中で、例えば遊技機の入替や出玉で集客を図るだけではなく、スタッフを一新してみたり、設備機器だけをリニューアルしたりと、臨機応変に対応していく。一つのことに捉われずにアイデアを出し、それを社員と共有しながら進めているという。

「会議では遊技機に関する話はほとんどしません。今回のみなし機や認定機の問題も重要ですが、そこに終始すると新しいアイデアは出ません。それよりもっと多角的に頭を柔らかくして、稼働を上げるにはどうすればいいかを広く考える。遊技機のことばかり言っている人に限って、例えばその店の掃除が行き届いていないとかはよくあることです。まず、そこを

きれいにしてから遊技機の話をするようよ、と」

会議では琴が口を挟むことはほとんどない。それは自らが言葉を発すれば、例えそれが質問のつもりであっても、命令や叱責であるかのように受け止められ、その後は他の社員が意見を言いにくい雰囲気になってしまう。それを身をもって感じているからである。

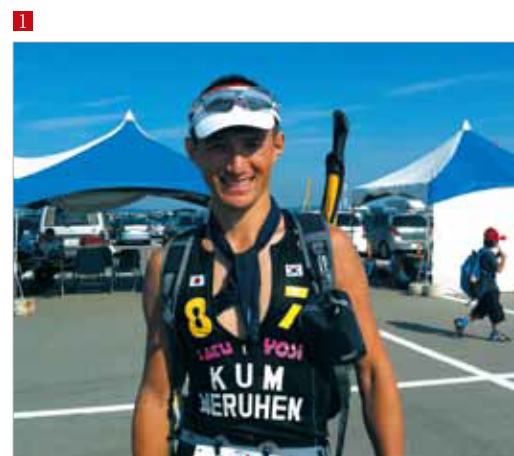
「単なる報告会やドラドラ会議は必要ありません。意味ある会議が月に1回あればいい。そこで全店が集まって営業全般について意見やアイデアを出し合っています」

さらに、琴は店舗の遊技機セレクトに対しても口出しをすることはない。営業統括長から上がってくる予算を見ながら、いくつかの質問をする時もあるが、基本的にはその通りに決済をする。

「機械に関しては今何が旬なのかよく分かりません。また、口を出すと異論があってもそれに従ってしまい、それが責任逃れの言い訳になります。失敗しても心の中では『あの時、社長が買えって言ったから』となる。そうなれば不満も溜まり、決していいことはないんです」

それは「個々の社員が日々パフォーマンスを発揮できる環境を作る」という琴の考え方に反してしまい、結果として「殻を破れない社員ばかりになってしまう」というのだ。

「自分の殻を破った社員は大きく伸びます。自分は年に1度くらいしか店舗視察は行かないんですが、そうした社員がいる店の勢いは肌で感じますね」



- 1 「やればできる」の精神で各地のトライアスロン大会に挑戦し続けている
- 2 仙台市宮城野区にある900台超の大型店「メルヘンワールド幸町店」
- 3 仙台市宮城野区にあるメルヘンワールド萩野町店。前身は創業店舗（ドンドン会館）

規制時代に勝ち残るために 大型店の出店を続けていく

近年、急成長をしているカツヨシ商事。琴の座右の銘でもある同社のキャッチフレーズは「やればできる」だ。それを具現化するために始めたのが今年8月で5回目の開催となった「みやぎ元気マラソン大会」の特別協賛である。実際に開催にこぎつけたのも、主催しているのも同社だが、パチンコ業界を色眼鏡で見てしまう施設や役所などに配慮し、特別協賛という名称で全面支援している。

「自分もトライアスロンを始める前は25メートルも泳げませんでした。でも目的や目標を持ってやればできるし、だから何でもやってみようよ、いろんな可能性にチャレンジしてみようよ、という思いを込めて大会を運営しています。地元の方々からは感謝のメッ

セージなどもいただいております。これは『社会の発展に貢献する』という社訓にもなっています」
そして、こう続ける。

「店内で遊技しているお客さんを観ていると、大当たりした時などは嬉しそうに笑っています。人が笑うということはそれだけで立派な娯楽を提供しているんだと。にもかかわらず、パチンコ店が偏見を持たれていることはとても残念に思います」

プロ野球の楽天球団に協賛しようと考えていた琴は、「メルヘンワールドという店舗名は不可でカツヨシ商事という企業名でなければいけない」という条件に不満を感じたという。なぜ、パチンコ店名はダメなのか。球場を貸し出している宮城県側が「観客からの苦情に配慮して」というのがその理由である。

そんな現状を乗り越えるためにも、「すべてのパチンコ店は襟を正して営業しなければいけない」と強調する。そして、「行政や組合による規制は、業界が健全になるという意味で賛成しています。今回の規則改正で射幸性がダウンするということも、自分は使用金額が減る、今よりも長く遊べると受け止めればいいことだと思っています。そうすれば、いつか一般市民にもパチンコが認められる日が来るはずです」と規制に前向きだ。

その一方、ホール企業として考えれば、そうした状況下で勝ち残っていくという使命がある。

「だから出店をするんです。弊社は小さい店を数軒抱えています

がいずれ淘汰される可能性が高い。それを見越して新たに大きな店を出して規制に耐えていけば全国的にホールの数が減少し、残存者利益を出すことができます。今回の規則改正によりすべてのホールが同じ条件で戦っていくことになります。その過程でホールの社会的な認知が高まり、かつ過当競争が緩和されるだろうと捉えています」

とは言え、琴は「売上も粗利も半減する」という最悪の事態を想定して準備を進めているという。

日本のパチンコ文化を 後世に引き継ぎたい

2017年時点でカツヨシ商事のグループ売上は約500億円、社員とパート・アルバイト数は合計350名を超える。11月の下旬には秋田で2店舗目、チェーン店14店舗目となる井川店（総台数560台）のオープンを抑えている。

来年以降は現行遊技台の認定に関わる移動などの制約などがあるため、「よほどいい物件でないとゼロからの新規出店はしないでしょう。基本は会社分割やM&Aによる居抜きでやっていくと思います」と話す。

また、カツヨシ商事は店舗ごとに、株式会社カツヨシグロスや株式会社カツヨシファインなど5つの子会社に分社化している。その主な理由はリスク回避である。

「風営法に規定されている業種ですから、何かあったら行政処分の対象になり会社がなくなる恐れがあります。ですからリスク回避

は全店に浸透させています」

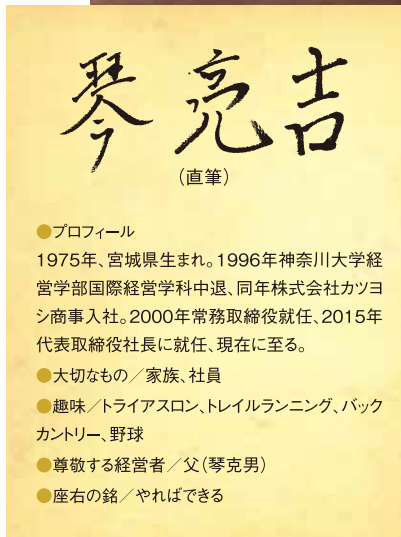
風営法に抵触するリスクばかりではなく、多額の現金を扱う商売を狙う強盗事件、自然災害などに対するリスクもこの分社化を進めるきっかけになっている。

想定されるリスクに備えつつ、来たるべき規則改正を見据える琴。これからは「業界に対する社会の見方を変えたい」と話す。その第一歩として望んでいるのがホールの環境改善、具体的には「全国的な禁煙ホールの浸透」である。

「ホール内の遊技スペースの全面禁煙と喫煙所の設置を法制化して全国的に何年の年月何日から施行という形でやってほしいです。ほとんどの公共施設が禁煙で、かつタバコを吸わない比率の方が高いのにホール内だけがタバコの煙で充満しています。それは時代の流れに逆行していますし、イメージも悪い。禁煙・分煙にしたいと考えているホールも多いけど、周辺ホールが気になってなかなか踏み切ることができません。ここは是非とも法制化してほしいと思います」

さらに、自社が目指す方向性についてこう話す。

「店舗はコンスタントに増やしていきたいと思いますが、売上も店舗も数値的な目標は掲げていません。数値的な目標を上げれば無理が生じますし、できれば嘲笑の対象になります。自分の思いはただ一つ。先代から譲り受けたホールを守り、次の代へ、さらにその次の代へと途切れることなくつなげていくことです。50年先、



が必要」と強調する。

そして、何年あるいは何十年後かは分からないが、ホール企業として球団を持つことが琴の大きな夢だ。プロ野球の創立当初、球団のオーナーは鉄道会社や新聞社が主流だった。その後、食品会社や金融・流通企業に移り代わり、さらに最近ではIT関連企業の進出が目立っている。こうした変遷を見ればわかるようにその時代を象徴する業界や企業が球団を持つ傾向にあるようだ。

今はまだ偏見や制約に縛られているパチンコ業界だが、いつの日かホール企業も球団を持てる時代がくるはずだ。