

2017年のキャッシュフロー動向と2018年の予測

(株)オーティスマネジメント 取締役 事業本部長 滝田正之

1 2017年、 キャッシュフローはどう動いたか

2017年のパチンコ業界は、16年に続いて高射幸性機の入替え等の影響により売上げはかなり減少した。

「DK-SIS」(ダイコク電機株)のデータ(図表1)によれば、特に4円パチンコはアウトの減少(前年比1,000個減)と玉単価の下落(同0.08円減)が響き、台当たり売上げは16年の2万4,465円から2万1,723円(同2,742円減、11.2%減)となった。パチンコ全体ではアウトが880個減少、玉単価が0.07円下落、台当たり売上げが1,910円減少した。

一方パチスロにおいては、旧基準機から新基準機(5.5号機)移行が比較的なだらかであったために、20円パチスロのアウトは前年比100枚減少、コイン単価は同額となり、台当たり売上げは16年の2万5,782円から2万5,557円(前年比225円減、0.9%減)とほぼ横ば

いで推移した。その結果、パチスロ全体でも大きな業績の下振れはなかった。

それでは、一般的なモデル店舗(標準店、パチスロ専門店、低価格専門店)において売上げ・粗利・キャッシュフローがどのように動いたか検証する。

(1) 標準店(図表2)

総台数500台：パチンコ4円180台・1円120台、パチスロ20円150台・5円50台

パチンコ・パチスロ機を併設する標準店において、業績の要となるアウトは、4円と1円を合わせたパチンコ全体で16年1万8,808個に対し、1万7,856個(前年比952個減、5.1%減)となった。特に4円パチンコにおいて、射幸性の高い機種が順次入替えとなり16年の1万5,660個から1万4,660個(同1,000個減、6.4%減)と16年以上の落ち込みとなったことが影響した。パチン

図表1 主要業績の推移

パチンコ

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年 予測	対比
アウト(個)	22,210	21,500	20,750	20,130	19,330	18,560	17,680	17,280	-400
玉単価(円)	1.04	1.03	1.03	1.02	1.01	0.94	0.87	0.84	-0.03
玉粗利(円)	0.16	0.16	0.16	0.16	0.15	0.15	0.14	0.14	0
稼働時間(時間)	4.46	4.32	4.17	4.04	3.88	3.73	3.55	3.40	-0.15
台売上げ(円)	23,048	22,065	21,416	20,613	19,497	17,370	15,460	14,515	-945
台粗利(円)	3,608	3,364	3,266	3,165	2,988	2,780	2,556	2,419	-137
時間売上(円)	5,170	5,110	5,140	5,100	5,020	4,660	4,360	4,269	-91
時間粗利(円)	810	780	780	780	770	750	720	712	-8

※すべての貸し玉料金営業の合算

パチスロ

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年 予測	対比
アウト(枚)	10,428	10,238	9,705	9,632	9,354	9,236	9,136	9,100	-36
コイン単価(円)	2.41	2.55	2.58	2.56	2.55	2.40	2.42	2.40	-0.02
コイン粗利(円)	0.37	0.39	0.38	0.36	0.36	0.35	0.35	0.34	-0.01
稼働時間(時間)	5.27	5.17	4.90	4.86	4.72	4.66	4.61	4.55	-0.06
台売上げ(円)	25,123	26,122	25,028	24,694	23,839	22,152	22,104	21,840	-264
台粗利(円)	3,809	3,951	3,665	3,515	3,396	3,256	3,226	3,094	-132
時間売上(円)	4,770	5,050	5,110	5,080	5,050	4,750	4,790	4,800	10
時間粗利(円)	720	760	750	720	720	700	700	680	-20

※すべての貸しコイン料金営業の合算

資料：「DK-SIS」(ダイコク電機株)。2018年予測は筆者作成

コ全体の平均玉単価は、新基準機のシェアが拡大したため0.95円から0.90円（同0.05円減）とこちらも大きく低下した。これにより台当たり売上げは、16年1万7,858円に対し1万6,008円（同1,850円減）とほぼ前年と同額の減少幅となった。パチンコ全体の玉粗利は、16年と変わらず0.15円となり、台当たり利益は16年2,820円から2,657円（同163円減）となった。

パチスロにおいては、射幸性の低い新基準機の導入ペースが鈍かったため、20円と5円を合わせた全体のアウトは16年9,330枚から9,230枚（前年比100枚減）、コイン単価は16年も17年も2.29円で同額となり、台当たり売上げは16年2万1,376円から2万1,094円（同282円減）とほぼ現状維持となった。また、パチスロ全体のコイン粗利は16年0.34円から0.33円（同0.01円減）、台当たり利益は16年3,173円から3,071円（同102円減）とこちらも大きな変化はなかった。

これらの結果をもとに、標準店の店舗全体の月間売上げは16年2億7,934万円に対し、2億6,161万円となり前年比1,773万円減少した。月間粗利額は4,293万円に対し、4,092万円となり前年から201万円減少した。販売管理費を前年と同額とすると、16年の月間キャッシュフローは1,231万円であったが、17年は1,030万円となり200万円減少した。

(2) パチスロ専門店（図表 3）

総台数350台：20円280台・5円70台

17年はパチスロにおいても5.5号機の旧基準機から新基準機への移行があり、さらに11月ころから5.9号機が導入され、全体としては射幸性を抑える方向となった。ただし、認定機やみなし機を設置できる暫定措置により、ホールにおける設置機種に大きな変化は見られなかったため、アウト・コイン単価・コイン粗利にも大きな影響はなかった。

この例では、アウトは16年9,282枚から9,183枚と99枚減少、コイン単価は16年2.40円から2.39円とほぼ同額であった。コイン粗利は16年の0.35円と変わらなかった。

その結果、店舗全体の月間売上げは16年2億2,599万円に比べ、2億2,312万円と287万円の微減で済んだ。月間粗利額は16年3,332万円に対し、3,223万円となり前年比109万円減となった。販売管理費を同額とすると、16年の月間キャッシュフローは1,564万円であったが、17年は1,454万円となり110万円減となった。

パチンコ部門は大幅な減収減益を余儀なくされたが、パチスロ部門においてはおおむね現状を維持することができた。

(3) 低価格専門店（図表 4）

総台数350台：パチンコ1円200台・パチスロ5円150台

低価格専門店においても、1円パチンコのアウトは16年2万3,530個から2万2,650個と880個減少した。玉単価は16年0.34円から0.33円になり、玉粗利は16年0.07円から同額で、どちらもほぼ横ばいとなった。5円パチスロのアウトは16年1万0,040枚から9,942枚と98枚の減少に止まった。コイン単価は16年0.80円から0.78円と0.02円低下したが、コイン粗利は0.15円と前年と同額で推移した。

このモデル店舗の場合、16年の月間売上は8,134万円であったが、17年は7,708万円となり426万円減少した。それでも低価格専門店においては、昨年の減少額の半分程度に抑えられた。

月間粗利額は16年1,610万円に対し、1,568万円となり前年比42万円の微減となった。販売管理費を同額とすると、16年の月間キャッシュフローは173万円であったが、17年は131万円と42万円減となり、遊技機の入替え費を含めた販売管理費のさらなる圧縮が求められる。

図表2 「標準店」におけるキャッシュフローの推移

設定条件

		2016年	2017年	2018年予測
4円P	台数	180台	180台	159台
	アウト	15,660個	14,660個	14,160個
	玉単価	1.56円	1.48円	1.43円
	玉粗利	23.0銭	23.0銭	23.0銭
新基機4円P	台数			21台
	アウト			12,000個
	玉単価			1.20円
	玉粗利			21.0銭
1円P	台数	120台	120台	120台
	アウト	23,530個	22,650個	22,000個
	玉単価	0.34円	0.33円	0.33円
	玉粗利	7.0銭	7.0銭	7.0銭
P合計	台数	300台	300台	300台
	平均アウト	18,808個	17,856個	17,145個
	(日)売上げ合計	5,357,352円	4,802,364円	4,393,159円
	(日)粗利合計	845,976円	797,184円	755,551円

		2016年	2017年	2018年予測
20円S	台数	150台	150台	147台
	アウト	9,093枚	8,993枚	8,950枚
	コイン単価	2.84円	2.84円	2.82円
	コイン粗利	41.0銭	40.0銭	40.0銭
6号機20円S	台数			3台
	アウト			8,800枚
	コイン単価			2.70円
	コイン粗利			0.38銭
5円S	台数	50台	50台	50台
	アウト	10,040枚	9,942枚	9,850枚
	コイン単価	0.80円	0.78円	0.76円
	コイン粗利	15.0銭	15.0銭	15.0銭
S合計	台数	200台	200台	200台
	平均アウト	9,330枚	9,230枚	9,173枚
	(日)売上げ合計	4,275,218円	4,218,756円	4,155,713円
	(日)粗利合計	634,520円	614,145円	600,235円

キャッシュフロー

収入予想	2016年	2017年	2018年予測
パチンコ・アウト	18,808個	17,856個	17,145個
玉単価	0.95円	0.90円	0.85円
台売上げ	17,858円	16,008円	14,644円
パチスロ・アウト	9,330枚	9,230枚	9,173枚
コイン単価	2.29円	2.29円	2.27円
台売上げ	21,376円	21,094円	20,779円
玉粗利	15銭	15銭	15銭
パチンコ台粗利	2,820円	2,657円	2,519円
P粗利率・S粗利率	15.79%・14.84%	16.60%・14.56%	17.20%・14.44%
コイン粗利	34銭	33銭	33銭
パチスロ台利益	3,173円	3,071円	3,001円
(日)売上げ合計	9,632,570円	9,021,120円	8,548,872円
(月)売上げ合計	279,344,530円	261,612,480円	247,917,294円
(日)粗利合計	1,480,496円	1,411,329円	1,355,787円
(月)粗利合計	42,934,370円	40,928,541円	39,317,809円
月額収入	42,934,370円	40,928,541円	39,317,809円
支出予想			
人件費関連	6,000,000円	6,000,000円	6,000,000円
水道光熱費等	1,728,000円	1,728,000円	1,728,000円
その他管理費	5,184,000円	5,184,000円	5,184,000円
遊技機入替え費	10,800,000円	10,800,000円	10,800,000円
広告宣伝費	1,080,000円	1,080,000円	1,080,000円
賃料	5,832,000円	5,832,000円	5,832,000円
減価償却費	3,000,000円	3,000,000円	3,000,000円
月額支出	30,624,000円	30,624,000円	30,624,000円
(月)キャッシュフロー	12,310,370円	10,304,541円	8,693,809円
(年)キャッシュフロー	147,724,434円	123,654,492円	104,325,709円
(月)営業利益	20,110,370円	18,104,541円	16,493,809円
(年)営業利益	241,324,434円	217,254,492円	197,925,709円

図表3 「パチスロ専門店」におけるキャッシュフローの推移

設定条件

		2016年		2017年		2018年予測	
4円P	台数		台		台		台
	アウト		個		個		個
	玉単価		円		円		円
1円P	台数		台		台		台
	アウト		個		個		個
	玉単価		円		円		円
P合計	台数		台		台		台
	平均アウト		個		個		個
	(日)売上げ合計		円		円		円
	(日)粗利合計		円		円		円

		2016年		2017年		2018年予測	
20円S	台数		280台		280台		275台
	アウト		9,093枚		8,993枚		8,950枚
	コイン単価		2.84円		2.84円		2.82円
6号機20円S	台数						5台
	アウト						8,800枚
	コイン単価						2.70円
5円S	台数		70台		70台		70台
	アウト		10,040枚		9,942枚		9,850枚
	コイン単価		0.80円		0.78円		0.77円
S合計	台数		350台		350台		350台
	平均アウト		9,282枚		9,183枚		9,128枚
	(日)売上げ合計		7,792,994円		7,694,067円		7,590,440円
	(日)粗利合計		1,149,296円		1,111,607円		1,104,645円

キャッシュフロー

収入予想	2016年		2017年		2018年予測	
パチンコ・アウト		個		個		個
玉単価		円		円		円
台売上げ		円		円		円
パチスロ・アウト		9,282枚		9,183枚		9,128枚
コイン単価		2.40円		2.39円		2.38円
台売上げ		22,266円		21,983円		21,687円
玉粗利		銭		銭		銭
パチンコ台粗利		円		円		円
P粗利率・S粗利率		14.75%		14.45%		14.55%
コイン粗利		35銭		35銭		35銭
パチスロ台利益		3,284円		3,176円		3,156円
(日)売上げ合計		7,792,994円		7,694,067円		7,590,440円
(月)売上げ合計		225,996,814円		223,127,937円		220,122,760円
(日)粗利合計		1,149,296円		1,111,607円		1,104,645円
(月)粗利合計		33,329,596円		32,236,603円		32,034,705円
月額収入		33,329,596円		32,236,603円		32,034,705円
支出予想						
人件費関連		3,000,000円		3,000,000円		3,000,000円
水道光熱費等		1,296,000円		1,296,000円		1,296,000円
その他管理費		3,240,000円		3,240,000円		3,240,000円
遊技機入替え費		4,536,000円		4,536,000円		4,536,000円
広告宣伝費		1,080,000円		1,080,000円		1,080,000円
賃料		4,536,000円		4,536,000円		4,536,000円
減価償却費		2,000,000円		2,000,000円		2,000,000円
月額支出		17,688,000円		17,688,000円		17,688,000円
(月)キャッシュフロー		15,641,596円		14,548,603円		14,346,705円
(年)キャッシュフロー		187,699,147円		174,583,236円		172,160,460円
(月)営業利益		18,177,596円		17,084,603円		16,882,705円
(年)営業利益		218,131,147円		205,015,236円		202,592,460円

図表4 「低価格専門店」におけるキャッシュフローの推移

設定条件

		2016年		2017年		2018年予測	
4円P	台数		台		台		台
	アウト		個		個		個
	玉単価		円		円		円
	玉粗利		銭		銭		銭
1円P	台数	200	台	200	台	200	台
	アウト	23,530	個	22,650	個	22,000	個
	玉単価	0.34	円	0.33	円	0.33	円
	玉粗利	7.0	銭	7.0	銭	7.0	銭
P合計	台数	200	台	200	台	200	台
	平均アウト	23,530	個	22,650	個	22,000	個
	(日)売上げ合計	1,600,040	円	1,494,900	円	1,452,000	円
	(日)粗利合計	329,420	円	317,100	円	308,000	円

		2016年		2017年		2018年予測	
20円S	台数		台		台		台
	アウト		枚		枚		枚
	コイン単価		円		円		円
	コイン粗利		銭		銭		銭
5円S	台数	150	台	150	台	150	台
	アウト	10,040	枚	9,942	枚	9,850	枚
	コイン単価	0.80	円	0.78	円	0.76	円
	コイン粗利	15.0	銭	15.0	銭	15.0	銭
S合計	台数	150	台	150	台	150	台
	平均アウト	10,040	枚	9,942	枚	9,850	枚
	(日)売上げ合計	1,204,800	円	1,163,214	円	1,122,900	円
	(日)粗利合計	225,900	円	223,695	円	221,625	円

キャッシュフロー

収入予想	2016年		2017年		2018年予測	
パチンコ・アウト	23,530	個	22,650	個	22,000	個
玉単価	0.34	円	0.33	円	0.33	円
台売上げ	8,000	円	7,475	円	7,260	円
パチスロ・アウト	10,040	枚	9,942	枚	9,850	枚
コイン単価	0.80	円	0.78	円	0.76	円
台売上げ	8,032	円	7,755	円	7,486	円
玉粗利	7	銭	7	銭	7	銭
パチンコ台粗利	1,647	円	1,586	円	1,540	円
P粗利率・S粗利率	20.59%・18.75%		21.21%・19.23%		21.21%・19.74%	
コイン粗利	15	銭	15	銭	15	銭
パチスロ台利益	1,506	円	1,491	円	1,478	円
(日)売上げ合計	2,804,840	円	2,658,114	円	2,574,900	円
(月)売上げ合計	81,340,360	円	77,085,306	円	74,672,100	円
(日)粗利合計	555,320	円	540,795	円	529,625	円
(月)粗利合計	16,104,280	円	15,683,055	円	15,359,125	円
月額収入	16,104,280	円	15,683,055	円	15,359,125	円
支出予想						
人件費関連	4,000,000	円	4,000,000	円	4,000,000	円
水道光熱費等	1,296,000	円	1,296,000	円	1,296,000	円
その他管理費	3,240,000	円	3,240,000	円	3,240,000	円
遊技機入替え費	1,512,000	円	1,512,000	円	1,512,000	円
広告宣伝費	540,000	円	540,000	円	540,000	円
賃料	3,780,000	円	3,780,000	円	3,780,000	円
減価償却費	2,000,000	円	2,000,000	円	2,000,000	円
月額支出	14,368,000	円	14,368,000	円	14,368,000	円
(月)キャッシュフロー	1,736,280	円	1,315,055	円	991,125	円
(年)キャッシュフロー	20,835,360	円	15,780,660	円	11,893,500	円
(月)営業利益	1,248,280	円	827,055	円	503,125	円
(年)営業利益	14,979,360	円	9,924,660	円	6,037,500	円

2 2018年の キャッシュフロー予測

18年のキャッシュフローを予測するにあたり、同年2月に施行された遊技機規制の改正について、確認しておきたい。

【パチンコ】

- ・出玉規制……1回の大当たりの上限出玉数を2,400個から1,500個に減少。さらに標準的な遊技時間を4時間とし、出玉を5万円以下とする
- ・設定……6段階の設定が可能となる

【パチスロ】

- ・出玉規制……大当たり獲得枚数を上限480枚から300枚に引き下げ。※内規で有利区間の最大増加数を3,000枚から2,400枚に引き下げ

【その他】

- ・みなし機……1月末までに撤去

(1) 新基準機への入替え対応

筆者の予測では、18年にパチンコは出玉規制とみなし機撤去という問題を抱えているが、各メーカーの規則改正に伴う新基準機の開発が遅れており、実際にホールに設置できるのは6～7月ごろになるものと考えられる。その間、昨年末に集中した前倒し認定機（旧基準機）の申請により、ホールにおいては可能な限りその認定機を設置して新基準機が発売されるまで新台（すでに検定済）の入替えは控えるものと考ええる。それでは、果たして18年のパチンコの業績は大きく低下しないのだろうか。

全国のパチンコ機約300万台のうち、約半分を占める低価格機150万台のうち約30%（45万台）がみなし機と推測される。パチスロ機と違いパチンコ機は寿命が短いため4円パチンコには少なく、寿命が長い（人気のある）1円パチンコに多い傾向にある。したがって、

パチンコにおいては、みなし機撤去よりも出玉規制が大きな影響を受けると考える。

しかし、これまでパチンコの業績が悪化の一途を辿っているのは、実は単にみなし機撤去や出玉規制という一過性の原因だけではなく、パチンコ営業の構造的な粗利の取り方に問題があるように思える。

かつて、パチンコは新台入替えにより顧客を集客する営業が主流であった。しかし、現在は15年ほど前に比べパチンコ機の新台価格は約2倍になっている。ホールにおいてはこの間、新台への投資が高むため粗利率を上げてそのコストを吸収した。ところが、約10年前から1円パチンコなどの低価格営業がはじまり、4円パチンコの比率は毎年低下し、昨今ではほぼ50%となっている。1円パチンコの台粗利は4円パチンコの約半分となり、ホールは4円パチンコの粗利率をさらに上げて新台投資のつけを賄うことになったのである。この結果、新台においても短い使用期間で粗利率を上げざるをえなく、新台効果が薄れてきたとともに、顧客から4円パチンコの信頼がなくなり、ファンが大幅に減少したことが業績低迷の大きな原因と考える。

しかし、前述のように18年前半は新台入替えがセーブされることにより、より長く大事に既存の遊技機を使用するようになると思われる。7月以降に新基準機の導入がはじまることを考慮して18年の業績を予想すると、パチンコのアウトは17年に比べ、4円パチンコが500個程度減少し、パチンコ全体でも400個程度減少するだろう。4円パチンコは玉単価においても、新基準機導入と出玉規制の影響で0.05円ほど下がり、全体では0.03円下がると考える。結果として台当たり売上げは6%程度減少すると思われる。

一方パチスロは、全国のみなし機台数を約45万台（全体の30%）と仮定し、みなし機撤去と6号機の導入のタイミングによってアウトとコイン単価が左右される

だろう。

現在、メーカーにおいて保通協を通過した新台ストックは皆無であり、規則改正に伴う1月末のみなし機撤去期限については、新基準の遊技機不足により各都道府県において温度差はあるものの段階的な措置となる可能性がある。また、メーカーの情報によると、新基準機（6号機）の導入は当初予想より遅れ10月以降となるようだ。さらに6号機においては、ATの復活などかなりゲーム性が豊富な機種の開発も可能と聞いている。そうであれば、パチスロにおいても18年の新台入替えは6号機導入まではほとんどなく、導入後も大きな業績の低下は考えにくい。したがって、アウト・コイン単価・コイン粗利についても前年並みとなるだろう。

(2) 新基準機の出玉規制によるキャッシュフローへの影響

前述の標準店（図表2）において、こののみなし機撤去に伴い出玉規制がある新基準機設置によりどのくらいキャッシュフローが影響を受けるか検証してみた。

パチンコの場合、4円パチンコ（180台）の年間新台入替え率は、0.8回転程度と予測する。7月に新基準機が導入されると、7月以降は毎月12台が新基準機に入れ替わることになる。そうすると年間72台（7～12月）となり年間平均残高では21台となる。新基準機の4円パチンコのアウトを1万2,000個、玉単価を1.20円、玉粗利を0.21円と仮定すると、パチンコ全体ではアウト1万7,145個（前年比711個減）、玉単価0.85円（同0.05円減）、玉粗利0.15円（前年比同額）となる。

パチスロの場合、パチンコと違い20円パチスロにものみなし機は多い。6号機の新台は11月ごろ販売になることから、それまで新台入替えはほとんどないと考えられる。11月から6号機が導入された場合、年間0.8回転の

入替え率とすれば20円パチスロ（150台）の新台入替え台数は20台（11～12月）となる。パチンコ同様に計算すると年間の平均残高は約3台となる。6号機20円パチスロのアウトを8,800枚、コイン単価を2.7円、コイン粗利を0.38円と仮定して図表2に当てはめてみよう。パチスロ全体のアウトは9,173枚（前年比57枚減）、コイン単価は2.27円（同0.02円減）、コイン利益は0.33円（前年比同額）となった。その結果、台当たり売上は2万0,779円（同315円減、台当たり粗利は3,001円（同70円減）となった。

1円パチンコ、5円パチスロについては大きく影響を及ぼさないことから、前年の実績を参考にした。

(3) モデル店舗におけるキャッシュフロー試算

標準店における月間売上げは17年2億6,161万円が2億4,791万円（前年比1,370万円減）となる。月間粗利は17年4,092万円から3,931万円（同161万円減）となり、月間キャッシュフローは販売管理費を同額とすると17年1,030万円から869万円（同161万円減）となる。ただし、遊技機入替え費が減少すればキャッシュフローはそのぶん増加することになる。

パチスロ専門店（図表3）においては、月間売上げが17年2億2,312万円に対し2億2,012万円（前年比300万円減）となり、月間粗利は17年3,223万円に対し3,203万円（同20万円減）となった。

低価格専門店（図表4）においては、月間売上げが17年7,708万円に対し7,467万円（前年比241万円減）、月間粗利は17年1,568万円に対し1,535万円（同33万円減）となり、特に、低価格専門店においては月間キャッシュフローが99万円とほぼ損益分岐点となった。

3 最大のキャッシュフローを確保するには

法律上の規制について、各業界団体がさまざまな要望を提出するにしても、決定したことには従うしかない。そこで、この厳しい環境下でも最大限キャッシュフローを確保するための施策を考えてみた。

(1) 売上げの減少をできるだけ抑えるには

①パチンコからパチスロへのシフト

昨年同様、18年もパチンコはかなりアウトが減少し、玉単価も下がることが予想されるが、パチスロにおいてはみなし機撤去と6号機導入が遅れることも功を奏し、アウトが大きく減少することは考えにくい。

したがって、店舗のマーケットを判断しながらパチスロ機のシェアを上げることを検討したい。

②低借貸比率の変更

パチンコの低借貸台数比率は全体の50%まで高まり、ほとんどの店舗で採用されている。ところがホールにおいては、顧客が付く低借貸コーナーのほうに営業のウエイトを掛け過ぎ、肝心の4円パチンコ営業がおろそかになっていることは否めない。特に4円パチンコの粗利率をきわめて高くしているため、顧客は最初から4円パチンコに座ろうとしない。

ちなみに、DK-SISデータの平均値をもとに粗利率を計算すると15%程度となる。アウトが減少した場合は玉粗利を調整し、このレベルを維持することが4円パチンコ衰退に歯止めをかける最良の施策である。

(2) 適正粗利を確保するには

①適正粗利率の遵守

粗利率を上げずに目標の粗利額を獲得することが最も重要である。そのためには適正な粗利率を設定し、

できるだけその数値を維持していくことで顧客の信頼を得ることが可能となる。

今後、業界は薄利多売の営業に特化することが生き残りの唯一の方法である。安定したファンを囲い込み、稼動をいかに上げるかに徹するべきである。

②遊技機の選定

年々売上げが減少し粗利額を維持することが厳しい現況において、遊技機の選定は非常に重要である。ホール側がよいと考えて導入した新台が必ずしも顧客に評価されるとは限らない。

そこで店舗において顧客アンケート等を実施して、新台に限らず絶えず顧客のニーズを把握し、できるだけその要望に沿う遊技機を選定することが欠かせない。

(3) キャッシュフローを維持するには

①新台購入の見直し

現在、業界全体の新台の入替え率は約0.6回転となっている。以前よりも減ったとはいえ、それでも標準店（500台）の店舗において年間1億円の支出となる。特に一番顧客が付いていない4円パチンコ部門にこの投資額の大半が投入されているのは皮肉な結果といえよう。

最近、新台入替え効果が減少したといわれるが、前述の顧客アンケートの結果をよく分析して、最大の効果を発揮する遊技機を選定したい。そして適正な粗利率の採用により、できるだけ長期間使用することが新台購入額の低減につながるのである。今後、新台の入替え率は0.5回転以下としたい。

4 2018年の業界展望

戦後パチンコは国民が普段着で気軽に遊べる大衆娯楽としてスタートした。しかし、昭和50年台半ばに登場したセブン機によりこれまでお小遣い程度で遊べたパチンコが一変し、一度に1万円以上を使い、とうてい庶民の遊びとはいえなくなってしまった。平成に入るとその傾向はさらに加熱し、メーカーは次々と高射幸機を開発し、ホールはその新台を惜しげもなく購入するとともにさまざまな媒体を利用して大衆を煽った。メーカーとホールが射幸性に偏った営業を展開した結果、多くのファンが離れていき一般市民からも信頼を失うことになったのである。

今後、パチンコが大衆娯楽として生き残るためには、創業時の原点に立ち戻り“薄利多売”の営業に徹する必要がある。つまり、これまで店舗の出店に莫大な投

資をすることにより、パチンコホールが装置産業と呼ばれていたが、そこからの脱却を意味する。

パチンコの平均台粗利は2,500円を切り、これまで堅調であったパチスロにおいても3,000円程度になった。この先も平均台粗利が減少していくことは明らかである。IR推進法が成立した以降の遊技機の規則改正はまさに大衆娯楽への回帰を狙いとしている。行政がそのような指針を明確にしている以上、メーカーもホールも早急に改善策を講じなければならない。大衆娯楽であれば映画やカラオケ、ゲームセンター、各種スポーツのように1回3,000～5,000円くらいで長時間遊べるものでなければならない。

パチンコ業界は、いまちょうどその過渡期に差しかかっている状況であるが、個々の企業の利害を超越し、メーカーを含めた業界全体で真摯にこの問題に向き合えば必ず道は開かれるものと信じている。