

——マルハンの中でも、北日本カンパニーの店舗出店ペースは突出しています。この出店ペースは計画通りなのでしょうか。

三原 マルハンがカンパニー制に移行して、今年で丸4年になります。その間に北日本Cは12店舗出店しました。今年も新規オープンを複数予定していますので、目標とおりのペースです。取得物件のほとんどがM&Aです。北日本Cは事業投資をして収益を生み出し、それを次の出店につなげていくという成長戦略を描いています。逆に言えば、新店で失敗すると投資のサイクルが止まってしまうので、成功の可能性が高い物件を見極めなくてはなりません。そういった意味で出店戦略は非常に重要な位置づけです。

——元々マルハンはM&Aによる店舗取得をしてきましたが、カンパニー制に移行後、北日本Cでは積極的にM&Aを進めていますね。

三原 M&Aは更地から店舗を作るより時間とコストを抑えられること、そして地域のオペレーターが増えることなく出店できるといったメリットがあります。建築コストが高まり、さらに経営環境の変化が激しい今、そのメリットは以前よりも大きく、M&Aによる店舗展開は業界の時流に沿っていると考えています。

高付加価値型店舗で 新たな来店動機の創出を

マルハン北日本CがM&Aを加速させている背景には、自社の成長だけでなく、遊技人口の拡大という狙いもあった。同社の出店戦略、そして取得した物件をどのようにリブランドしてきたのか。同カンパニーの出店のコア部分を担う開発戦略部の三原部長に聞いた。

聞き手・文=小川竜司(本誌)

——M&Aで取得する物件の条件はどのようなものですか？

三原 物件の良し悪しを判断する基準は、さまざまな要素があるので一概には言えませんが、ひとつは当社の投資回収ラインをクリアできるかが条件となります。収益モデルは「当社が出店した場合」に想定される稼働・粗利・利益で、そこにリブランドコストなどを含めた投資額をシミュレーションしたうえで、のれん代を算出します。もちろん、相手の法人様の希望額があれば、それを基準として検討することもあります。物件によっては店舗単体の収益性だけでなく、そのエリアの既存店への影響度なども加味して判断するなど、いろいろな角度から価値を検討します。その結果、物件が持つポテンシャルを最大限に評価した価格が提示できるのは当社ならではの強みだと思います。

——これまで振り返って印象的なM&Aはありますか？

三原 どの店舗も印象的ではあるのですが、強いて言えば2022年に取得した「マルハン盛岡みたけ店」でしょうか。大きな取引でしたが、短期間で決断しなくてはならない局面だったので、社内調整から資金繰りまで含めて難しいディールでした。結果的には念願であった盛岡市への出店を果たすこ

とが出来たことに加え、この案件が一つのきっかけで、物件情報が集まるようにもなりました。また社内にもM&Aに対する本気度、あるいは新しい方向性を示すことができ、社内・社外に風穴があげられた案件だと自負しています。

——M&Aで取得した店舗をリブランディングしていく際に、どのようなことを心がけていますか？

三原 私たちはリーディングカンパニーとして遊技人口の拡大を牽引していきたいと思っています。そして、その先に「マルハンファン」を創っていきたい。そのために、これまでになかったパチンコホールでの体験価値を創出することが必要だと強く感じています。ですから、M&Aで取得した店舗をリブランドする際は、以前と同じようなホールを作るのではなく、トライアル的にも新しい価値づくりにチャレンジしていきたいと思っています。

——ファンに支持され、業界全体の活性化を出店しました。その秘訣を教えてください。

三原 11月にオリент台一番町

続きはデジタルブックで
ご覧いただけます。

詳細はこちら▶

INTERVIEW

三原太郎

マルハン北日本カンパニー
執行役員 開発戦略部部长



MIHARA TARO