

GENDA SEGA
Entertainment

片岡尚新会長が語る 新生GENDA SEGA Entertainment

昨年11月に業界内外を驚かせた㈱GENDAの㈱セガ エンタテインメント取得のニュース。そして12月より「㈱GENDA SEGA Entertainment」として新スタートを切った同社の舵取りを握るのが、取締役会長に就任した片岡尚氏だ。㈱イオンファンタジーを国内最大のアミューズメント施設企業に導いた片岡氏は、このコロナ禍の苦境のなか、AM業界にどのような未来図を思い描いているのか。片岡新会長へのインタビューを中心に、オンラインクレーン事業やレンタル事業の動向にもフューチャーしてみたい。



片岡

Nao Kataoka

株GENDA SEGA Entertainment
取締役会長

株GENDA
代表取締役会長

尚

2020年12月30日付で株セガエンタテインメントの株式の85.1%を取得。同日より「株GENDA SEGA Entertainment」へ社名変更した同社の取締役会長に就任した片岡尚氏。
「株イオンファンタジーを国内1位の売上げ規模に成長させた同氏は、今回のセガエンタ社の株式取得からアミューズメント施設の未来をどのように描くつもりなのだろうか？」

特集

PHOTO : 愛甲武司

アミューズメント業界との関わり

95年のジャスコ(株)入社後、ストアマネージャーや海外事業本部長などを経て、18年まで(株)イオンファンタジーの代表取締役社長を務めた片岡氏。まずは、同氏がアミューズメント業界を志した理由、前職での経歴、ゲームとの関わりについて追ってみたい。

——まず、(株)GENDAを設立されるまでの片岡会長の経歴・アミューズメント業界との関わりから伺いたいのですが、最初からアミューズメント業界を志望してこの業界に入られたのでしょうか？

片岡 学生の時に、エンターテインメントの世界で生涯仕事をしようと思えました。日本中のエンタメ企業を調べていく中で、ショッピングセンター(SC)でアミューズメント施設を展開している「ファンタジーア일랜드」に出会い、こちらのアミューズメント事業に携わりたくて1995年にジャスコ(株)(現イオン(株))に入社しました。

最初に配属されたのはジャスコ鳥取店(現イオン鳥取店)の家電売り場でしたが、1997年に希望が叶い、(株)イオンファンタジー(以下イオンF)が設立された最初の日から出向の形で合流できました。同社で最初に配属されたのは三重県のジャスコ久居店(現イオン久居店)で、こちらのストアマネージャーからスタートしました。当時のイオンFの大半はジャスコから出向しているメンバーで構成されていたのですが、会社が成長を続ける中、2004年頃から出向されていた人々を受け入れ始め、

同年に私も転籍することができました。

——イオンF時代は海外事業部でのご活躍をよく耳にしました。

片岡 ジャスコの入社面接時に二つの目標を話しました。一つはアミューズメント事業部をスピノフして東証一部上場を達成し、グループの中核企業にすること。もう一つは、10年後(当時から見た2005年)に衣食住が満ち足りてくる中国・東南アジアのマーケットは、かつての日本と同じように「遊び」に向かう。その時「ファンタジーア일랜드」の子供とそのファミリーをターゲットにしたモデルは必ず受け入れられるので、アジアにこの業態を多店舗展開する仕事をしたい、と話していました。1995年当時はグループとしてもマレーシアや香港にSCを出店し始めていたばかりで、イオンFも国内に約30店舗の状態でした。それでも、入社前にスキー場、映画館、テーマパークなどの様々なエンタメ業界を調べていたなかで、SCの中でファミリーをターゲットにした事業モデルは必ずヒットするだろうと確信しており、それを手掛けたいと入社前から志望していました。

海外事業本部長に就任したのは2010年ですが、当時は中国に3店舗だけ展開している状態。本部長就任とマレーシアでの立ち上げが同時にあり、それを進めながら日本以外の地域を全て担当することになりました。その時に立てた計画が、一年に1カ国ずつ進出し、10年で500店舗まで広げること。結果的に7年間で387店舗と当時のイメージ通りに展開することができ、退任時もタイ以外の6カ国を全て黒字化に導くことができましたので、上手く行っていたと思います。

——海外でアミューズメント施設を展開する上での苦労などはございましたか？

片岡 ビジネスサイド、お客様が求めているものについては変わらないんですよ。日本の子供が「面白い」と思うことは、タイの子供も、フィリピンや中国の子供も同じように楽しんでくれます。小学校高学年より上の年齢になると分化して難しくなるのですが、小さい子供向けのエンタメ施設では国ごとのカスタマイズがいらぬことも特色でした。

苦労した点は、どの国でも1店舗目をオープンすること。文化・宗教・

行政の慣行・法律などの理由により、1店舗目をオープンするまで障壁がいくつもありました。それを「必ずやる」という信念のもと、突破していくチームの組成が一番大切です。これをやり切ると後発の企業が追いかけて来るとも簡単に入って来られないメリットに置き変わります。その間に多店舗出店やドミナント戦略を行うことができました。店舗・現地のスタッフも国によって文化の違いがあります。日本での接客スタイルなど大切なことはしっかり教育しますが、その他の店舗運営については現地スタッフの意見を聞き、その国の文化や習慣に合う店舗作りを行いました。

——2013年にイオンFの代表取締役社長に就任されましたが、その時はどのような目標を掲げられたのでしょうか？

片岡 まずはアミューズメントのオペレーターとして世界一、そしてアジアでNO.1のエンタメ企業を創ることが目標でした。2015年の(株)ファンフィールドとの合併により、アミューズメントオペレーターとして世界一の規模になりました。

——それだけ順調に歩みを進められていた中で、なぜイオンFの代表を退任され、(株)GENDAを設立されたのでしょうか？

片岡 イオングループの中でもかなり自由にやらせてもらえていましたし、業績も順調だったので、確かに外から見ると辞める理由がまったくなかったと思います。独立のきっかけは、本気で世界一のエンターテイメント企業を創りたいと思ったことです。もちろんイオンFをそこに導くことも良かったのですが、この夢のためには一から始めた方が成功の確率が高くなると思いました。イオンFをアジアNO・1にするとい

う目標から、もう一段階上げる。その実現のためには、機動的なM&Aや他社とのアライアンスが必須です。それを「これ以上ない」くらいのスピードで実行していける環境を作りたかったのです。例えば、今回のセガエンタテインメント(以下セガエンタ)の株式取得もGENDAの体制になっていなければ、話が実現するのは難しかったと思います。世界一のエンタメ会社を創るための手段として、自由で素早くM&Aができる体制を作る必要があります。そのためGENDAを創業しました。

——少し話を変えて、片岡会長と

ゲーム・ゲームセンターとの関わりについても伺いたいのですが、学生時代からよくゲームはプレイされていたのですか？

片岡 小学生の頃は近所の駄菓子屋で「魔界村」や「ディグダグ」、中学生になると東京・吉祥寺のゲームセンターで「1945」や「グラデイウス」に熱中していました。高校・大学の頃は池袋の「ゲームファンタジア」(現アドアーズサンシャイン店)で「HERO DEBBY」シリーズや「ピゴパーティ」シリーズといったメダルゲームにハマっていましたね。

それ以外にも、実は「RPG」が

非常に好きで、PC・ファミコン・プレステ・スマホを問わずやりこめました。「ブラックオニキス」「ウィザードリイ」「ウルティマ」「ドラゴンクエスト」「ザナドウ」「風来のシレン」「ディアブロ」「クロノス」「星のドラゴンクエスト」「ドラゴンクエストウォーク」など、ずっと一貫してRPGを遊んでいます。初期の画面が線でしか表示されず、カセットテープからロードしていた頃から遊んでおり、今でも初期の「ウィザードリイ」のマップなどは暗記していますね。「ドラゴンクエストウォーク」も通勤中は必ず起動しています(笑)。

Theme 2

セガエンタテインメントの株式取得

業界に大きな衝撃を起こした昨年11月のGENDAによるセガエンタテインメントの株式取得の発表。イオンファンタジーを業界トップの座に導いた片岡会長は、それまでセガエンタ社をどのように見ていたのだろうか？ また、なぜ「セガ」の名称を継承する道を選んだのだろうか？

——本誌11月号のインタビュー時に「積極的にM&Aを仕掛けていく」と伺っていましたが、セガエンタの株式取得には業界中が驚きました。今回の株式取得もM&Aを探っていた中でお話があったのでしょうか？

片岡 「M&Aを通じて成長を目指している」ことは常に公言しておりました。そうした中で、今回のセガ

エンタに関してはセガグループ様よりお声がけをいただき、ご縁につながりました。

——外から見ても急な発表で驚きました。約190店舗を運営する形になりますが、GENDAとして国内施設Oの状態から運営を臨むにあたり、不安などは抱かれなかったのでしょうか？

片岡 まず、スピードという面ではGENDAにはPWC出身のM&Aに長けたスタッフが3名おり、社内でM&Aの実務を完結できることが大きな強みです。そのおかげで「これ以上ないスピード」でM&Aを行えたと思います。

施設の運営に関しては、前職での店舗数は海外を含めて800店舗を超えておりました。アミューズメン

ト施設の運営・ゲームセンターを多店舗展開していくのは私自身のキャリアの中でもずっとやってきた一番得意な分野であり、今までの経験が活かせる領域です。タイミングは決まっておりますでしたが、施設運営は必ずやりたいとGENDAの創業時から思っておりました。

——片岡会長が外から見ていたセ



ガ店舗のイメージ、実際に中に入って感じられた印象をそれぞれ教えてください。

片岡 店舗ビジネスには四つの重要な点「立地・ブランド・品揃え・接客」があります。外から見ても良くでガの施設はどの点においても良くできており、素晴らしい会社だと感じています。中に入った後も、ここは同じように感じています。さらに「なるほどな」と思ったのは、本部のスタッフも、現場のスタッフも、みんなセガが好きだったり、ゲームセンターが好きだったり、自分のお

店が好きだったり、IPが好きだったり、自分たちの仕事に対する情熱が高いメンバーが揃っていること。これは本当に大きな強みだと思っています。

——セガエンタの株式取得後、会長就任初日に全社員に直筆メッセージを送られたと伺いました。こちらはどのような思いを伝えられたのでしょうか？

片岡 約4000人のスタッフ・社員に宛名と署名を直筆で書いたのですが、いざ始めてみると1時間に

100人くらいしか書けず、手が折れそうになって(笑)。次にM&Aを行った際に自分が同じことをやると言いだしたら絶対に止めてくれ！と周りをお願いしています(笑)。伝えなかったことは、自身のエンターテイメントに対する思いやGENDAが目指す目標、その目標をセガエンタの社員全員と一緒に実現していきたいということです。週末に全国の店舗を回っているのですが、大変ありがたいことにメッセージの件についてアルバイトの方から直接お礼を言っていたり機会などもあり、すごく嬉しかったです。

——店舗の名称を「セガ」のまま継承された理由を教えてください。こちらはGENDA側からご提案されたのでしょうか？

片岡 はい。ぜひ継承させていただきたいとこちらからお願いました。「セガ」のブランドは、お客様・従業員・私自身、それぞれにとってそれぞれの「想い」があり、とても大切です。ぜひ継続使用したいと強くお願いし、契約させていただきました。

——一部では、今回のセガエンタ取得を投資目的ではないかと見られる方もいますが、そちらについてはいかがでしょうか？

片岡 誓って申し上げますが、私がある限りGENDA SEGA Entertainmentの株式はごなたに対しては絶対に売却いたしません。GENDAグループの中核企業として永遠に一緒に成長していくことを目指し

ます。今後もM&Aを積極的に続けていくと思いますが、グループ入りした企業は共に永久成長を目指すことを全体の方針としているので、GENDA SEGA Entertainmentに限らず短期間で売却するようなことは一切するつもりはありません。

——今後も二つしたM&Aのチャンスがあれば、積極的に仕掛けて一緒に成長していこうというお考えですね。

片岡 はい。ご縁があれば常にM&Aは検討しています。世界一のエンタメ企業を目指すため、M&Aをやり倒して大きくしていきたいです。ここは国内・海外を問わず手を広げていくつもりです。GENDAとしても今春NAMCO USAの店舗の一部を「キドルトン(Kidulton)」で取得することが決定しています。キドルトンは北米ですが、今年中にもう一カ国くらい進出したいと考えています。海外展開は私の得意分野でもありますし、スピード感を持ってやっていきたいですね。



ゲームニュースサイトでも大きく報じられたセガ エンタテインメントの取得だが、店舗はGENDA SEGA Entertainmentに社名変更された後も、大きな変化もなく運営されている(写真はセガ新宿歌舞伎町)

Theme 3

セガ店舗の運営・経営

4月15日時点で国内に165店舗を運営するGENDA SEGA Entertainment。

既存施設の運営・経営について片岡氏はどのような戦略を練っているのか？
また、現状のアーミューズメント市場や新型コロナウイルス後の状況をどのように考えているのだろうか？

——セガ店舗について伺う前に、現状のアーミューズメント業界の印象を片岡会長はどのように捉えているのか？教えてください。

片岡 大きな流れとして、2006～2010年まで業界が大きくシュリンクしましたよね。市場規模も4200億円まで落ち、市場の4割近く失いました。この間に何が起ったと言うと、まさにスマホやPCのゲームに置き換わっていったと思います。

一方、2014年を底にして5年連続で市場規模が伸びています。今のゲームセンターに残っているのは、リアルエンタメ施設での遊びとして確立されたもの、スマホには置き換えられない需要が残っていると思います。長い目で見ると、一番大きな置き換わりが済んでいるので、これから先も現状の市場規模は維持していくと思います。ですが、その中身は違うかもしれません。

——現在はプライズゲームが市場の約6割を占めるまで成長しています。

片岡 あらゆるエンタメには常に栄枯盛衰があります。それが必定であ

り、アーミューズメントが長く支持されているのは、ある部門が下火になっても、別の部門が伸びてきたからです。色々な部門が生まれ、流行り、時代と共に主役が交代してきましたが、それぞれのファンを確立しながら現在に至ります。何かが下火になっても他の部分がカバーするのが、アーミューズメント施設の強さだと思っています。

その時代に応じてお客様が求めているものを拡大していくのがアーミューズメントの本質。今の時代はユーザーがプライズを求めているので、これを広げるのは自然な流れです。ですが、数年後には違うものが取って代わっているかもしれません。今後も各部門の構成比は変化し続けると思います。10年後、20年後もアーミューズメント施設は存在しているし、現在と同じ規模感を維持していると思いますが、その中身はまるっきり変わっている可能性もあると思っています。

——現在、新型コロナウイルスにより特に都心・繁華街のゲームセンターは苦境を強いられています。GENDA SEGA Entertainmentの店舗は

この立地に強い店舗も多いですが、ここからどのような巻き返し策を考えられているでしょうか？スクラップ&ビルドなども積極的に行われるのでしょうか？

片岡 まず、コロナ収束後の市場についてですが「100%」戻ります。アーミューズメントに限らず、この一年で「必要であるからやっていた」出張や会議の在り方等は不可逆的な大きな変化をしました。一方、「好きだからやっていた」ことこそはコロナ収束後に100%戻ります。ゲームセンターはその典型になると思います。

店舗についても、コロナ前の100%に戻れることを前提としています。その前提の上で、スクラップ&ビルドや経営・品揃えの見直しを実施していきます。100%戻ったとしても黒字化しない店舗は、残念ながら閉店を検討しないといけません。今この瞬間、都内のように苦しい状況の店舗はありますが、現在の数字を見て店舗を閉めるということとは全く考えておりません。社員・スタッフにも「絶対戻るから！」という話をしています。

ただ、この前提は企業によって全

「5年以内の首位奪還」を
みんなと約束しました。





く異なると思いますし、コロナ後は80%まで戻る、80%を基準にして考えるという意思決定をされる企業があってもおかしくありません。この前提条件によって経営戦略が大きく変わると思いますが、私は100%に戻るとは前提でやっていますし、必ず戻るとは思います。

——セガ店舗は都市型に有名店が多いイメージがありますが、片岡会長の得意分野であるSCへの進出強化などもお考えでしょうか？

片岡 現在、都市型店舗・郊外型店舗・SC型店舗の売上げがちょうど3分の1ずつになっています。どの立地も大事ですし、どのタイプの店舗でも競争に勝ち、拡大していきたいと考えています。

——都市型の店舗に、片岡会長の強みであるSC型店舗のノウハウを積極的に加えることなどはお考えですか？

片岡 今回のセガの都市型店舗に足りないものは、特になく思っています。私よりもセガが培ってきたノウハウがたくさんありますし、新たに何か持つてくる必要はないと思っています。逆にSC型の店舗の場合、ヤングアダルト中心だけでファミリー客も来店するような店舗であれば、私が持つファミリー客に対する施策の打ち出しはあるかもしれませんね。また、新業態の店舗についても、常に検討を進めています。

——前任のイオンF時代はファミリー・小さい子供がターゲットであ

り、女性店長の登用も多かったと思うのですが、女性店長の登用はGENDA SEGA Entertainmentでも積極的に進めたいとお考えでしょうか？

片岡 これは私が参加する前から、すでにセガエンタとして女性店長を増やす流れがありました。とても良いことだと思っていますし、能力・やる気がある人に平等にチャンスを与えたい思いもあります。男性・女性の両方の視点から経営を作っていくのは大事なことです。そこは男女だけでなく、年齢・国籍など、ダイバーシティは重要なファクターなので、能力・やる気に応じてチャンスを開いていきたいです。

——今回GENDA SEGA Entertainmentの取締役会長に就任されましたが、経営・運営にはどのような形で携わろうとお考えでしょうか？

片岡 コロナ禍においてダメージを受けましたが、そもそも非常に良い会社です。上手くいっていない会社のターンアラウンドをしているわけではないので、抜本的な戦略の変更は不要と考えています。経営陣もみなさん大変優秀ですし、この経営陣と一緒にやっていけたら安心だなと思っています。

私ができることは、さらにそこへ外部から新たな戦力を招聘し、強化していくこと。この4月に執行役員に加わってもらった元イオンF本部長の徳山和来氏などは、その一つの形だと思っています。私自身はいくつかのプロジェクトを主管すると共

に、GENDAグループとの連携や、海外進出、M&Aなどの成長戦略において貢献していきたいと思っています。

——会長就任後、積極的に全国の店舗を回られています。その中で感じたセガ店舗の良さ、逆に改善したいと思われた点があれば教えてください。

片岡 先ほどの話と少し被りますが、セガの店舗は「セガが好き」「ゲームセンターが好き」「キャラクターが好き」「自分のお店が好き」という思いを持ったスタッフが多く集まっています。これこそがセガ店舗の強みだと思います。

また、店舗における裁量や自由度が高い文化があり、1店舗1店舗が全く別のお店です。それこそ強い強みですね。店長を始めとするスタッフがどういうお店にするかで、中身も経営も変わってきます。レイアウトや販促物等、改善の余地はたくさんあると思いますが、原則として今の強みをさらに伸ばしていきたいと考えています。

——一部のユーザーからはセガグループから売却されたことで、ビデオ系のゲームが軽視されるのでは？という声もあります。片岡会長はビデオゲームやメダルゲームといったジャンルは、まだまだ可能性があるとお考えでしょうか？

片岡 私自身、プレイヤーとしてもビデオ・メダルゲームに愛着がありますし、文化としての意義も大切だと思っています。将来に渡り、一定

の規模を維持させていきたいと強く考えています。

しかしながら、あらゆるエンタメには栄枯盛衰があり、その時代のお客様が求めているものを常に導入・拡大していくことが必要です。それがゲームセンターのあるべき姿です。小さかった部門が大きくなり、流行っていた部門が縮小されるのがゲームセンターであり、変わっていくことは健全なことでもあります。10・20年後もゲームセンターは健在ですが、その中身は今とは全く違ったものになっていると思います。

——セガ店舗はコアボカフエヤVR、飲食関連にも力を入られています。こちらも継続したり、新たな開拓をお考えでしょうか？

片岡 はい。常に新しいチャレンジを続けていきます。トライ&エラーなので、まずやってみる。良ければ伸ばして、難しければ修正して、ダメなら撤退することを続けてやっていきます。経営層における意思決定のスピードは上がっていると思いますし、すぐ決めて結論を先延ばしにしない点は、みなさん意識的にやってくれている気がします。

——「eスポーツ」への取り組みなどはいかがでしょうか？

片岡 非常に重要な研究テーマであり、ビジネスサイドでこの分野にどう関わっていくのか、常に研究しています。今この瞬間の方針は固まっていますが、関心は非常に高く、新しいモノが生まれる可能性が高いです。切り口も施設・チーム・大会

運営など関わり方がたくさんあるの
で、どういう形が良いか研究してい
る段階です。まずは、あるeスポー
ツチームのオフィシャルスポンサー
になることを予定しています。

——「コロナ禍の収束後、アミュー
ズメント施設が飛躍するためには、
何が必要と思われませんか？」

片岡 コロナ禍から100%戻ると
思いますが、そこから飛躍するため
には、かつての「メダルゲームの発
明」「シール機の誕生」「プライズ機
の隆盛」に匹敵するような新たなジ

ヤナルの創設が必要だと思えます。
非常に難しいことですし、誰がそれ
をできるのか不確定な面も大きいで
すが、飛躍するとはそういうことだ
と思います。ゲーム機の開発にも興
味はありますが、OEMなどで新し
いゲーム機を作ることとジャナルを
生み出すことは、話が大きく異なり
ます。もし、それを自分たちで出来
るならこれほど素晴らしいものはな
いので、やれたらいいなとは思いま
すね。



株GENDA SEGA Entertainment取締役会長に就任後、週末を中心に全国のセガ店舗の視察を行っている片岡氏。現地のスタッフとも積極的にコミュニケーションを図っている

Theme 4

GENDAとの相乗効果

ここからは競合する事業もあるGENDAとGENDA SEGA Entertainments

2社をどう棲み分け、相乗効果を狙っていくのかを尋ねてみた。
オンラインクレール、レンタル、海外展開など、気になる点に迫ってみた。

—— 現在、GENDAとして北米
に(株)フントダウンとの合弁会社「キ
ドルトン」を立ち上げられています
が、GENDA SEGA Enter
tainmentにも海外進出をお考え
でしょうか。

片岡 海外展開はGENDAと
GENDA SEGA Entertainmentの両
方で行います。現在、GENDA SEGA
Entertainmentにおける海外店舗は
ありませんが、やるべきだと思っ
ています。海外にはまだまだ大きなチ
ャンスがありますし、海外展開は必

ず進めてまいります。

—— セガエンタで運営されていた
オンラインクレール事業を
「GOTON」に改名されました。こ
ちらの狙い、そしてGENDAが運
営するオンラインクレール「LIF
T」をどうのように棲み分けるのか？
教えてください。

片岡 セガグループ様との契約上、
「セガ」ブランドを使用できるのは
店舗ビジネスに限定されていたた
め、オンラインクレール事業の改名

はマストでした。「GOTON」とい
う名称は社内の担当部署からの提案
で、景品が取れる時の「ゴトン」と
いう音と、英語で「成功する」を表
す「Get on」の二重の意味があり
ます。

「LIF」は「GOTON」は、
同じオンラインクレールでもゲー
ム性や顧客属性が大きく異なり、無理
に統合するよりも別の事業としてそ
れぞれ大きく伸ばしていきたいと思
っています。「GOTON」はアミュー
ズメントのプライズが多く、リア

ル施設との行き来をする人も非常に
多い。「LIF」は他のオンライ
ンクレールもプレイしている人が多
く、オンラインクレールだけで遊ば
れる人が多い。顧客・ゲーム性とも
違うので、統合するメリットは非常
に少ないです。

—— 業界内では、オンラインクレ
ールにリアル施設のクレールゲーム
の顧客が流れる心配をする声も聞か
れます。

片岡 ここ数年はリアル店舗のクレ



プロフィール
株GENDA SEGA Entertainment 取締役会長
株GENDA 代表取締役会長

片岡 尚 (かたおか なお)

1995年 ジャスコ㈱(現イオン㈱)入社
1997年 株イオンファンタジーに転籍
2004年 株イオンファンタジーに転籍
2008年 取締役就任
2012年 常務取締役海外事業本部長就任
2013年 代表取締役社長就任
2017年 イオンエンターテイメント㈱代表取締役社長兼任
2018年 両社を退社
株GENDA設立 取締役会長就任
2019年 代表取締役会長就任(現任)
2020年 株GENDA SEGA Entertainment取締役会長
就任(現任)

インゲームもオンラインクレーンゲームも共に大きく伸びています。両方を楽しまれているお客様も多く、競合関係にあるというより、共に市場を拡大している存在だと考えています。オンラインで遊んだ人が店舗でリアルに触れてみたり、施設で遊んで家に帰ってもオンラインクレーンで遊んでみたなど、行き来も増えると思います。市場の形成でもお互いのパイを大きくしていける可能性があると思います。

—— 一方で、オンラインクレーン事業では、運営側の不正行為も懸念されています。

片岡 不正行為は言語道断です。健全な市場育成の観点からは同業者として本当に迷惑です。やはり正しい商売をすることが重要です。会社として道徳性を大切にすることが、それをしつかり社員に伝えることが大事だと思います。正しくないけど儲かることはあっても、それをやっては絶対にダメだと思えますし、経営のスタンスとしてそういうことをしないのは非常に重要です。

—— レンタル事業についても教えていただきたいのですが、3年レンタルしたマシンを店舗に譲渡するプランなどもあると伺っています。

片岡 レンタルのプランについては、ゲーム機・設置する店舗・契約期間などにより、いくつものケースがあります。ご質問のようなプランを適用しているケースもあります。基本的には弊社(GENDA)の資産として購入したゲーム機をオペレーター様の施設に置かせていただき、レベニューシェアしています。レンタル事業を始めて約2年半くらいですが、約110社に約4700台をレンタルしています。これを実質2名の営業で担当しているのですが、ニーズがそれだけ多いということであり、店舗が欲しくないマシンをこちらが無理にとお願いする余裕などまったくない状態です。メーカー様・オペレーター様・エンドユーザー様・私たちの四者がそれぞれハッピーになることを、理屈ではなく本当に実現できている気がします。このビジネスをもっと広げていければ、

ば、アミューズメント業界全体へ貢献できるのではないかと考えています。

—— GENDA SEGA Entertainmentでもレンタルの案内をされています。

片岡 こちらは全く別のもので、企業によって呼び方は違いますが「ミニロケ」「シングルロケ」のカテゴリにあたります。ただ、今後連携できる部分はあるかと思っています。

—— GENDAとGENDA SEGA Entertainmentの両社が協力する中で、どのような相乗効果を得られるとお考えでしょうか？

片岡 例えば、ゲーム機の購入数量をGENDAのレンタル、GENDA SEGA Entertainmentの施設の両方で購入し増やすことで、ロットが集まりメーカー様も再販できるようになります。購入規模が拡大することでプライズでもオリジナルのものや独自のチャレンジを増やすことができます。また、情報が2社で多角的に入ってくることも大きなメリットで、今後の新サービスの開発や他社との協業、M&Aにも繋がっていきまします。ここはレンタルだけを手がけている時と比べても、大きく変わってきています。

—— 最後のコロナ収束後の5〜10年後、GENDA SEGA Entertainmentをどのように展開していきたいとお考えでしょうか？

片岡 今年の初め、GENDA SEGA Entertainmentの全店舗をオンライン

ンで繋いで話をしました。そこで「5年以内の(売上げ)首位奪還」をみんなに約束しました。新規出店、海外進出、M&Aを通じて、短期間で大きく成長したいと思っています。かつてはセガが施設で一番でした。社内のみならずそうしたプライドがあり、悔しい思いをしています。それを5年で必ずまた1位になると約束しています。全国を回ってエリアマネージャーたちと話をしているのも、そこはすごく喜んでくれており、一緒に目指したいという思いが伝わってきているので、必ずやれると思います。

「5年以内の首位奪還」。短期間の厳しい目標に見えるが、イオンファンタジー時代に同社をアジアのトップに押し上げた片岡会長が自信を持って発している言葉だけに、十分に勝算を見込んだ上でのものと思われる。ただ、その方法は現状のセガ施設を大きく変化させるのではなく、積極的なM&Aや海外進出、新たな業態の追加などでプラスオンさせて行こうという方向性で、それを成し遂げられる人材を揃えている。時代の変化に合わせて、店舗が提供するものも柔軟に変化できるのがゲームセンターの強みと語り、取材時にはまだ発表できない楽しみな案件も控えていると話してくれた。世界一のエンタメ企業を目指すなかで、片岡氏がアミューズメント業界にどのような変化を生み出していくのか。今後の展開を楽しみにしたい。

キーワードからひも解く GENDA SEGA Entertainment & GENDA アーケード事業の現在と未来

片岡氏インタビューから(株)GENDA SEGA Entertainmentならびに、(株)GENDAの目指すべき姿が見えてきたのではないだろうか。本稿ではインタビュー中のキーワードから、両社が展開するアーケード関連事業の現状とこれからの展開をレポートする。

ロケーション運営事業

「抜本的な戦略の変更は不要。 今の強みを伸ばしていきたい」

業界では、セガ施設がどのように変わるの注目がされていたが、株式取得後から数ヶ月間は大きな変更がなかったという印象だろう。「上手くいかない会社のターンアラウンド(方向転換)ではないので、抜本的な戦略の変更は不要と考えています」という片岡氏の言葉通りに、都市型、郊外型、SC型店舗それぞれで拡充を図っていく見込みだ。運営会社変更後の目立った展開としては、「セガ新宿歌舞伎町」のクレイジーゲーム機台数のギネス記録達成、「セガ秋葉原3号館」でのレトロゲー

ームフロア新設などが挙げられる。また、「Winner」の人気漫画とタイアップした新製品「ちいかわ焼き」を販売した「セガのたい焼き」(池袋店・秋葉原店)も含めて、話題性のある施設展開を継続している。

セガ施設では、コラボカフェやVR施設、飲食関連にも注力をしてきたが、こういった業態にも常に新しいチャレンジをトライ&エラーで続けていく方針だ。片岡氏がイオンファミリー出身であることから、「ファミリー客に対する施策を打ち出す可能性はあるかもしれません」とい

うように、SC型店舗での新たな展開には注目をしていきたい。

「トライ&エラーで常に新しいチャレンジを」

GSEの最近の施策では、ロケーションをバックアップするシステムの導入が目立っており、運営の効率化や収益性アップといった成果を挙げている。まず、ユーザーがQRコードを介してスタッフを呼び出すクラウドチャイム「デジちゃんむ」(W



2020年12月にリニューアルオープン、ギネス認定のクレーンゲーム機設置台数世界一となった「セガ新宿歌舞伎町」



2021年1月にレトロゲームフロアをリニューアルオープンした「セガ秋葉原3号館」。「ザ・ハウス・オブ・ザ・デッド」および「バーチャロン」シリーズ、「スペースハリアー」などが稼働中



SEGAロゴ焼きなどユニークな商品が話題の「セガのたい焼き」(池袋店)。Twitterの人気漫画を題材にした「ちいかわ焼き」がヒットしている

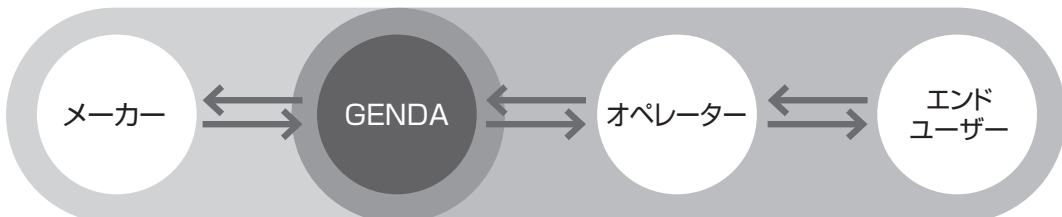
ASD(株)製)は、スタッフが事前にニーズを把握できることで、接客業務の効率化につながっている。導入店舗における顧客ニーズのデータ蓄積にもなることから、「従来のコールボタンよりも低コストで、活用の汎用性が高いことが魅力」(GENDA SEGA Entertainment 執行役員 営業本部 本部長 杉原壮平氏)と評価している。店舗マネジメントツールとしては、ナレッジ・マーチャントワークス(株)の「はたご」を導入した。従来、スタッフ間の情報伝達はアナログのノートで行っていたが、情報共有の即時性と確実性は飛躍的に高まっているという。

インカムアップに貢献しているのは、セガエンタテインメント時代の2015年から導入を進めてきたチケットシステムだ。ゲームをプレイするとバンダーからチケットが排出され、集めたポイント数に応じてお菓子などの商品に交換できるもので、現在は、(株)サイの「チケットバンダー・イーターシステム」の導入がロケーションで進んでいる。主にキッズゲームコーナーに設置しており、「ゲームでの遊びに加え、買い物体験」という付加価値が生まれる(同・杉原氏)ことからファミリー層の支持を獲得している。導入前と比

事業運営

GENDA SEGA Entertainment

GENDAレベニューシェアによる「win-win-win-win」のビジネスモデル



- ロットがまとまり販売機会が増加
- 開発への投資が可能に

- レンタルにより収益を得る

- 諦めていた新製品を導入
- 顧客満足度が上がりインカムアップ

- ロケでの遊びの選択肢が増加

GENDAの主業務にゲームマシンのレンタル事業があるが、ゲーム機種・導入店舗の意向・契約期間等により多彩なプランを展開しており、「顧客・店舗ごとにオーダーメイドのプランを提供している」(片岡氏)という状況だ。そのため、特徴的なレンタルプランの情報が一人歩きしている感があるが、基本的には、GENDAがゲーム機を資産として取得、それをオペレーターの店舗に設置して、売上げを分配するレベニューシェアとなる。契約期間後は延長・撤退を選択することも可能。それに加えて、一定の年数が経過すると、所有権がオペレーター側に譲

「4者がハッピーになれる」

レンタル事業

win-win-win-winの関係を実現できている

渡されるといふプランもある。導入店舗のいろいろな要望を聞き入れ、ケースバイケースでレンタルプランを構築しているのである。事業開始から約2年半で、契約件数110社4700台という実績は、ニーズに合った柔軟な対応ができている証左だろう。「結果的に、メーカーは機械が売れて、オペレーターは導入を諦めていた新製品が入ることによって利益が出る。エンドユーザーは常に新しいゲームで遊べるようになる。我々もこのスキームの中で利益をいくらかいただける。win-win-win-winの関係が、理屈ではなく実現できていると思っています」(片岡氏)。

「レンタル事業の拡大によるアミューズメント業界全体への貢献を」

GSEもレンタル事業を行っているが、いわゆるシングルロケがメインとなる。GENDA・GSEの両社がレンタル分野で協業することで、ゲーム機の購入数量が増えれば、メーカー側もロットがまとまって再販につながっていく。それにより、両社での事業拡大のチャンスが増えて、前述した「win-win」の関係に沿って、レンタル先のオペレーター

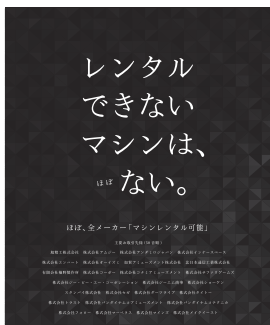
べると、キッズゲームの売上げが平均3割も向上しているようだ。片岡氏はインタビュで、施設におけるトライ&エラーは積極的に行っていくと語っていたが、これはセガ施設にも根付いていた姿勢だろう。GSEの運営ノウハウを明かしてもらった格好ではあるが、コロナ禍からの立ち直りを目指すオペレーターに指針となる貴重な情報として共有させてもらった。業界のトップランナーとして、今後も業界発展の為に挑戦に期待したい。



QRコードでスタッフを呼び出せる「デジちゃんむ」。接客業務のデジタル化による人件費削減だけでなく、店舗の顧客ニーズ把握にも役立っている(写真はセガ新宿歌舞伎町)



チケットを集め、イーターに読み込ませることも子供たちにとっては立派な遊びになる「チケットシステム」。GSEの導入店舗ではキッズゲームの売上げが平均30%UPした(写真はセガ有明ガーデンおよびリリースより)



GENDAレンタル事業は、取り扱い製品の幅広さが売り(GENDA広告より)

にも貢献でき、結果的にエンドユーザーにも喜んでもらえる。グループでのスケールメリットを活かし、事業をさらに拡大していくことで、アミューズメント業界全体への貢献につながっていく構えである。



オンラインクレールン事業

「利用動機が異なる2つの事業、それぞれ大きく伸ばしていきたい」

GENDAとGSEEのビジネスで、完全に一致していたのが、「LIFTる。」と「GOTON!」(旧セガキャッチャーオンライン)のオンラインクレールン事業である。統合等のテコ入れがあるか注目されていたが、今後もそれぞれ別の事業として展開していくという。「LIFTる。」と「GOTON!」では、ゲーム性が異なることが要因である。「LIFTる。」は、オンラインクレールンとしては後発にあたるが、アイテム数日本一を謳うほど多彩な景品種を売りにしている。対して「GOTON!」は、アミューズメント専用プライズをメインにした品揃

えをアピールポイントとしている。これにより、両者の顧客属性は大きく異なっている。「GOTON!」では、「鬼滅の刃」や「呪術廻戦」をはじめとするIPファンを獲得、リアルゲームセンターと行き来をしながら楽しんでる層の比率が高い。「LIFTる。」は、数多あるオンラインクレールンゲームを横断してプレイしている層がメインとなっている。ターゲットの利用形態・利用動機が異なることから、無理に統合するのではなく、別事業としてそれぞれ伸ばしていく狙いである。

「オンラインクレールンはリアル店舗と共にプライズ市場を拡大していく」

リアル店舗でのプライズは、売上の全体の6割以上と言われるほど拡大しているが、オンラインクレールンゲームも単体でも需要が影響したのか、昨今は売上げを伸ばしているという。リアル店舗がオンラインに流れるのではという危惧もあるが、欲しいアイテムがあれば、両方を楽しむユーザーも多いというのが片岡

氏の見解。オンラインで初めてクレールンゲームに触れてリアルを遊んでみた、リアル施設の遊んで家に帰ってオンラインもやってみたという往来は今後も増えると見ている。「リアル店舗とオンラインクレールンは、シーソーの関係ではなく、お互いがあることによって、お互いのパイが大きくなる関係にあると思います」(片岡氏)。

オンラインクレールンは、中古機械の再利用や地代の安さなどで参入しやすい印象があるが、ランニングコストが大きくて難しいビジネスだと言われている。しかしながら、「LIFTる。」「GOTON!」の両事業に対しては、今後も開発・マーケティングに積極的な投資を行っていく方針であるという。リアル店舗とオンラインクレールンが共存共栄するためには、オンラインからリアル店舗へ、リアルからオンラインへユーザーを行き来させる仕掛けが必要だが、現状ではあまり登場していないようだ。両者で多くのユーザーを抱えることになったGENDAグループが、プライズ市場をさらに拡大する効果的な仕組み・仕掛けを創出することに期待をした。



GENDAが運営するオンラインクレールン「LIFTる。」は、豊富な品揃えが特徴。GWお役立ち、ピクニックアイテムなどタイムリーな商品もあり、幅広い層のユーザーを獲得している

LIFTる.



GENDA SEGA Entertainment運営の「GOTON!」はAM専用プライズを中心とした品揃え。リアル店舗と共にプレイするユーザーが多く、リアルとオンラインの相乗効果を果たしている

GOTON!

