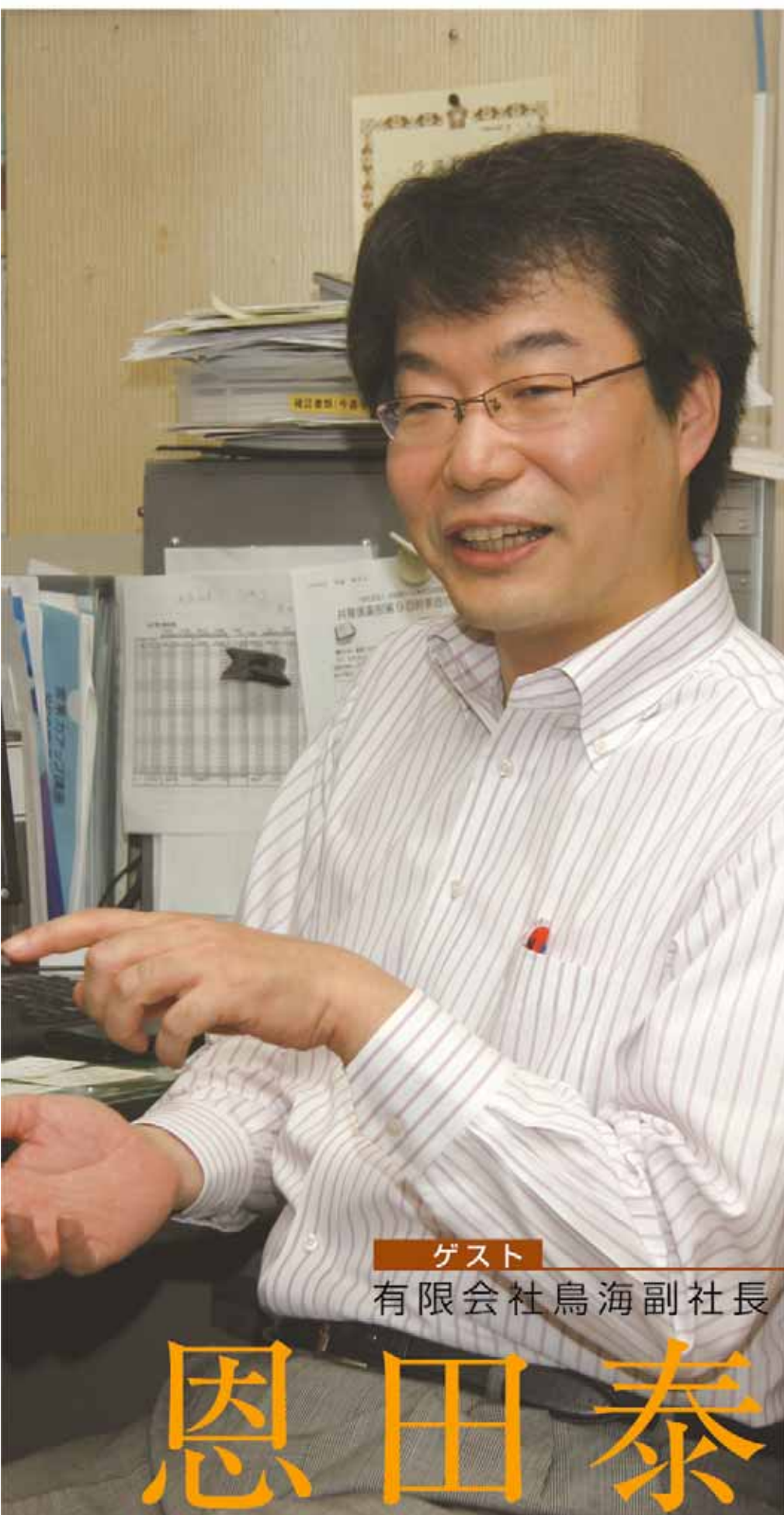


函館の人気店「パチンコ富士」

函館山からの夜景、津軽海峡の漁火、そして温泉など観光資源に恵まれ、人口で札幌、旭川に次ぐ北海道3番目の都市、函館は、パチンコホールの激戦区でもある。その中で「パチンコ富士」は高い稼働率を誇る老舗だ。古色蒼然とした建物、通りから引つ込んだ立地、新台を持たず、1店舗の経営。不利な条件が重なる中で大手チェーン店と肩を並べて戦っている秘密は徹底した「接客」と「地域密着」だ。お客様や地域とのコミュニケーションに100%のエネルギーを注ぎ、持ち回りで責任者が変わり、マンパワーと組織力を強化する独特な行き方。(有)鳥海の取締役副社長として「パチンコ富士」の現場で指揮を執る恩田泰久氏に、大手店が競合する中で中小店が勝ち残るノウハウを聞いた。



ゲスト

有限会社鳥海副社長

恩田泰

常に地域とお客様の視点で経営を進める恩田副社長

久氏

1966年生まれ。東京都出身。
1989年、東京電機大学卒。
1998年、有限会社 鳥海入社。
現在、同社取締役副社長。

聞き手=「日遊協」編集部

か所直したら全部直さなければならなくなる。天井直したら床も壁もやらなければいけない。空調のためには天井の高さを変えなければなら

工事はしない
新台は買わない
逆に「雰囲気」が

地域生かし、魅力の「接客」 小さい店でも生き残れます

——外観も内部も今時のお店と違う、年配のファンには何か懐かしい雰囲気ですね。

恩田 この建物は1982年に建てられ、当初は1階がパチンコ、2階が銭湯だったそうです。だから躯体ががちりしています。内も外も当時とほとんど変わっていません。もつとも、この建物は1

ない。鳥を工事するには配置から何かを変えなければいけない。要するに「出来ない」が前提にある。逆に、お金をいくら出してもこの雰囲気のお店はつくれません。きれいなお店ばかりだから、逆にこの雰囲気が好きだというお客様もいらつしやる。

——自動ドアでもないですね。
恩田 社員は、「自動ドアじゃないから、お客様のためにドアを開けることができるんだ」と。自動ドアに変えられなくなりました。——持ち玉の台移動や玉共有なしですか。

恩田 台移動は最近少しゆるくして、コーナー移動はOKです。でも一般的な「ありあり」のルールからすると、うちの場合「なしなし」です。同じサービス合戦の土俵に乗ると弱い立場になるから、できるだけ同じやり方で勝負したくないんです。
——新台入替はしない。

恩田 新台を買わないという営業ではなく、他の店で試され済みの機械を有効活用し、お客様に楽しんでいただく。そういう機械を買おうと思うと中古しかないということ。入替台数と頻度は他の店と変わらないと思います。

——現在の台数はどれくらいですか？

恩田 1円パチンコ102台、4円パチンコ159台、スロット68台。計329台です。

多いときは50%
女性はシビアで
勝てる店を選ぶ

——今、午後2時過ぎですがほぼ満員ですね。それに女性客が目立ちます。

恩田 ピークが午後2時ごろなんです。夕方までであれば女性が50%を超えるときがあります。男性

は雰囲気ですべての店を選ぶが、女性はずっと現実的な経済感覚で選ぶようです。同じことが年配者と若年者でもあって、そういう点からも平均年齢は他店より高目のようです。

——ところで函館市は道南の経済文化の中心ですが、今の状況はどうなんですか？

恩田 人口は28万人です。1982年設立当時の人口は34万人。ここ数年、毎年3000人以上減っています。生産人口は5年で4%も減少し、非常に厳しい状況ですね。——市内のパチンコホール数は？

恩田 ピーク時は函館方面遊協の渡島管内加盟は80店舗ありましたが、今は47店舗です。加盟店登録ではパチンコ富士が一番古い店だそうです。

——そんな中で大型店が進出してきますね。

恩田 両館は大手スーパー、コンビニの出店がなかなかうまくいか



パチンコ富士の経営は、この



ない地域でした。パチンコも大型チェーン店の進出・撤退が結構ありました。2000年あたりから既存店の増台が多くなり、その後、大型チェーン店の進出が毎年1店舗ずつ6〜7年間続きました。

大型店ラッシュになってから伸びたそうですね。

恩田 大型化や大手チェーン店に対してどうやって生き残るのか。富士の存在意義は何なのかの見直しをしました。経営理念の成文化と本格実践をしたのがこの時期でした。

——経営理念に「組織的運営」「地域密着」「共育」「接客」「宣伝」の5本柱がありますね。このうち「地域密着」とは？

恩田 地方都市の函館では、地域が元氣にならないと中小企業として生きていけません。豊かな地域社会がパチンコ富士の商売の上でも必要で、そのためにはパチンコ富士として何が出来るかと考えました。中小企業は地域の経済、社会、文化を支えています。そして納税、雇用、人材育成、さらには未来に向けて地域の活性化という役割を担っています。そこでパチンコ富士では正社員を基本とし、取引先を可能な限り地元にしよとしました。

——景品のほとんどが地元の産物ですね。

恩田 地元産は9割の30

0〜400アイテムで、農・水・畜産物からお菓子、オモチャまで一般的な景品構成はとれます。

可能な限り地元のものを使い、ですが、大手の商品でも人気商品や非常に安いものなどは景品に並んでいます。

——人気の景品は何ですか。

恩田 数として一番出ているのは端玉用のクッキーですね。それから旬の野菜や果物はすぐ売り切れます。ケース単位でも良い品物はすぐ出る。夕飯のお買い物だったり、地産地消から意識的に交換していただくお客様に支えられています。

——景品として卸すことに、地元企業は協力的でしたか。

恩田 最初はすんなり行きませんでした。「ちょっとパチンコ屋さんとは……」とか、「取引先がいけないから……」とか言われましたね。小ロットで卸す対応ができていなかったこともあり、ダンボール1箱で届けるというのは効率が悪いからです。

地域が豊かになり不安のない人達が遊びに来ることこそ

——うまく行き出したのはどの段階からですか。

恩田 北海道中小企業家同友会函館支部に参加したことが大きかったですね。そこで様々な業種、企業の方と知り合い、相談し、信頼関係をつくっていきました。いくつか関係が出来るからこそからつながって、あとは早かったです。経営理念もこの同友会で学んだことです。経営理念の「宣伝」「接客」にも関係しますが、富士はお客様が長時間滞在されるので、店内で仕



役職制度もなしで、意思の共有をはかった

商品のほとんどすべてが地元の産物。ちょっとしたスーパーマーケットだ



入れ先の宣伝をし、景品をお客様に渡すときに仕入れ先の思いを伝え、お客様の声を直接仕入れ先にフィードバックさせる。うちはそれが得意分野です。

——仕入れ先へのフィードバックとは？

恩田 おいしかった、まずかった、こういうふうには作れないの、とかですね。きのうネギの景品を取って行った人がまた来たたら、きのうのネギどうだったですかって聞ける。お客様の声を知るのは生産者にと

それが地域内経済を回し、地域が豊かになり、将来に不安の少ない人たちが増え、その人たちがパチンコ屋に遊びに来る、その中の一部の人がパチンコ富士に来る。頑張る原動力をお客様からいただく、富士はそれを地域に還元するという循環。これがパチンコ富士のひとつの存在意義だと。こんな思いでやっています。

——チラシを見ても、玉を出すとかそのような宣伝はしていませんか。

って貴重です。瞬間風速約250人のお客様の意見を、うちの社員が生産者に報告する。逆に生産者の声をお客様に伝える。例えば、このネギは普通のネギよりも間隔を1・5倍あけてつくっているから太くて丈は短い、そういう環境で育てたので少し味が違います、ぜひお試しくださいと。おいしかったよという人がいれば生産者は「次も手間をかけて頑張ろう」と思う。

——頑張れる原動力を与えられた人はそれで頑張っていて、よりいいものを提供する。

恩田 チラシは基本的に「パチンコは楽しいものです。ぜひ富士に遊びに来てほしい」と、そこだけです。表側の半分以上と裏側全部が地域情報とか富士と連動する地域の取り組みの話が載っています。週1〜2回のペースで地元の中小企業、各種団体、自営業者の人から情報をいただいで展開しています。今は地域情報を見て富士のチラシだと認識されることが多くなっています。

——店内のPOPも地域ネタでにぎやかですね。

恩田 POPは外注ゼロを基本にしていますから、全部社員の手作りです。手書き、手作りはパチンコ富士らしさが出ていて、とてもいいと思っています。自分で調べて自分で作る。場合によっては生産者や仕入れ先に連絡して教えてもらう。そうするとお客様に自信を持って発信できる。

——徹底的に地域に顔を向けているんですね。

恩田 「はこだて盛り上げ隊」という活動にも参加しています。豊かな地域をみんなで作ろうという思いを持った人の集まりで、自分

生かしてやろうというのが趣旨です。農家が直接消費者に物を売りたいという声があったので、富士では日曜の1時間、駐車場を朝市に使ってもらって協力しています。豊かな地域は大企業が作ってくれるわけではない。地域を活性化できるのは、日常的に地域に深く関わっている市民と地元中小企業、自営業者、生産者です。地域で人間らしく生き、暮らしを守ってきたから、地域に生かされていることを肌で知っています。そこに生活しているわれわれが汗を流して作るべきではないかという考え方の実践です。

——市民からの反応はパチンコをしない人からもありますか。

恩田 印象的だったのは、「私はパチンコが大嫌いです。パチンコがなくなればいいと思っています。でも私の周りには止めてもパチンコをやる人がいっぱいいます。そういう人たちには『富士はこういう取り組みをしているんだから、どうせパチンコをするなら富士に行きなさい』というようにしています。だから富士は考えを変えないうように営業をしていただきたい」というお手紙をいただきました。



——ペットボトルのキャップもいっぱい貯まっていますね。

恩田 ホールでお客様が入れてくれるのと、お客様が自宅から持ってきてくれる分がありますが、パチンコしない人が「持ってきたよ」というのが多いんです。富士では集まったものを授産施設に渡しています。廃油、ペットボトルなど、何らかの形で授産施設の仕事になるものはその中継ステーションになっています。

とことん情報共有
会議は多いです
役職もなくして

——理念に「共育」とあります。

「教育」ではないんですね。

恩田 読んで字のごとく「共に育つ」がキーワードです。ベテランが新人に教えるとき、ベテランも

新人から学ぶこともある。また、当事者同士だけでなく、それを見ている周りの人間もそこから何かを学ぶ。「また失敗した」と感情的にならない。「どうして繰り返し失敗したのだろうか」「どうやったら次はできるようになるのだろうか」「自分ではできないかも知れないが、みんなではできるだろうか」「みんなではできないようになるためには……」という流れです。

1つの事例から何回にも分けて学ぶ。こういう小さい店舗で大手企業と関わっていくためには、学ぶ回数を増やして一人ひとりの力を最大限に発揮させなければならぬからです。社員のレベルアップが最大の経費削減というスタンスを持つと、ちよつと違う経費削減の取り組みができます。

——社員間のコミュニケーションが大事になりますね。

恩田 情報共有はとことんやりまします。だから会議が多いです。全体で議論して意思統一、意思統一した上でホールで実践、実践を振り返り、総括、総括に対して議論をし、意思統一……とぐるぐる回している。

それが「共育」になり、「組織的運営」の根幹になるという考えです。

——店長とか主任はいるんでしょう？

恩田 店長も主任も班長もいません。代わりにパチンコ、スロット、カウンターの3コーナーにそれぞれ責任者がおり、さらに統括的な責任者が1人います。「宣伝」「接客」「共育」「地域密着」「組織的運営」の意思統一から3コーナーの責任者が毎日考え、統括責任者には原則として事前報告する。統括責任者はゴーサイン出す場合もあれば、いや、カウンターで同じような「宣伝」の予定があるから一緒にやったらどうかと戦術を調整します。

——その戦術は、責任者間で毎日変わるのですか。

恩田 毎月週単位の方針は変わりませんが、実践となると時間単位でも変わります。統括責任者は朝礼でその日の特徴を全社員に伝えます。今日は雨が降っているのだからどうですか、情報を共有化して後はそれぞれ考えて仕事してもらおう。

——これらの責任者にはどんな人がなるのですか。

恩田 一般社員が持ち回りであり

ます。私もときどき責任者から指示されることがあり、経営に問題がない限り指示に従います。

集団的に個人的に
接客することで
富士の良さを知って

——なぜそういう形にしたのですか。

恩田 うちには「接客」で集客します。一対一の接客には自分で考える力が必要です。集団での接客には「組織的運営」が必要です。仲間が長話してると、長話するっていいことは、大事な接客をしてるんだらうな、じゃあ、誰かカバーに入れようとか。一人ひとりが自ら考え、行動できるようにするために社員全員が持ち回りで責任者となり、みんなが考えるようにしています。普通の企業は上司が命令するでしょう。受け手は考えなくていいシステム。大手ならそれでいい。でも中小が大手と同じように勝負しては勝てない。とくに富士みたいに、たった一店舗で、古くて、ロードサイドに接していないと、新台がなければ、あとは集団的な魅力と個

インタビュー「明日を拓く」

「富士」はハテナどころがどこにもない



「お客様もお客様
支えてくれるから
社員も少人数で」

築していく。お客様が「まあ、ふだんは富士で遊びたいよな」と思ってもらいたいような接客をしていこうとみんなで意思統一しています。お客様は2、3軒の店を行ったり来たりするのが当たり前だから、むしろお客様がよそに行ったときに富士の良さを感じてもらおうチャンスだとインプットしていますね。敢えて出玉などで戦おうとは思っていません。

てくれていると同時につくられていく。お客様が「まあ、ふだんは富士で遊びたいよな」と思ってもらいたいような接客をしていこうとみんなで意思統一しています。お客様は2、3軒の店を行ったり来たり来たりするのが当たり前だから、むしろお客様がよそに行ったときに富士の良さを感じてもらおうチャンスだとインプットしていますね。敢えて出玉などで戦おうとは思っていません。

——社員は何人ですか。

恩田 30人です。よく僕らは「全構成員」っていう言い方をします。役割分担が違うだけだと。1週間に1度の営業部会議には、最近は清掃さんにも出席してもらっています。4時間勤務の清掃さんが2時間の会議に出るんですから本人たちは大変かもしれませんが、これはものすごく大事で、今まで入ってもらわなかったのはもったいなかった。清掃さんは女性で60代が多く、実はずっと他の社員を見ていて客観的に評価しているし、社員の思いやグチを含めてちゃんと聞いています。若い社員と人生経験がまるで違うので、お客様の心情、包容力のある捉え方、シビアな観察力はすごいんですよ。

恩田 北海道、特に函館は可処分所得が低いですから4円だけでは無理ではないでしょうか。1円のお客様のほうが多いと感じる日がある。だんだん増えていきます。経済状況によってはさらに1円を増やさざるを得ないかもしれないが、4円とのバランスをどうとるか難しいですね。だから地域を豊かにしていく取り組みが大事なんです。地元中小企業と自営業者と生産者が連帯を深め、市民からの信頼と期待が高まれば、地域全体に活気を取り戻すことができるのですから。

——恩田さんご自身とパチンコとの出会いは？

恩田 大学生のときからパチンコ業界でアルバイトしていましたからパチンコとの付き合いは25年になります。

人的な魅力によるリピーターづくりはありますか。

——パチンコ富士の「接客」とは。

恩田 一例ですが、お客様が「あの新しい機械で打ってみたいな」といえば、「〇〇店に入ったそうです。ぜひ遊んでみてください」と。そのお客様が帰って来たら、「どうでしたか」と聞く。そういうやりとりをして、お客様との関係を構

——お客様はどう感じているのでしょうか。

恩田 お客様自身が「富士をつくっているのは俺たちだ」と感じてもらっているのが嬉しいです。お客様から機械トラブルや店内ルールの逸脱などがあつたとき、「おい、大丈夫か」「あそこちゃんと見とけよ」とか教えて頂けるのはとても多いです。お客様が富士を支え

——ところで、お店の1円パチンコは102台ですが、北海道でも低貸玉の導入率は95%と高くなっています。このような状況をどう思われますか。

恩田 北海道、特に函館は可処分所得が低いので、4円だけでは無理ではないでしょうか。1円のお客様のほうが多いと感じる日がある。だんだん増えていきます。経済状況によってはさらに1円を増やさざるを得ないかもしれないが、4円とのバランスをどうとるか難しいですね。だから地域を豊かにしていく取り組みが大事なんです。地元中小企業と自営業者と生産者が連帯を深め、市民からの信頼と期待が高まれば、地域全体に活気を取り戻すことができるのですから。

——趣味は今でもパチンコですか。

恩田 本当はそうならなければいけないんですが、今は「地域活性化」のほうが好きですね。やはり面白いですよ。この会社に入るまで「地域密着」とか「共育」などの発想はありませんでした。

——興味深いお話をありがとうございます。