

すべては「人」から あるべき企業の姿とは

北関東の栃木県で《ライブガーデン》の店名を中心に8店舗のパチンコパーラーを展開する五月女総合プロダクト（本社／栃木市・五月女善重社長）。同社は決して大手でも急成長を遂げた企業でもない。しかし、経営店舗は活気に満ちあふれ、地域からは驚くほどの高い信用を勝ち得ている。その秘訣は何なのか。「すべては人」と言い切る同社・五月女社長の磨き抜かれた経営方針は、これからのパチンコ産業のあるべき姿を示している。

――まず御社の概要、そして沿革からお聞かせください。

五月女社長（以下、敬称略） 当社は五月女グループのグループ企業のひとつとして、栃木県内に8店舗のパーラーを構え、ほかにスポーツクラブやインターネットカフェなどのレジャー関連事業も展開しています。

もともとは、創業者であるわたしの父がグループの基幹事業でもある建築資材業のかたわら、遡ること30余年前の昭和50年に栃木県前の遊休地で小さなパチンコ店を開店したことに始まります。当時は建築資材業の方が忙しかったので、ほんの片手間でやっていたようなものでした。また、時代もちょうどフィーバーブーム以前のあまり景気の良くない時期だったのだし、

は細々と営業している程度でしたが、ほどなくして訪れたフィーバーブームの波に乗り、新たに3店舗ほど出店しました。わたしはちょうどそのころ東京で大学に通っておりでしたが、卒業後、実家に戻るようになりました。

実家に戻ってからはずっと、建築資材業に携わりましたが、そのうちにパチンコ事業の忙しさが増してきたので、一年を経たずしてこちらに専念するようになり、その後の平成15年9月に当社の社長に就いて以降、パチンコ事業

の全責任を任されています。ちなみに父は現在、先ほど申し上げた建築資材業をはじめ、土木業、宝飾品販売業、不動産事業などのグループ企業を擁する五月女グループの代表をつとめています。

グループとしてパチンコパーラーのみならず、実にさまざまな事業を手掛けていくわけですね。

五月女 はい。そこでまず当社の特徴のひとつとして挙げられるのが、従業員の「終身雇用制」を基本としていることです。一度縁があつて当社に入社した以上は、本人が希望する限り何らかのかたちで面倒をみようという方針を掲げており、そのためにパチンコ業以外の事業の多角化も進めています。

――そのための多角化とどううと…。

五月女 つまり、パーラーを希望して入社した当時は年が若くても、やはり現場の仕事は重労働ですから、年齢が高くなるにつれて合わない部分も出てくるはず。そこである程度の年齢になり、パーラーでの仕事が辛くなってきたという人には、パーラー以外のグル

ープ企業のどこかに移っていただくわけです。これは先代から続いている方針でもあります。

――パーラーに限ったことではなく、現在の日本社会では終身雇用制を廃止している企業が大半を占めています。

五月女 確かに時代に逆行していると思われるかもしれませんが、しかし誤解を恐れずに言えば、いまの社会を見渡してみると、終身雇用制を無くしてしまつたとたんに誠実ではない企業が增えたようにも思います。評価制度にこだわらなくなり、社内の人間関係もギスギスして、心のない社員が増えてしまいいやすいのではないのでしょうか。やはり会社には社員が安心して働ける職場にすることが、そしてその家族が安心して暮らせるようにする責任がある。そのため当社の運営するスポーツクラブ「EX Club」は社員の福利厚生施設も兼ねていますし、各店舗には従業員のお子さんを預けられる託児所を併設したり、専用シャワールームを完備したりもしています。

これは「ES」(Employee Satisfaction)という言葉に象徴されるように、従業員の満足できる職場環境を整って、初めてお客様に優れたサービスを提供できるといふ考えにも立脚しています。

人材難が叫ばれて久しい日本社会ですが、パチンコ業界はそれに輪を掛



五月女総合プロダクト 株式会社
代表取締役社長

五月女 善重

（さおとめ・よししげ）

1965年生まれ。栃木県出身。大学卒業後、父親の営む建築資材会社総務を経て26歳でパチンコ業界に。釘調整など現場の仕事全般を経験した後、平成12年に「自分の代になる」という強い意志のもと、屋号を「ライブガーデン」に変更。平成15年9月、代表取締役社長に就任。本誌姉妹誌「王様手帖」で自身の体験談を綴ったコラムも執筆中。

人材難時代に真っ先に行くべきは 今いる人材と真っ正面から向き合うこと

けて厳しさを増しており、多額の採用コストをかけて雇ってもすぐに辞められてしまうという悪循環に陥っている企業は少なくありません。

五月女 この方針によって格段に定着率は良いですね。長い人では21歳で入社して今年37歳ですから、勤続年数にして丸15年、アルバイトでは6年という人がいます。ありがたいことに、いったんは結婚や出産で退職した女性社員が、育児などから手をはなれて戻ってきてくれるケースもあります。また、当社では毎年の新入社員入社式の席上で、10年以上勤続している社員を対象に永年勤続賞という名称で表彰をしています。今年も新卒入社第一号の社員を含む10数名を表彰しました。

——アルバイトの方で6年も…。

五月女 人材難時代に企業が真っ先に行くべきことは、今いる人材をいかにして辞めさせないか、そしてそのために企業として何をやるのか、ここにあると思います。これは経営的には、求人コストを抑制できるという利点もあります。

とはいえ、単に終身雇用制を謳うだけでは、そこにあぐらをかいてしまう者もでてきてしまうでしょう。そこで今年から新たに「社長室」を設け、秘書が中心となり、従業員の提案に素早

く対応できる制度を整えました。わたしだけでは従業員に伝えきれないことが多々ありますので、秘書にはその橋渡しも任せています。さらにコンサル会社と提携して社内講師の育成および社内研修にも力を入れ、接客レベルや協働意識の統一化も図っています。またこれに関連したツールとして、現場の不満を吸い上げ、と同時に従業員のモチベーションを維持・向上させることを目的とした「ライブの風」という仕組みも取り入れています。

——それは具体的にどのようなもので

すか。

五月女 この「ライブの風」は、すべての従業員が携帯電話のメール機能を使い、匿名で店長、本社、そして社長であるわたしにも直接意見を述べることでできるもので、これにより改善された部分は多岐に亘ります。

——たとえばどんなことが…。

五月女 昨年の11月、当社では全店舗統一のマニュアルを策定しました。そのなかで女性が一重まぶたを二重にする「アイプチ」という器具の使用を禁止する項目ができたのですが、これに



ついで現場の女性スタッフから「ライブの風」を通して意見が上がり、「アイプチの使用を禁止するなら辞めさせてほしい」という内容のメールがわたしに届きました。匿名でしたので、逆に「ライブの風」で名前を教えてほしいと呼び掛け、実際に秘書が面談してみると、「アイプチはオシャレではなく、コンプレックスを解消するためのものだから、どうしても使用を認めてほしい」と言われ、わたし自身も納得したうえでマニュアルを修正することに至りました。彼女はアルバイトとして2年半も務めている人ですし、そんなことで長く一生懸命働いているスタッフが辞めてしまうのは明らかにおかしい。些細なことかもしれませんが、彼女にとっては仕事の去就に直結するようなどても大きなことだったのだと思います。

アルバイトスタッフの意見にまで耳を傾けることはキリがないと思われるかもしれませんが、それでも、それこそが大事であり、聞いてもらえるんだという風土をつくっておけば我慢にも繋がる。ある店舗では「ライブの風」によつて3名のアルバイトスタッフが辞めることを食い止めることができたという報告もありました。

一方でこの仕組みは、店長や本社にも投稿できるわけですが、社長室だけ

に与えられている権限として、それらのすべてを見ることができるシステムになっています。店長や本社勤務の社員もそれを分かっているため、現場の意見に真摯に受け答えをしているようですね。

——なるほど。現場の意見を聞き入れる一方、店舗の役職者を含めた全従業員のモチベーション向上にも効果が発揮されているわけですね。さて、ここまでは人材について伺っていましたが、経営面ではどうでしょうか。

五月女 これも先代から受け継いでいる方針ですが、当社は無理をしない身の丈に合った経営を一貫して続けてきました。名付けて「ほふく前進経営」です(笑)。

この経営方針を最も象徴しているのは、新規に店舗を開店するときの準備期間が非常に長いことです。具体的には立地場所が確保できてからで1年半くらい、店舗ができてからでも最低1ヶ月半くらいは寝かして、万全を期してオープンするというかたちです。

——そんなに準備期間を掛けるんですか。箱“が”できた段階で即グランドオープンというのが一般的ですよね。

五月女 要は結果として長くなつてしまふんです。多店舗展開を志向する企業であれば、1店舗をつくるのにそん

なに長い時間は掛けられません。しかし当社は「ほふく前進経営」ですから、一つひとつの店舗を大事にします。

新店舗の立ち上げにあたっては、まず立地場所の地権者の方々、そして周辺住民の方々と話し合いに時間を掛けます。具体的に言うと、周辺住民の方々と一軒一軒訪問し、店舗の配置図もお渡しして何かご意見があれば仰ってください。そのときにはわたしの携帯電話の番号までお教えします。

住民の方からは、たとえばメインエントランス前の道路は危ないからここは入口専用にして反対側を出口専用にしてほしい——などの要望がありますが、そういう部分まで聞き入れます。もちろん建物の位置は法律上の問題もあるのですが、それと変えることはできませんが、できる範囲内のことには対応してきました。

やはり地域で誰ひとりとして不満を持つような店づくりはしたくないし、地域の方々に喜ばれないで何が店舗づくりだと思ふのです。それはもちろん100%ということはないでしょう。しかし、なるべく多くの方が賛成してくれる店づくりがしたい。もちろん現場スタッフにも、地域に求められているんだということを意識して、気持ちよく働いてもらいたいという想いも

あります。

——出店にあたっては「地域との共生」をまず第一に考える……。

五月女 ええ。そしてより重要になるのはオープンしたあとの「地域との共生」です。当たり前のことですが、出店期間というのはその後の営業期間と比べれば短いわけですから。このことは、全従業員に常に言い聞かせています。そのため定期的な近隣の清掃活動、それと地域活性化という意味で会員カードを提示すれば割引サービスが受けられるような飲食店とのコラボレーションも各店舗で進めています。

——営業面ではいかがでしょうか。

五月女 いま申し上げたことにも関連しますが、当社ではあえて店長を異動させません。これはその地域を知ってもらうこと、地域に愛着を持つってもらうことで、真の意味での「地域密着型」を目指すことが最大の目的です。一般的には、おそらく癒着や不正などを懸念して早ければ半年くらいで店長を異動させると思いますが、当社の場合は、異動がほとんどないことを分かっているのが店長がその地域に一戸建てを構え、彼らの子どもたちも地元の幼稚園や学校に通うわけです。すると、もうそこが本人の地元になるので真面目にやらざるを得ない。そこを逆手にとつ

ているとも言えますが(笑)。

——つまり、それだけ現場を信用されているということですね。

五月女 はい。信頼できるスタッフしかいないと胸を張って言えることができません。現場を信頼しているのが、店長に移譲している権限も大きい。しっかりと数字を踏まえたいですが、遊技機の決済権まで与えています。そして何より当社の店舗は店長の個性というものの色濃くです。当社は企業理念として「すべてのサービスは人から始まる」というモットーを掲げています



が、これに基づいたものであれば、店

長個人の方針によって独自のコンセプトを打ち出すことをよしとしています。なぜなら、バーラーの営業というものはいかにして地域に合った方針を行うか、これが最も重要なことであり、だからこそ、中小でも生き残れる業界であると確信しています。

——中小でも生き残れる……。非常に興味深いご意見ですね。それにしても、現場移譲型の方針は店長に「やりがい」というものが生まれそうですか。

五月女 それが大きな狙いです。部下

を信頼するという企業風土が築かれていますので、店長も現場スタッフを信頼したうえで責任を与える。それにより個々人に自分のお店、自分の会社だという意識が芽生え、さまざまな建設的な意見があがってきます。

——そうした方針を一貫するなかで実際の業績はどのような状況ですか。

五月女 おかげさまで経営店舗のうち半分は地域一番店であり、不採算店舗もありません。また、パチンコ事業における売上高は右肩上がりの成長を遂げており、ますますといったところではないでしょうか。

——業績は依然として厳しさを増すなかであり、好業績をあげているわけですね。

五月女 繰り返しますが、当社は身の丈に合った経営スタイルなので、財務内容を圧迫するような無理な営業を行ってきませんでした。余裕がないと、ともすれば従業員よりも会社のことを優先してしまう。それで言うと、当社は従業員一人ひとりのことまで細かく考えてあげられるゆとりがある。今後とも人が育つことを最優先として、それに伴う店舗展開を行ってまいります。だからこそ、どこまでも「ほふく前進経営」であり、どこまでも「人」を大事にしていくのです。

いかにして地域に合った営業を行うかが重要だからこそ中小でも生き残れる