

vol,6
2016.8

YBC

YAMADA Business Consulting

vol,6
2016.8

パチンコホール業界を取り巻く環境と 生き残りの方向性

パチンコホール業界の市場・競争環境

長島 瑛児

パチンコホール業界への規制強化の動向

山田 純也

パチンコホール 生き残りの方向性

大野 義行

パチンコホール業界の基礎知識

長島 瑛児



目次

パチンコホール業界の市場・競争環境	長島 瑛児	4
パチンコホール業界への規制強化の動向	山田 純也	10
パチンコホール 生き残りの方向性	大野 義行	16
パチンコホール業界の基礎知識	長島 瑛児	20

基本理念

健全な価値観

私たちは、信頼される人間集団として健全な価値観を共有します

社会貢献

私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します

個と組織の成長

私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します

ごあいさつ

新涼のみぎり、ますますご健勝のほどお慶び申し上げます。日頃は弊社 山田ビジネスコンサルティング株式会社をご愛顧くださいますこと誠にありがとうございます。



山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長 増田 慶作

弊社情報誌YBC vol.6のテーマは「パチンコホール業界を取り巻く環境と生き残りの方向性」です。

パチンコホール業界は、市場規模の縮小、顧客の奪い合いと人材確保の両面にわたる競争激化、規制の更なる強化という3つの要因により、より厳しい時代に突入しています。

パチンコホール業界の市場規模は、1995年にピークの30兆円に達した後、縮小傾向が続き、2015年には18兆円まで落ち込んでいます。遊技人口は、1995年にピークの3,000万人に達した後、2015年には1,000万人まで減少しています。今後も、人口の減少と若者のパチンコ離れ等を背景に、遊技人口の減少・市場規模の縮小傾向が続くこととなりそうです。その一方で、ホール業界における人材確保が困難な時代が当面続くと考えます。遊技人口の減少以上に労働力人口（生産年齢人口）が減少すると予測するからです。また、2016年6月に警察庁から、高射幸性の遊技機に対し年内撤去の正式な要請が発表されました。射幸性抑制を目的とする規制強化は今後も続くことになりそうです。

このような環境下、大手以外のパチンコホールが生き残るためには、地域や客層を絞り込み、その範囲に経営資源を集中投下し、競争力を確保することが必要です。地域や客層を絞り込む余地がない場合には、異業種への参入も検討します。業績不振企業では、ホール事業の売却や廃業を検討する必要があります。検討は早ければ早いほど良いといえます。今後の厳しい業界環境を考えると、業績不振企業の事業価値や財務は、これまで以上に早く毀損する懸念があるからです。

本号が、これからの厳しい時代を乗り越える一助になることを願っております。

2016年8月吉日

パチンコホール業界の市場・競争環境

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 マネージャー

長島 瑛児
ながしま えいじ

中堅・中小企業の事業再生コンサルティング、業績改善支援から事業承継コンサルティングに至るまで幅広い業務に従事。近年ではパチンコホール案件を多数手掛ける。



1 市場環境

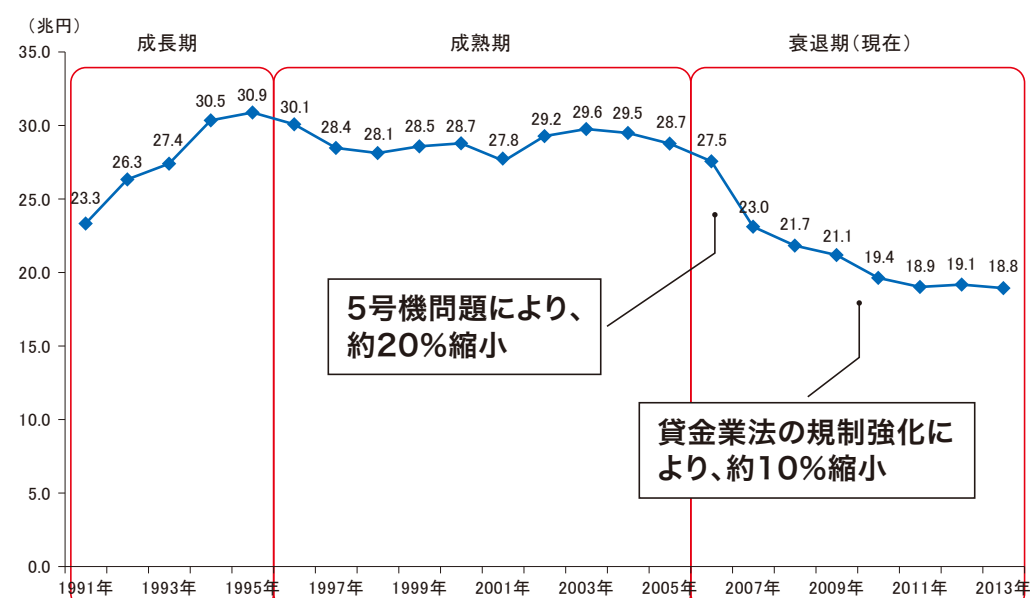
(1) 市場規模推移

パチンコホール業界は、1990年代半ばから成熟期を迎え、30兆円の市場規模を誇っていましたが、度重なる

射幸性に対する規制の強化、余暇市場の多様化を背景に、2000年代前半から縮小傾向にあります（図表1）。市場動向は地域毎に異なり、市場規模を維持している地域がある一方で、東京を中心とした大都市圏では市場規模の縮小が続いています。

これらの事情に加え、パチンコホール業界では、若者のパチンコ離れと同時に遊技人口の高齢化が進んでおり、将来は、高齢ユーザーの引退により、市場規模が更に縮小していくことが見込まれます。

図表1 パチンコホール業界の市場規模推移



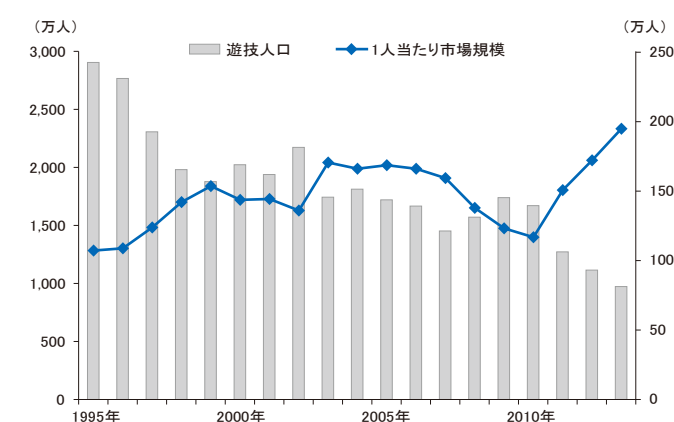
出所：公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書2014」

(2) 遊技人口推移

パチンコの遊技人口は1995年をピークに減少が続いています（図表2）。2007年のいわゆる「5号機問題」の後、1円パチンコ・5円スロットといった低貸玉等の普及により、遊技人口を維持することができていましたが、2010年の貸金業法の改正にともない、遊技人口の減少が進み、2014年には1,000万人を割ってしまいました。

遊技人口が減少するなか、2010年頃から高射幸性の台が増加し、一部のヘビーユーザーにより市場規模は維持されたものの、現在予定されている射幸性への規制強化により、更なる遊技人口の減少が懸念されています。

図表2 パチンコホール業界の遊技人口及び1人当たり市場規模推移

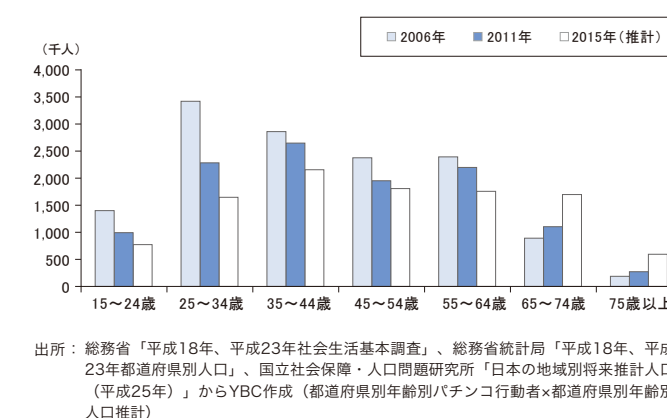


出所：公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書2014」

(3) 年代別推移（遊技人口と年代別人口推移から将来の市場規模を予測）

度重なる業界の規制強化、スマートフォンの普及等による余暇市場の多様化により、若者のパチンコ離れは続いており、2011年の25～34歳の遊技人口は、2006年の66.7%まで減少しています（図表3）。一方で、高齢者層の遊技人口は増加傾向にあり、この背景には低貸台の普及があると考えられます。しかしながら、高齢者層の引退に伴い、今後遊技人口の減少に更なる拍車がかかるものと想定されています。

図表3 全国年代別遊技人口推移



市場全体の遊技人口は減少傾向にありますが、地域ごとに増減状況はバラツキが生じています（図表4）。地方ではほぼ現状維持の地域もありますが、東京・大阪・愛知といった大都市圏、特に東京都の減少幅は大きい（2011年は2006年比約77%）という特徴があります。



図表4 全国年代別遊技人口推移

エリア	都道府県	2006年						2011年		
		市場規模 (百万円)	店舗数 (店)	設置台数 (店)	全年齢			全年齢		
					推定人口 (千人)	遊技者数 (千人)	遊技者率 (%)	推定人口 (千人)	遊技者数 (千人)	遊技者率 (%)
北海道	北海道	1,363,551	732	260,024	4,967	667	13.4	4,883	611	12.5
東 北	青森	282,114	170	61,625	1,258	138	10.9	1,214	129	10.7
	岩手	318,911	185	56,754	1,223	156	12.7	1,175	119	10.1
	宮城	596,937	272	100,308	2,101	292	13.9	2,085	243	11.7
	秋田	243,272	140	45,059	1,015	119	11.7	965	116	12.0
	山形	214,652	127	39,611	1,074	105	9.8	1,035	90	8.7
	福島	506,987	294	87,638	1,843	248	13.5	1,780	192	10.8
	計	2,162,873	1,188	390,995	8,514	1,058	12.4	8,254	889	10.8
関 東	東京	2,295,753	1,331	372,792	11,487	1,123	9.8	11,998	865	7.2
	茨城	625,557	402	133,167	2,646	306	11.6	2,645	256	9.7
	栃木	412,949	297	96,420	1,791	202	11.3	1,785	185	10.4
	群馬	400,684	306	99,585	1,789	196	10.9	1,780	168	9.4
	埼玉	1,347,196	784	247,544	6,328	659	10.4	6,477	546	8.4
	千葉	1,159,120	602	200,702	5,436	567	10.4	5,584	491	8.8
	神奈川	1,651,797	758	245,176	7,901	808	10.2	8,127	676	8.3
	計	7,893,057	4,480	1,395,386	37,378	3,861	10.3	38,396	3,187	8.3
中 部	新潟	455,880	279	91,702	2,160	223	10.3	2,115	193	9.1
	山梨	188,076	110	34,364	781	92	11.8	767	75	9.8
	長野	421,127	299	91,885	1,941	206	10.6	1,907	179	9.4
	静岡	901,538	483	159,611	3,377	441	13.1	3,343	398	11.9
	富山	237,139	106	47,893	983	116	11.8	967	107	11.0
	石川	290,291	123	47,388	1,029	142	13.8	1,028	115	11.2
	福井	212,608	96	36,895	720	104	14.5	709	93	13.2
	岐阜	515,165	302	88,801	1,869	252	13.5	1,847	204	11.1
	愛知	2,019,772	777	301,499	6,471	988	15.3	6,596	802	12.2
	計	5,241,595	2,575	900,038	19,331	2,564	13.3	19,279	2,166	11.2
近畿	三重	449,747	191	75,650	1,662	220	13.2	1,646	207	12.6
	滋賀	288,247	179	59,852	1,224	141	11.5	1,251	133	10.6
	京都	541,741	271	92,317	2,356	265	11.3	2,359	190	8.0
	大阪	1,942,089	1,118	361,881	7,840	950	12.1	7,936	813	10.2
	兵庫	1,202,051	553	183,098	4,961	588	11.9	4,979	454	9.1
	奈良	224,873	126	39,383	1,263	110	8.7	1,252	105	8.4
	和歌山	198,297	144	45,584	915	97	10.6	890	94	10.5
	計	4,847,044	2,582	857,765	20,221	2,371	11.7	20,313	1,996	9.8
中国	鳥取	136,968	87	24,902	532	67	12.6	516	48	9.3
	島根	151,278	101	27,235	651	74	11.4	629	68	10.8
	岡山	412,949	208	70,239	1,724	202	11.7	1,716	155	9.0
	広島	576,494	362	110,265	2,535	282	11.1	2,524	286	11.3
	山口	327,089	201	69,588	1,310	160	12.2	1,276	134	10.5
	計	1,604,778	959	302,229	6,752	785	11.6	6,661	691	10.4
四国	徳島	181,943	78	30,103	712	89	12.4	690	74	10.8
	香川	204,430	109	41,225	888	100	11.3	877	88	10.0
	愛媛	335,266	148	50,768	1,292	164	12.7	1,263	141	11.2
	高知	183,987	116	35,710	697	90	12.9	671	81	12.0
	計	905,627	451	157,806	3,589	443	12.3	3,501	384	11.0
九州	福岡	1,265,424	462	209,893	4,454	619	13.9	4,478	519	11.6
	佐賀	202,386	95	43,580	751	99	13.1	739	82	11.1
	長崎	335,266	198	68,023	1,279	164	12.8	1,239	134	10.8
	熊本	457,924	213	90,325	1,608	224	13.9	1,590	208	13.1
	大分	278,025	163	62,523	1,061	136	12.8	1,050	121	11.6
	宮崎	300,513	179	67,864	1,008	147	14.6	992	138	13.9
	鹿児島	478,367	301	95,497	1,525	234	15.4	1,485	187	12.6
	沖縄	120,614	96	35,433	1,170	59	5.0	1,203	59	4.9
	計	3,438,519	1,707	673,138	12,856	1,682	13.1	12,776	1,448	11.3
全国		27,455,000	14,674	4,937,381	113,604	13,430	11.8	114,061	11,373	10.0

出所：総務省「平成18年、平成23年社会生活基本調査」、総務省統計局「平成18年、平成23年都道府県別人口」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成25年）」からYBC作成《都道府県別年齢別パチンコ行動者×都道府県別年齢別人口推計（2015年の推計値は「平成23年社会生活基本調査」における都道府県別パチンコ遊技者比率に「平成25年日本の地域別将来推計人口」における都道府県別年齢別人口推計を乗じることにより算定）》

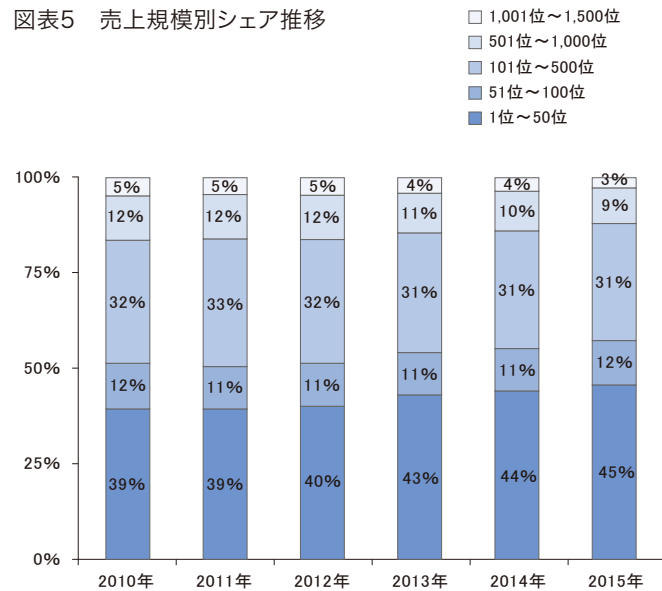
2015年			2020年			2025年			2030年		
全年齡			全年齡			全年齡			全年齡		
推定人口 (千人)	遊技者数 (千人)	遊技者率 (%)	推定人口 (千人)	遊技者数 (千人)	遊技者率 (%)	推定人口 (千人)	遊技者数 (千人)	遊技者率 (%)	推定人口 (千人)	遊技者数 (千人)	遊技者率 (%)
4,982	579	11.6	4,844	548	11.3	4,668	516	11.1	4,455	487	10.9
1,215	128	10.5	1,157	119	10.3	1,093	110	10.1	1,024	101	9.9
1,173	93	7.9	1,124	87	7.7	1,067	80	7.5	1,006	75	7.4
2,121	222	10.5	2,100	216	10.3	2,059	205	10.0	2,000	196	9.8
956	137	14.4	902	130	14.5	843	118	14.0	783	105	13.4
1,032	80	7.8	987	74	7.5	939	70	7.4	888	65	7.3
1,764	153	8.7	1,738	147	8.5	1,661	136	8.2	1,575	126	8.0
8,260	814	9.9	8,007	773	9.7	7,662	720	9.4	7,276	668	9.2
12,356	737	6.0	12,397	721	5.8	12,356	694	5.6	12,189	694	5.7
2,686	229	8.5	2,639	218	8.3	2,574	212	8.2	2,485	204	8.2
1,811	179	9.9	1,778	173	9.7	1,735	169	9.7	1,677	163	9.7
1,810	150	8.3	1,774	146	8.2	1,727	139	8.1	1,667	133	8.0
6,618	465	7.0	6,595	454	6.9	6,512	440	6.8	6,349	426	6.7
5,692	484	8.5	5,665	479	8.5	5,582	470	8.4	5,431	456	8.4
8,394	608	7.2	8,430	595	7.1	8,392	589	7.0	8,255	590	7.1
39,366	2,853	7.2	39,277	2,786	7.1	38,878	2,712	7.0	38,055	2,665	7.0
2,123	174	8.2	2,054	162	7.9	1,974	152	7.7	1,882	145	7.7
772	66	8.6	751	63	8.4	725	59	8.2	694	56	8.0
1,919	165	8.6	1,865	157	8.4	1,801	149	8.3	1,726	143	8.3
3,387	380	11.2	3,322	369	11.1	3,233	357	11.0	3,113	341	11.0
982	108	11.0	954	101	10.6	921	94	10.3	880	90	10.3
1,057	105	10.0	1,040	101	9.7	1,018	95	9.3	987	92	9.3
719	83	11.6	700	79	11.2	678	75	11.0	651	71	11.0
1,866	181	9.7	1,825	176	9.6	1,772	166	9.4	1,704	154	9.1
6,792	693	10.2	6,810	675	9.9	6,778	649	9.6	6,673	637	9.5
19,617	1,955	10.0	19,321	1,882	9.7	18,899	1,797	9.5	18,309	1,730	9.4
1,670	211	12.7	1,637	203	12.4	1,593	193	12.1	1,537	185	12.0
1,287	134	10.4	1,291	133	10.3	1,286	129	10.1	1,269	126	9.9
2,408	144	6.0	2,379	141	5.9	2,333	136	5.8	2,263	128	5.7
8,101	749	9.2	8,006	741	9.3	7,845	720	9.2	7,598	692	9.1
5,075	359	7.1	5,008	339	6.8	4,902	324	6.6	4,749	317	6.7
1,264	101	8.0	1,235	96	7.8	1,196	91	7.6	1,145	85	7.4
890	97	10.9	855	89	10.5	815	83	10.1	770	77	10.0
20,696	1,796	8.7	20,411	1,741	8.5	19,970	1,676	8.4	19,331	1,610	8.3
521	39	7.5	503	37	7.4	483	34	7.1	460	32	7.0
633	68	10.7	607	64	10.5	579	59	10.3	548	56	10.2
1,752	163	9.3	1,720	162	9.4	1,678	162	9.7	1,624	159	9.8
2,585	310	12.0	2,547	302	11.8	2,493	291	11.7	2,417	281	11.6
1,290	121	9.4	1,243	113	9.1	1,189	105	8.8	1,128	99	8.7
6,782	701	10.3	6,620	678	10.2	6,422	652	10.2	6,178	626	10.1
700	71	10.1	673	67	10.0	643	61	9.5	610	56	9.3
891	85	9.5	866	80	9.3	837	75	8.9	802	72	9.0
1,275	127	9.9	1,233	119	9.6	1,184	110	9.3	1,128	102	9.1
677	79	11.6	647	74	11.4	614	70	11.5	579	66	11.4
3,543	361	10.2	3,419	340	9.9	3,278	316	9.7	3,119	297	9.5
4,612	487	10.6	4,572	479	10.5	4,499	456	10.1	4,385	433	9.9
755	76	10.1	737	74	10.0	715	70	9.7	688	65	9.5
1,260	120	9.5	1,215	115	9.4	1,163	107	9.2	1,105	99	9.0
1,623	211	13.0	1,587	204	12.8	1,541	199	12.9	1,485	192	12.9
1,074	125	11.6	1,048	120	11.5	1,016	111	10.9	977	105	10.7
1,011	137	13.5	987	131	13.2	955	123	12.9	918	116	12.6
1,509	155	10.3	1,462	148	10.1	1,408	140	10.0	1,348	132	9.8
1,253	78	6.3	1,270	82	6.4	1,278	84	6.6	1,273	84	6.6
13,097	1,388	10.6	12,876	1,352	10.5	12,576	1,289	10.2	12,180	1,227	10.1
116,342	10,446	9.0	114,775	10,102	8.8	112,354	9,679	8.6	108,903	9,310	8.5

2 競争環境

(1) 売上規模別推移

パチンコホール業界における売上上位50社の市場シェアは、2010年の39%から2015年の45%へと上昇傾向にあります（図表5）。その主な要因は、大手ホールが積極的な新規出店や店舗の大型化を進めていることです。反面、501位以下のホールは、2010年の17%から2015年の12%へシェアを落としており、厳しい競争環境に置かれているといえます。

図表5 売上規模別シェア推移

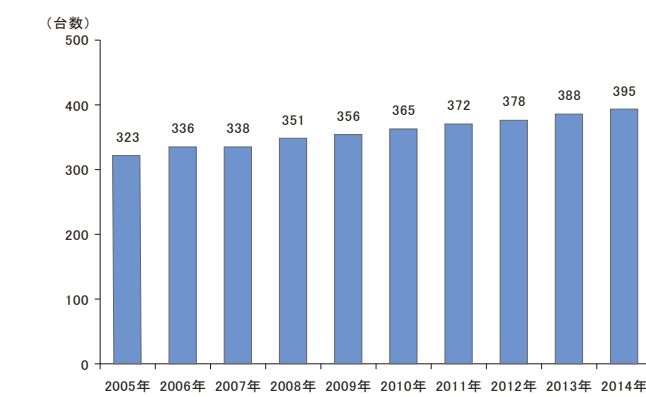


出所：総合ユニコム社「パチンコ産業年鑑2015」

(2) 全国遊技台数推移

パチンコホールは、大手を中心に、店舗の大型化を進めています（図表6）。以前は、大手ホールでも500台前後の店舗が主流でしたが、現在の大手ホールの新規出店台数は600～1,000台となっています。2011年には、ワンフロア2,100台の「善都名古屋北店」がオープンされるなど、大手ホールは、資本力を前面に押し出した店舗展開を行っています。

図表6 1店舗あたり遊技台数推移



出所：全国遊技場店舗数及び機械台数（警察庁発表）



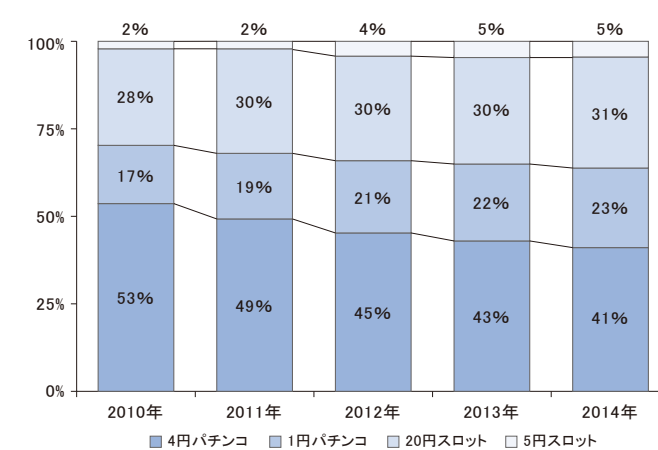
(3) 貸玉別台数シェア推移

直近5ヶ年におけるパチンコ・パチスロ別の主要貸玉別の台数シェアは、4円パチンコのみシェアが減少しており、パチスロ及び1円パチンコは増加傾向にあります（図表7）。

パチスロの増加要因は、射幸性の高い機種（ART・AT機）がヒットしたこと。1円パチンコの増加要因は、近年のパチンコの高射幸性についていけないユーザーが4円パチンコから1円パチンコを選択するケースが増加しているためと考えられます。4円パチンコの減少は特に中小零細ホールでは顕著となっており、低貸専門店に転換するホールも増加しています。

今後は、パチスロについては、ART・AT機への規制強化により増加は頭打ちになり、パチンコについては、4円パチンコの減少及び1円パチンコの増加傾向は継続することになりそうです。

図表7 貸玉別遊技台シェア推移

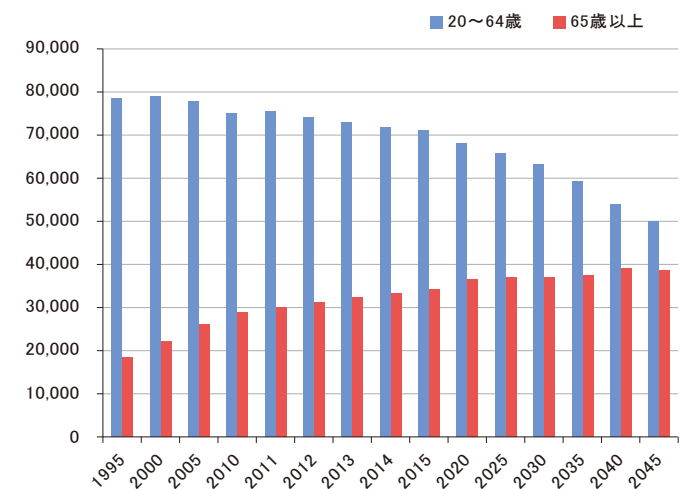


出所：総合ユニコム社「パチンコ産業年鑑2015」

(4) 人材採用における競争環境

図表8は、20～64歳人口と65歳以上の人口推移です。20～64歳人口はパチンコホールのユーザーまたは従業員となりうる人口を、65歳以上の人口はパチンコホールのユーザーとなりうる人口を表しています。この推移によれば、ユーザーとなりうる人口の減少以上に、従業員となりうる人口が減少していきます。パチンコホール業界では、人材採用における競争も、さらに激化していくことになりそうです。

図表8 20～64歳、65歳以上人口推移



出所：総務省統計局『国勢調査報告』、『人口推計』および国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』（平成24年1月推計）[出生中位(死亡中位)]推計値をもとにYBC作成

他の内需型産業同様、パチンコホール業界でも、市場規模の縮小と顧客・人材採用の両面における競争激化が将来にわたって続くことになりそうです。次稿では、パチンコホール業界の市場・競争環境に大きな影響を与える規制強化の動向を紹介します。

パチンコホール業界 規制強化の動向

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 コンサルタント

山田 純也
やまだ じゅんや

2011年より大手パチンコメーカーにて、機械の企画開発、機械の市場動向の調査分析業務に従事。2014年に山田ビジネスコンサルティング（株）入社後、パチンコホールの企業再生支援・業績改善支援の実績多数。



1 風営法の許可

パチンコホール業界は、風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（以下「風営法」）に定める基準にしたがって営業することを義務づけられた許可産業であり、営業を開始するためには、営業所ごとに各都道府県公安委員会から営業の許可を得ることが必要です（風営法第3条）。

公安委員会の許可の判断に際しては「パチンコホールの営業が善良の風俗若しくは清浄な風俗環境を害しないか」、特に「射幸心をそそるおそれ」があるかどうかが重視されます。ただし、許可基準には、曖昧である・地域ごとに格差があるなどの問題点があり、そのため、公安委員会とパチンコホール・パチンコメーカーとの間で規制をめぐるイタチごっこが続いていました。

しかし、近年において公安委員会は「射幸心をそそるおそれ」に対する規制をより強化することに取組み始めており、この取組みは、業界に大きな影響を与えることになりそうです。

2 過去の規制概要

近年の規制のうち、影響の大きなものとして「パチスロ4号機・みなし機の撤去（いわゆる『5号機問題』）」「広告宣伝規制」「等価交換の禁止」が挙げられます（図表1）。



図表1 近年の主なパチンコホール業界への規制

年	規制内容	ホールへの影響
2007年	4号機・みなし機の撤去	・多額の機械入替費用の発生 ・射幸性の急激な低下によるユーザーの離反
2011年	パチンコホールの広告宣伝の規制強化 イベントの禁止	・射幸性をそそのる広告・イベントによる集客が困難になり、売上が減少
※2011年～	等価交換の禁止	・非等価営業による粗利率の上昇 ・勝ちにくくなったことによるユーザーの離反

※各都道府県により実施時期が異なる

（1）4号機・みなし機の撤去（5号機問題）

5号機問題とは、射幸性の高いパチスロ機(4号機・みなし機)が設置できなくなったことにより、射幸性の低いパチスロ機(5号機)への強制的な入替を迫られたことにより、遊技人口の減少、パチスロ専門店を中心としたホールの閉店が増加した問題です。➤

➤ 5号機問題による市場への影響は大きく、パチンコ市場規模は2006年の27.5兆円からわずか2年で21.7兆円にまで減少しました（図表2）。

大手ホールであってもその影響は大きく、例えば、当時パチンコホール業界第6位の株式会社ダイエーは売上減少及び多額の台入替費用発生により資金繰りが悪化し、民事再生の適用申請に追い込まれました。同社の民事再生により、金融機関やリース会社はパチンコホールとの取引に消極的となり、結果としてパチンコホールの経営は更に悪化することとなりました。

図表2 パチンコホール業界の主要指標推移

項目		2006年 ①	2007年 ②	2008年 ③	②/①	③/②
市場規模(兆円)		27.5	23.0	21.7	84%	94%
店舗数(店舗)		14,674	13,585	12,937	93%	95%
設置台数	パチンコ(台)	2,932,952	2,954,386	3,076,421	101%	104%
	パチスロ(台)	2,003,482	1,635,860	1,448,773	82%	89%
ホール経営者倒産件数(件)		54	72	72	133%	100%

出所：公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書」、全国遊技場店舗数及び機械台数（警察庁発表）、帝国データバンク「パチンコホール経営業者の倒産動向調査」からYBC作成

（2）広告宣伝の規制強化・イベントの禁止（広告規制）

広告規制とは、パチンコホールにおいて日常的に行われてきた射幸性をそそのる広告宣伝・集客イベントを禁止する規制をさします（図表3）。この規制により、従来の主要な集客手段である集客イベントにより集客を行い、「ガセ」イベント（広告の内容と異なり顧客に還元しないイベント）を交えながら利益を獲得していく手法がとれなくなり、このような広告宣伝に頼っていた中小・零細ホールを中心に売上減少に陥るホールが増加することになりました。➤

➤ 一方で、大手ホールは、その資本力をいかし、遊技台の入替増加や粗利率の引下げにより集客を行い、大手ホールと中小零細ホールの集客力の格差が拡大することとなりました。



図表3 広告宣伝規制内容

広 告 規 制 の 内 容	実施地域
テレビCMは放送時間及び内容の制限あり	岩手県他
「グランドオープン」などの用語について定義され、安易に使用することが制限された	秋田県他
折込チラシの回数・サイズ・内容を制限	山形県他
イベントの開催禁止	香川県他
ポスティング広告の禁止	広島県他
「最強」「ナンバー1」等の射幸心をそそる表現を記載した広告物の禁止	富山県他

出所：YBC作成

(3) 等価交換の禁止

等価交換とは、ユーザーがパチンコホールから遊技玉を借受ける際の価格とユーザーが勝玉（遊技により獲得した出玉）を換金する際の価格を同じとする取引のことです。

東京都遊技業協同組合（東京都内パチンコホールの組合）では、2015年11月より、東京都内のパチンコホールの等価交換を禁止する自主規制を導入しました。この等価交換禁止により、例えば1玉4円で貸し出された場合には、1玉3.57円以下の景品でしか交換できなくなりました。➤

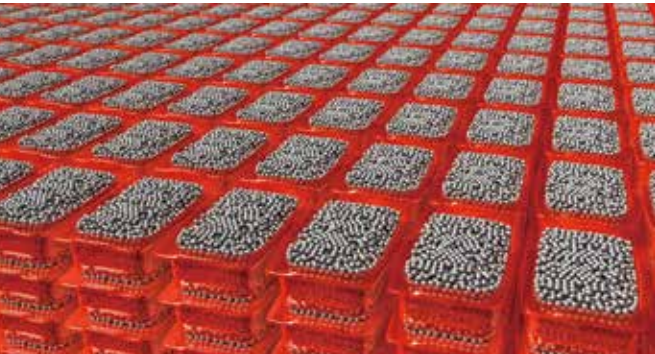
図表4 都道府県別の等価交換状況一覧表

等価交換が禁止されている都道府県	等価交換が未だ禁止されていない都道府県
北海道、青森県、岩手県、宮城県、山形県、福島県 東京都、新潟県、長野県、静岡県、富山県、福井県 岐阜県、愛知県、滋賀県、京都府、大阪府、奈良県 徳島県、香川県、福岡県、宮崎県、沖縄県	秋田県、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、神奈川県 山梨県、石川県、三重県、兵庫県、和歌山県、鳥取県、島根県 岡山県、広島県、山口県、愛媛県、高知県、佐賀県、長崎県 熊本県、大分県、鹿児島県

出所：YBC作成

3 今後の規制概要

今後もパチンコホール業界に大きな影響を与える規制が予定されています（図表5）。



図表5 今後予定されている主なパチンコホール業界に対する規制内容

年	規制内容	ホールへの影響
2016年	検定時と性能の異なる可能性のある機種の回収	・多額の機械入替費用の発生
未定	遊技釘の調整に関する規制	・粗利率の固定化による営業スタイルの同一化

出所：YBC作成

(1) 検定時と性能の異なる可能性のある機種の回収問題

「検定時と性能の異なる可能性のある機種の回収問題」とは、検定時と出荷時で性能が異なるパチンコ台の回収（撤去）が必要になるという問題です。対象となった機種を2016年度中に撤去させるというのが公安委員会の基本方針です。

新機種販売のために、パチンコメーカーは、新機種開発後、公安委員会が認定した「保安通信局」に新機種の販売許可の申請を行い、検定を通過させる必要があります（図表6）。

検定時と出荷時で性能が異なるのは、パチンコメーカーが、出玉性能の高い新機種の検定を通すために、検定時に新機種の釘を劣悪な状態にすることにより、検定時の出玉性能を落とし、検定後出荷段階で、釘を元の状態に戻す（出玉性能を高くする）ためです。

この問題は、5号機問題に匹敵する大きな問題といわれています。図表7は、対象となる機種のリストです。全国で数十万台が回収対象になるといわれ、入替費用として、1台あたり約40万円の資金負担が見込まれており、業界再編につながる可能性もあります。

(2) 遊技釘の調整に関する規制

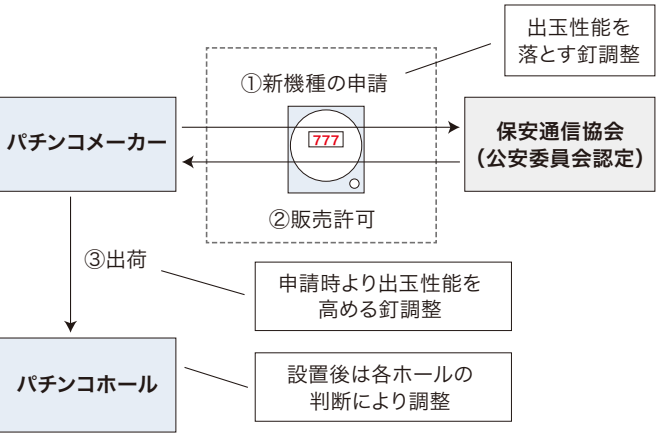
遊技釘の調整に関する規制とは、パチンコホールがパチンコの遊技釘について所管警察の許可なく変更することを禁止する規制です。

従来、パチンコホールは遊技釘を調整することにより粗利率の調整を行っており、所管警察や公安委員会もそのことを黙認していました（図表6）。

しかし、遊技釘の調整が風営法の定める不正改造にあたるとして新聞等に取り上げられたことにより、公安委員会は、遊技釘の調整に関する規制を強化することに方針を変更しました。2016年1月には、京都のホールにおいて遊技釘の調整が不正改造にあたるとして、書類送検される事案が発生しています。

今後、遊技釘の調整に関する規制が強化された場合には、釘の調整による出玉での還元といった営業方針を採用できなくなります。ユーザーは、大手ホールから中小零細ホールにも分散する可能性がありますが、若者の更なるパチンコ離れにつながるおそれもあります。

図表6 新機種の検定～出荷～設置後における釘の調整



(3) パチスロ 6 号機問題

パチスロ機の認定及び形式の検定は、2004年7月に大幅な改正（5号機）が行われてから、更なる規制強化は実施されていませんでしたが、2014年9月に射幸性の高いAT・ART機の規制を中心とした5.5号機が発表されました。

また、2016年6月に出玉抑制を目的とした、出玉が増加する有利区間を最長でも1,500ゲームとする規制（3,000枚リミッター）を中心とした5.9号機が発表されています。この3,000枚リミッターにより出玉性能は現行機の5～6割まで低下すると見込まれており、市場に流通する2017年10月以降はパチスロの遊技人口が更に減少する見通しとなっています。

更に、まだ概要は発表されていませんが、6号機への移行も近いうちに実施されるとされており、更なる遊技人口の減少が懸念されています。

パチンコホールが生き残るためには、目先、「検定時と性能の異なる可能性のある機種の回収問題」を乗り切ることが必要です。入替費用を捻出できないほど財務状況が悪化しているのであれば、早期に見極めをつける必要があります。中長期的には「射幸心をそそる」行為への規制が強化されるなか、パチンコホールには機種や広告に頼らない集客力が求められることになり、そのためには、人材育成の重要度が高まるものと考えます。



図表7 撤去対象機種リスト

撤去リスト	撤去期限	メーカー	機種名	設置台数
第二次リスト	2016 年 8 月末	エース電研	CR 押忍 !! 空手部激闘編 XNA	38
		京楽産業	CR ぱちんこ仮面ライダー V3 H5	2,375
		サミー	CR 蒼天の拳 HTVA	472
		サミー	CR アラジン TURBO HT	71
		三洋物産	CR スーパー海物語 IN 沖縄 3HME	75,954
		ソフィア	CR 春夏秋冬極上～粋な祭りだ！わっしょい！～	978
		ソフィア	CR 交響詩篇エウレカセブン～真の約束の地～ ZG	1,936
		大一商会	CR デッドオアアライブ BL-T	120
		大一商会	CR ひぐらしのなく頃に～頂～ BL-V	310
		大一商会	CR 薄桜鬼 BL	30
		大都技研	CR 銅鼓のレギオス Z2	58
		高尾	CR ビートエックス KXA2	32
		藤商事	CR KING of KEIBA FPF	36
		藤商事	CR PROJECT ARMS FPFZ	80
		平和	CR ルパン三世 7H9AZ2	5,373
		マルホン工業	CR 銀河鉄道物語～永遠への分岐点～ MX	35
		マルホン工業	CR 超シャカ RUSH R	206
第三次リスト	2016 年 12 月末	EXCITE	CRサムライスピリッツHR-TE	107
		EXCITE	CR特命係長只野仁L-KE	343
		オツケー	CRぱちんこ新鬼武者H8	1,270
		京楽産業	CRぱちんこキン肉マンX3	867
		京楽産業	CRぱちんこ仮面ライダーV3GOLD1	1,578
		サミー	CR戦乱BurST！HW	110
		サミー	CR北斗の拳6宿命H84	974
		サミー	CR北斗の拳6拳王H80	42,503
		サンスリー	CR戦国無双XLC	311
		サンセイアールアンドディ	CR牙狼金色になれXX	33,570
		三洋物産	CR機動警察パトレイバーXLB	81
		三洋物産	CR咲-Saki-XLC	187
		三洋物産	CRギンギラパラダイス3XLD	3,896
		三洋物産	CRスーパー海物語IN沖縄3XMC	13,497
		三洋物産	CRまわるんパチンコ大海物語3HMB	32,121
		ソフィア	CR夜王 Z	122
		ソフィア	CRモモキュンソード～星と黄金の太刀～Z	465
		ソフィア	CRモンキーターン 誰よりも速く！Z	427
		大一商会	CR忍者ハットリくん～科学忍法VS忍の術～BL-V	191
		大一商会	CR忍者ハットリくん～科学忍法VS忍の術～BL-N	26
		大一商会	CR風雲維新ダイショーグンKL-S	440
		大一商会	CR中森明菜・歌姫伝説3KL-T	529
		大一商会	CRT. M. RevolutionXL	507
		大一商会	CR哲也2BL-T	835
		タイヨーエレック	CRブラックラゲーン2-2400FZ	579
		タイヨーエレック	CR龍が如く見参！天照祇園編～2400HWA	763
		高尾	CR BRAVE10SXA	103
		高尾	CRダブルライディーンWLA	256
		高尾	CRダブルライディーンWXA	366
		高尾	CR稲川淳二BXA	523
		高尾	CRおしおきピラミツ伝TLA	743
		高尾	CR弾球黙示録カイジ3WXA	2,038
		竹屋	CR奏光のストレインBMX2	39
		豊丸産業	CR GOD AND DEATH 399MAX	122
		ニューギン	CRくるくるぱちんこGOGOピエロL-KX	91
		ニューギン	CR真・花の慶次L3-K	39,850
		ビスティ	CRエヴァンゲリオン8L	514
		ビスティ	CRエヴァンゲリオン9W	22,381

出所：日本遊技機械工業組合発表資料

撤去リスト	撤去期限	メーカー	機種名	設置台数
第三次リスト	2016 年 12 月末	藤商事	CR ZETMAN FPK	501
		藤商事	CR暴れん坊将軍 怪談FPF	3,104
		藤商事	CRリング 運命の日FPF	7,733
		平和	CRスーパーストリートファイターⅣH9AY	189
		平和	CRカウボーイビバップH9AX3	272
		平和	CRめざんー刻3H9AY	820
		平和	CR銀河乙女H9AZ	843
		平和	CR猪木5H9AY	1,515
		マルホン工業	CR野菜の王国～サニーとルナの大収穫祭～M	25
		マルホン工業	CRゼブラマン ゼブラシティの逆襲V1	68
		EXCITE	CRデビルマン覚醒L6-VE	1,933
		オツケー	CRぱちんこウルトラバトル烈伝Z3	1,925
		京楽産業	CRぱちんこトランスフォーマーR2	2,730
		京楽産業	CRぱちんこ仮面ライダーフルスロットル10	13,523
		サミー	CRあしたのジョーHWA	4,909
		サミー	CR神獣王2HB	6,435
		SANKYO	CRフィーバー宇宙戦艦ヤマト	4,409
		SANKYO	CRエヴァンゲリオン10	41,507
		サンスリー	CRヤッターマンXLA	371
		サンセイアールアンドディ	CR衝撃ゴウライガンVV	694
		サンセイアールアンドディ	CR絶狼XX-V	4,215
		サンセイアールアンドディ	CRキャプテン翼XX-F	5,399
		サンセイアールアンドディ	CR牙狼魔戒ノ花XX-XX	113,355
		三洋物産	CR聖闘士星矢3ZLA	170
		三洋物産	CR聖闘士星矢2XLA	626
		三洋物産	CRギンギラパラダイス4XMA	1,017
		三洋物産	CR聖闘士星矢3ZLB	1,277
		三洋物産	CR大工の源さん2XLJ	1,502
		三洋物産	CR大海物語BLACK-XLA	3,351
		三洋物産	CR大海物語3スペシャルMTE-1	37,749
		ジェイビー	CRパッションモンスターHZJ	126
		ソフィア	CRキカイダー S. I. C Z	168
		大一商会	CRモンキー・パンチ～MKD～KL	282
		大一商会	CRザ・キング・オブ・ファイターズBL	756
		大一商会	CRバイオハザードゼロKL	1,143
		大一商会	CR魁！！男塾KL	2,370
		大都技研	CR押忍！ど根性ガエルZ03	4,696
		タイヨーエレック	CRベルソナ4H	432
		タイヨーエレック	CR嘘喰い～2400HNB	579
		タイヨーエレック	CRビッグドリームNJ	2,642
		高尾	CRリアル鬼ごっこWXA	254
		高尾	CRワシズBXA	372
		高尾	CR貞子3DWXA	2,624
		高砂電器産業	CR悪魔城ドラキュラSH9	409
		ニューギン	CRグラップラー 刃牙H-T	3,029
		ニューギン	CR三國志～英雄集結～L2-T	3,015
		ニューギン	CRグラップラー 刃牙L4-T	3,029
		ニューギン	CR義風堂々！！～兼続と慶次～L5-V	6,171
		ビスティ	CR機動戦艦ナデシコ2	529
		藤商事	CRリング 呪い再びFPK	6,218
		藤商事	CR着信アリ FPF	7,733
		平和	CRキャッツアイH9AY1	1,832
		平和	CR JAWS H9AZ	6,838
		平和	CRルパン三世8H9AZ	57,603
		メーシー	CRミリオンゴッドライジングMD	11,168

パチンコホール 生き残りの方向性

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 副部長

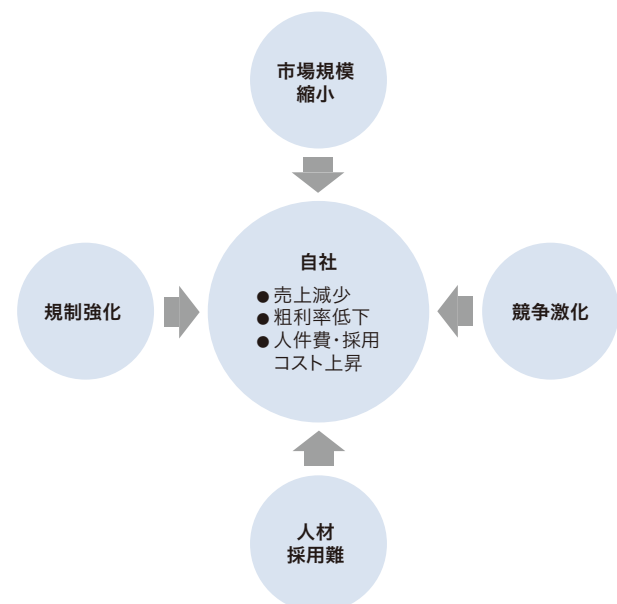
大野 義行
おおの よしゆき

中堅・中小企業の事業再生支援、経営戦略策定
支援、現場改善支援などのコンサルティング業
務に従事。近年ではM&Aも見据えた組織再編・
事業承継案件への取組増加。



パチンコホール業界の市場・競争環境、規制強化の動向
が自社の業績にどのような影響を与えるのかを図解したも
のが図表1です。

図表1 パチンコホール業界を取り巻く環境が自社の業績に
どのような影響を与えるのか



人口減少と遊技人口比率の減少により、遊技人口も長期に
わたって減少が続くことになりそうです。加えて、射幸性
に対する規制強化により、顧客一人あたりの売上額も減少
し、競合他社から顧客を奪わない限り、自社の売上は減少
し続けることになります。競合他社から顧客を奪うため・
奪われないためには、低粗利での営業も必要になります。

また、若年人口の減少により、業界を超えた人材獲得競
争に拍車がかかり、人材の採用が困難になるだけでなく、
採用した人材を定着させることも困難になり、これらへの
対策として、採用コスト・人件費が共に上昇することにな
りそうです。

特に、多額の含み損資産や借入金を抱え、現在も本業の
収益により返済を継続しているような企業への影響は深刻
です。積極的な投資は行えないため、大手ホールと競い合
うことができず、低貸台の増台等によるニッチ戦略をとろ
うにも借入金の返済に見合う利益を確保できず、ギリ貧に
陥ることが懸念されます。

このような環境下で、パチンコホールを営む企業が生き
残る方向性を図解したものが図表2です。

図表2 パチンコホール生き残りの方向性

自社の規模	自社の業績	
	優 良	不 振
大 手	エリア拡大 (M&Aを含む)	異業種へ 参入 (M&Aを含む) ●売却(M&A) ●債権放棄等の 金融支援を伴う 再生 ●廃業(清算)
中堅・中小	ドミナント戦略 (M&Aを含む)	
零 細	ニッチ客層 に特化	

1 業績優良の場合

業績優良というためには、本業が順調（損益計算書の内容
が良い）であるだけでなく、借入金への依存度が
低いこと、自己資本比率が高いことも必要です。

(1) エリア拡大

未出店の地域・自社のホールが少ない地域に出店するこ
とにより、売上の維持拡大を目指します。多くの場合、
出店後は、赤玉施策(粗利率を一時的に低下させ、顧客に還
元する施策)を続ける必要がありますが、この施策は、規模
と資金力のある企業でないと取り組めない選択肢です。

自社の粗利を確保できる地域を選択するためには、出店
候補先地域の将来の市場規模を予測するとともに、その
地域の競合他社の営業力・財務内容を把握する必要があります。

出店の方法として、M&Aを検討することができます。
M&Aによれば、一からホールを作るよりも、短期間で出店
させることも可能になります。換金の上限が異なる地域、
顧客特性が異なる地域やよそ者の進出を嫌う閉鎖的な地域
などへの進出にも、M&Aは有効な方法といえます。

なお、ホール事業のM&Aは、株式の譲渡、または会社
分割（新設分割）によりホール事業を新設会社に移転した
後、新設会社の株式を譲渡する方法によって行われること
が一般的です（風営法では、ホール事業の許可の個別譲渡
も事業譲渡による移転も認めていませんが、会社分割による
移転は認めています）。



(2) 異業種への参入

もはや魅力的な出店地域が無い場合やより魅力的な事業
があるという場合には、異業種への参入を検討することが
できます。パチンコホールに隣接したレストランを営業す
ることにより、パチンコホールとレストランがお互いに集
客力を高めるなど、シナジー効果が期待できる場合にも異
業種への参入を検討することができます。

実際に、飲食に参入するケースは多く、大手が複合商業
施設・遊技施設の運営を手がけるケースも多くなってきて
います。今後は、ホテルやゴルフ場も増えていくことにな
りそうです。

以下は、大手ホールの異業種参入例です。

①株式会社マルハン（業界最大手）

- ・2008年にマルハンジャパン銀行を設立（カンボジア）
- ・2014年に株式会社太平洋クラブ（ゴルフ事業）の経
営権を取得

②浜友観光株式会社（業界10位）

- ・2008年コンビニエンスストア1号店開店（ミニストッ
プのFC）→コンビニ事業開始
- ・2011年フードコート「楽食」、インテリアショップ
開店→飲食、家具小売事業開始
- ・2014年沼津に複合商業施設「沼津ラクーン」開店→
複合商業施設運営事業開始

③株式会社ベガスベガス（業界22位）

- ・2005年大型複合遊技施設「ベガロポリス仙台南店」
オープン
- ・2012年「カレーは高橋」1号店オープン（仙台）
- ・2014年「初代海老秀」1号店オープン（横浜）

異業種への参入方法として、M&Aを検討することがで
きます。M&Aによれば、顧客基盤や異業種の経営ノウハウ
など無形の資産の取得も可能になります。

(3) ドミナント戦略

ドミナント戦略とは、特定の商圈内に集中的に出店する
戦略のことをいいます。ドミナント戦略には、特定の商圈
内のシェアを向上させることにより、その地域における知
名度を高める効果があります。知名度を高めることによ
り、顧客の安心感を醸成し、ホール利用に際しての顧客の
心理的ハードルを低下させることができます。また、商圈
のすき間を埋めることにより、競合の出店余地を減少させ
る効果もあります。

知名度・資金力の両方で大手に劣る中堅・中小ホールであっても、ドミナント戦略を採用することにより、その商圏では大手に対抗することが可能です。言い換えると、大手に対抗できる範囲内まで商圏を絞り込むということです。反面、バラバラな地域・広範な地域に、ホールを点在させる（ドミナント戦略の逆）ことは得策ではありません。このような出店は、限られた戦力を分散させることになり、各地域で大手や地場の強いホールに個別撃破される懸念があるからです。

ドミナント戦略を実現する手段として、M&Aを検討することができます。M&Aによれば、一からホールを作るよりも、短期間で確実に商圏内シェアを向上させることも可能になります。M&A後はそれぞれの店舗をパチンコ・スロットにわけて営業を行うことで、顧客の囲い込みを目指す場合もあります。

(4) ニッチに特化

個人経営に近いような形で1～2店舗を経営しているホールは、大手、中堅・中小ホールと競合しない、商圏内でのニッチ層を囲い込んでいくことが望ましいと考えます。例えば、低貸台を主流とするなど、大手、中堅・中小ホールが投資を行わないような分野を選び、顧客を囲い込むことが重要です。

2 業績不振の場合

ここでいう業績不振には、本業が順調（損益計算書の内容が良い）であっても、借入金依存度が高い、自己資本比率が低い場合を含みます。現状、業績優良であっても、厳しい業界環境が続くことを考えると、以下を検討することも無意味ではありません。

(1) 売却（M&A）

ホール事業の全部または一部の売却です。ホール事業の価値の劣化が少なければ少ないほど、売却の条件を自社に有利なものにしやすいです。また、条件を有利にするためには、買い手の狙いやメリットを理解したうえで交渉に臨むことが重要です。例えば、買い手は、その地域内のドミナント強化を狙っているが、その地域で新規にホール

開業の許可を得ることができない場合には、買い手にとっての自社の価値が高くなるなどです。

店舗不動産を除くホール事業を売却し、売却後、買い手に店舗不動産を賃貸する方法もあります。

ホール事業の売却は、株式譲渡、または会社分割（新設分割）でホール事業を新設会社に移転した後に新設会社の株式を譲渡することにより行います。

(2) 債権放棄等の金融支援を伴う再生

ホール事業からの利益やキャッシュ・フローに対し、自社の債務超過額や借入金残高が過大な場合には、債権放棄等の金融支援を伴う再生を検討する必要があります。ただし、債権放棄等の金融支援を受けるだけでは、ホール事業の再生は困難です。ホール事業の競争力回復のためには、低粗利競争、パチンコ台・スロット台への投資、店舗のリニューアル・スクラップビルドなどのための資金が必要ですが、債権放棄等だけでは、資金を確保することができないからです。

そのため、多くの場合、債権放棄等の金融支援を受ける前提として、スポンサーによる支援が必要になります。近年では、株式会社金馬車が2014年8月に民事再生法の申し立てを行いました。債権者との折り合いがつかず、債権者から会社更生を申し立てられ、更生手続においてアンダーツリー株式会社をスポンサーとした事例があります。

(3) 廃業

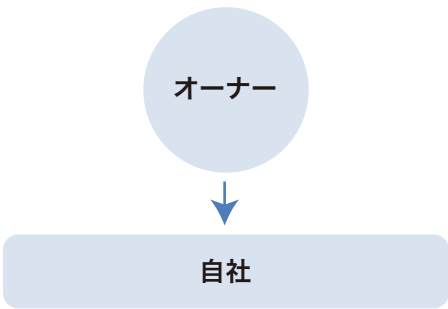
以上(1)(2)その他の方法を選択できない場合には、廃業を検討します。

3 持株会社化

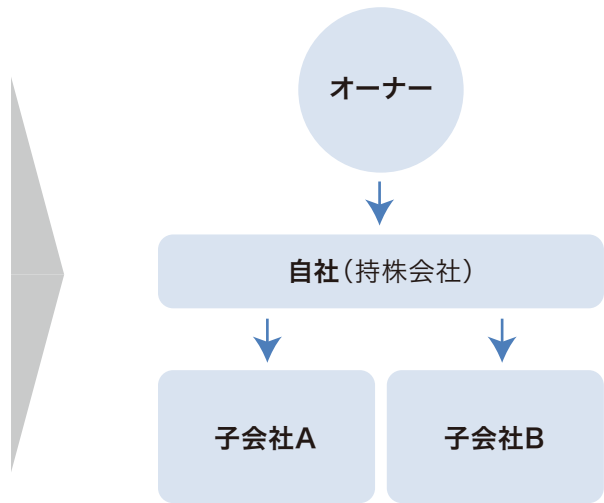
持株会社化により、持株会社とそれぞれの子会社が事業を分担することは、以上「1.業績優良の場合」「2.業績不振の場合」で述べたM&Aを実行する上で有効です（図表3、4）。また、一つの会社で複数の事業を行っている場合の経営管理を容易にするためにも、事業承継をスムーズに行う上でも有効です。

図表3 持株会社化

● 現状



● 持株会社化後



図表4 持株会社化の効果

分け方	効 果
M&Aで取得した会社のホール事業と自社が元々保有しているホール事業を分ける	M&Aで取得した会社が抱える簿外債務や法的リスクを自社に直接帰属させない。
事業の種類ごとに会社を分ける	M&A後も、従業員の就業規則や給与体系を、M&Aで取得した会社と自社で、分けて運用できる。
	各事業の損益計算書・貸借対照表が作られるので、各事業の業績把握が容易になる。
	事業ごとに独自の採用活動を行うことができ、各事業に適した人材の採用が容易になる。各事業に適した就業規則や給与体系を設定することができる。
複数の事業の一つを他社に売却することが容易になる。	
複数の後継者ごとに会社を分ける	後継者ごとに経営方針が異なる場合の後継者間の衝突を防ぐことができる。
店舗不動産は親会社が所有し、子会社は親会社から賃借した店舗不動産でホール事業を運営する	オーナー一族以外の従業員がホール事業の経営を行い、オーナー一族は、持株会社からの役員報酬と配当（役員報酬、配当いずれも持株会社が受け取った家賃が原資）を受け取る。

なお、持株会社化により、オーナーが保有している自社株式の相続税評価額は変動します。持株会社化の検討に際しては、自社株式の相続税評価額への影響額を試算することをおすすめします。



パチンコホール業界の基礎知識

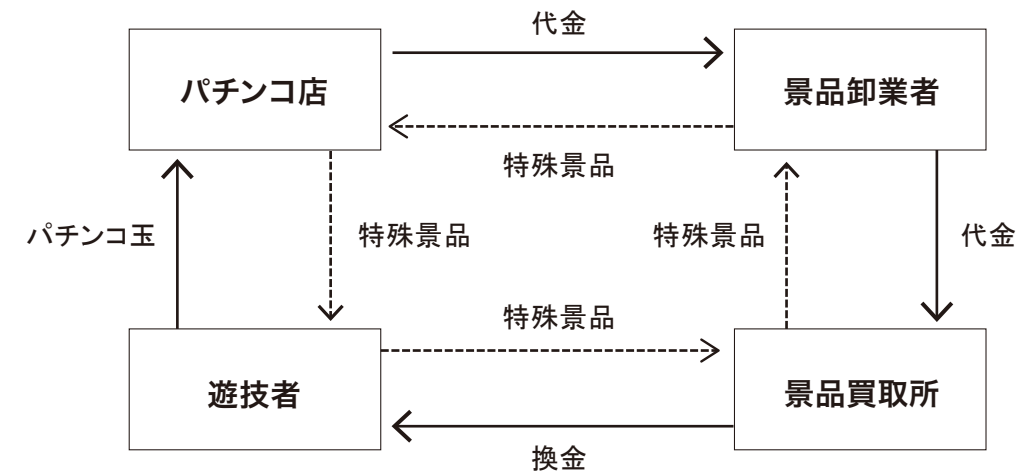
山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 マネージャー

長島 瑛児
ながしま えいじ

中堅・中小企業の事業再生コンサルティング、業績改善支援から事業承継コンサルティングに至るまで幅広い業務に従事。近年ではパチンコホール案件を多数手掛ける。



図表1 3店方式



(2) 台投資

パチンコ店は、パチンコ台・スロット台を購入・設置し、遊技者に遊技させることにより、台に投資した資金を回収しています。

パチンコ台の設置認定有効期間は「遊技機の認定及び形式の検定等に関する規則」第4条において最大3年（再申請により延長は可能）と決められていること、また台が古くなると稼動が落ちていく傾向にあること等から、パチ

ンコ店では、定期的な新台の購入が必要となります。そのため、台投資額は多額になる傾向にあります。

新台の稼動が維持できる期間は3ヶ月程度ですが、近年においては台の寿命が短命化してしまっており、1ヶ月程度で稼動が大きく落ちてしまい、台投資の回収もできないまま撤去せざるを得なくなる機種も増加しています。特にパチンコ台は、スロット台と比較し短命化が大きく進んでおり、1年以上の長期稼動を見込める機種は数少なくなっています。



1 事業の特徴

パチンコ店とは「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」（以下「風営法」といいます）によって規制を受ける7号営業店のことをいいます（風営法第2条1項7号）。具体的には、パチンコ台・スロット台などの設備を設けて、客に射幸心をそそるおそれのある遊技をさせる風俗営業店をさします。

パチンコ店では、パチンコ玉（遊技者の勝玉）と交換する景品について、「一般景品」「特殊景品」という業界特有の用語が用いられます。一般景品とは、現物をパチンコ玉と交換する場合の景品をいい、タバコ、菓子、飲料、雑貨



などがこれに該当します。これに対し、特殊景品とは、次に述べる3店方式を利用してパチンコ玉を換金するために利用される景品をいい、地域によって異なりますが、特殊景品それ自体には金地金などが用いられています。

(1) 3店方式

パチンコ店では、風営法第23条で客への現金及び有価証券の提供、若しくは客に提供した商品の買取りを禁止されていますが、図表1のような3店方式と呼ばれるシステムをとることで「特殊景品」を媒介とする換金を可能にしています。

3店方式では、まず、遊技者がパチンコの勝玉をパチンコ店で特殊景品に交換します。遊技者は、特殊景品を持って景品買取所（景品交換所）に行き、特殊景品を現金と交換します。景品買取所は、持ち込まれた特殊景品を景品卸売業者（景品問屋ともいう）に売却し、景品卸売業者から代金を受領します。景品卸売業者は、景品買取所から買取った特殊景品をパチンコ店に売却し、パチンコ店から代金を受領します。景品買取所及び景品卸売業者はいずれもパチンコ店と関係のない業者が経営を行っています。

パチンコ遊技者の9割以上が勝玉を特殊景品に交換していることから、この3店方式はパチンコ店のビジネスモデルの中核となっています。

2 財務諸表の特徴

(1) 貸借対照表

(ア) 棚卸資産

パチンコ店における棚卸資産は、主に一般景品及び特殊景品です。棚卸は毎月実施するのが一般的ですが、中小ホールの一部では決算月のみ実施するパチンコホールもあります。

(イ) 遊技機

実務では、① 会計上・税務上ともに資産計上を行い、税務上の耐用年数（パチンコ台2年、スロット台3年）の範囲内で償却を実施、または② 会計上は台の取得価額を一括で費用処理を行い、税務上は資産計上したうえで減価償却を行い、申告調整（加算調整）する処理が行われています。また、10万円未満の台（中古機に多い）または使用可能期間が1年未満の台については、取得日の属する事業年度において一括損金算入を行うことができます。

(ウ) 建物・土地

出店速度を加速させるため、近年における大手ホールの新規出店は、建物のみ所有し、土地は借受けるというのが主流となっています。

一方で以前は土地も建物も所有するというのが一般的であったため、ホールが有する土地建物の簿価は高額となっている場合が多くなっています。このような場合、多額の含み損と借入金を抱えており、借入金返済のために高い粗利率での営業を余儀なくされ、その結果更に売上が減少するという負のスパイラルに陥っているケースが少なくありません。

(エ) 預り貯玉

貯玉は、顧客からの遊技玉の預り分であり、店舗での再プレイまたは景品等との交換に応じる債務となります。したがって、貯玉があった場合にはこれを債務として認識し、合理的に見積もった金額を当該貯玉があった日の属する事業年度の前価の額に算入します。

また、貯玉に係る債務については、各事業年度末において貯玉数及びその額の確認を行ないますが、中小ホールにおいてはそもそも貯玉に関する処理を行っておらず、実質的に簿外債務となっている場合があります。このような場

合、多額の貯玉引き出しにより、特殊景品が減少し（売上原価の計上）、粗利率が著しく低下することがあります。

(2) 損益計算書

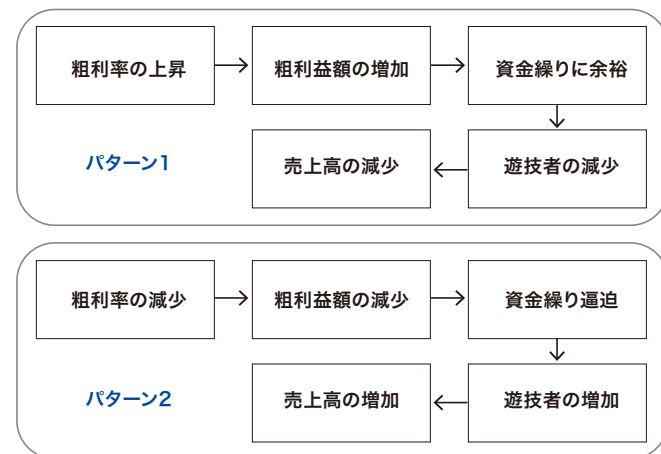
(ア) 売上

パチンコ店の売上は、遊技者が玉（コイン）を借受けた時点で認識されます。パチンコ店が顧客に貸与する玉（コイン）の単価は、風営法で玉4円/個以下（コイン20円/枚以下）と規定されています（風営法第19条、同法施行規則第35条）。

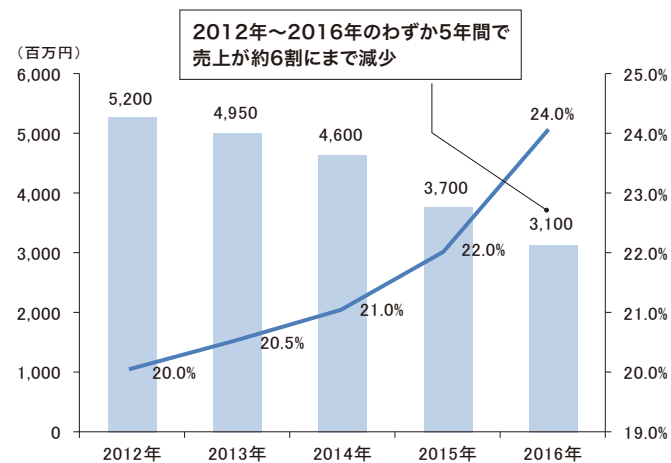
従来は玉4円/個（コイン20円/枚）での貸与が中心でしたが、不況の長期化等を背景として「1円パチンコ（5円スロット）」といわれる玉1円/個（コイン5円/枚）で貸与を行う低貸玉営業を行うパチンコ店が増加しています。低貸玉営業に切替えた場合、必然的に売上規模も縮小するため、過年度増減分析を行う際には注意が必要です。

また、売上は粗利率と逆相関関係にあり、粗利率が上昇傾向にある店舗は売上が減少傾向になりやすくなっています。売上と売上総利益率(粗利率)の関係については図表2、3に記載する通りとなっています。

図表2 売上高と粗利率の関係



図表3 売上不振店舗の売上高(百万円 左軸)と粗利率(% 右軸)の推移



出所：都内中小ホール実績に基づき筆者作成

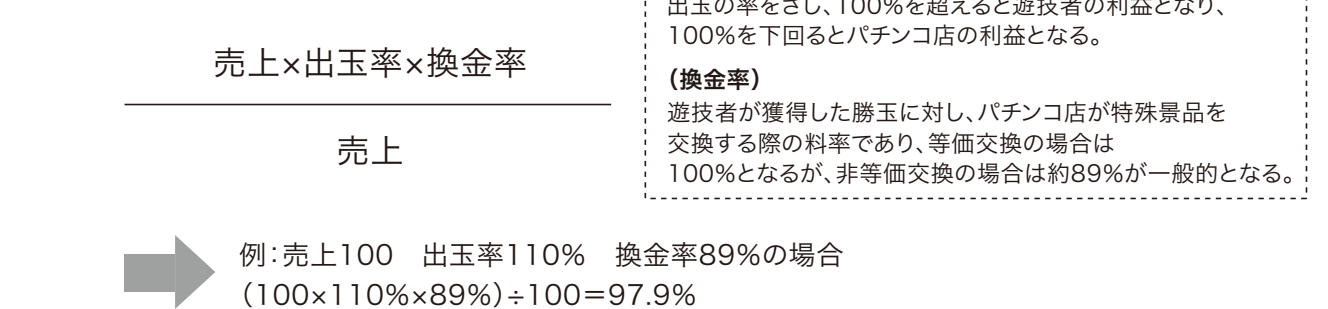
(イ) 売上原価

遊技者はゲーム終了時に獲得した玉（コイン）を景品に交換しますが、景品は「一般景品（タバコ・お菓子等）」と「特殊景品（金地金等）」に分類されます。パチンコ店における売上原価率は図表4のようになりますが、東京都を中心に等価交換が禁止になったことにより、売上原価率は低下する傾向にあります。

(3) 税務（住民税均等割）

多数の都道府県や市町村に店舗展開をしている場合、法人住民税・法人市民税の均等割は高水準になりやすい傾向にあります。特に、組織再編を実施すると資本金等が大幅に増えることがあるので注意が必要です。例えば、資本金等が1千万円以下から、合併等の組織再編により50億円超に増加した場合、1都道府県あたりの法人住民税均等割は約80万円、1市区町村あたりの法人市民税均等割は約300万円になります（従業者数50人超）。従って、複数のエリアで店舗展開を行っている法人は年間の均等割負担額が数千万円増加する可能性もあります。

図表4 パチンコ店における売上原価率の考え方



出所：筆者作成



3

管理体制の特徴

(1) 組織体制

パチンコホールの組織図は、各店舗を統括する営業本部があり、各店舗を店長が運営を行うという体制が一般的となっています。

パチンコホールは数値管理が行いやすいが故に、管理する指標が複雑化しており、数値の分析が困難になっています。大手ホールほど数値管理には長けており、精緻な分析に基づいた指示を各店舗に行うため、大手ホールとの対抗上、中小ホールの営業本部にも高水準の管理能力が求められます。



(2) 稼働率・粗利率管理

パチンコホールにおける稼働率は、営業上の最も重要な指標です。また、稼働率の増減に影響を与える遊技者への還元状況を示す粗利率の把握も重要です。

商圏における遊技者特性（主に年齢層・性別）、競合の営業方針を勘案しながら、稼働率に影響を与えない粗利率の水準を模索し、コントロールすることが重要ですが、粗利率が常時20%超で推移し、かつ、稼働率が前年同月対比で10%以上減少しているような状況であれば、商圏内で急激な遊技者の離反が生じている可能性があるため、注意が必要です。

YBC バックナンバーのご案内

vol, 1

I 中堅・中小企業における資本戦略 –事業承継とM&A–

「中堅・中小企業における人的事業承継の成功ポイント」
「事業承継の選択肢としてのM&A」

II 業界・業種別解説

「スーパーマーケット売場改善のポイント」
「製造業における利益のとらえ方」
「医療介護総合確保推進法における医療法の改正内容とその影響」

III 財務改善

「中堅・中小企業資金繰り改善のポイント」

IV アジアでの事業展開

「中国現地法人 財務実態把握のポイント」
「非製造業企業の東南アジア進出検討のポイント」

vol,3

金融円滑化法「暫定リスケ」からの出口

I 出口に向けた取組状況と見通し

「出口に向けた取組状況と見通し」

II 出口のスキーム

「出口の選択」
「抜本策実現の手続1 –私的整理か法的整理か–」
「抜本策実現の手続2 –各種私的整理手続の比較–」
「再生型M&Aの見極めと決断」
「私的整理における税務のポイント」
「経営者保証ガイドラインによる保証債務整理の実務運用について」

III 出口の事例

「私的整理によるスーパーマーケットのM&A事例」
「私的整理による建設業のM&A事例」

vol,5

中国現地法人 撤退の実務

I 中国経済の現状と日本企業の動向

「中国経済の現状と日本企業の動向」

II 撤退実務のポイント

「存続か撤退か」
「撤退手法の概要と実務上の注意点」
コラム「中国リストラ実務の現場より」
コラム「中国で仕事が進まないのは、雑談が足りないから？」

III 撤退の法務と税務

「撤退に際しての法務ポイント」
「撤退に際しての税務ポイント」
「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」

vol,2

医療法人を取り巻く業界環境、事業承継とM&Aの動向

I 医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

II 医療法人の事業承継実務とポイント

「医療法人の事業承継における問題点」
「持分のある医療法人の出資持分の放棄」
「医療法人の納税猶予制度」
「事業承継事例 –退職金で評価を引き下げ–」

III 医療法人のM&A実務とポイント

「業界再編を促す規制 緩和・強化・創設の動き」
「コラム MS法人の活用と留意点」
「医療法人M&Aの目的・狙い」
–M&Aニーズが発生する背景と買い手側の狙い–
「医療法人のM&A事例」
「コラム 医療法人のM&Aと株式会社のM&Aの違い」

vol,4.02

“人的”事業承継対策の重要性と進め方

I オーナー企業を取り巻く経営環境と人的事業承継の重要性

「オーナー企業を取り巻く経営環境と事業承継」
「失敗事例から考える人的事業承継の重要性」

II 人的事業承継のポイント

「人的事業承継のポイント」
「安易な株式の分散・移転は、スムーズな人的事業承継の障害となる」
コラム「事業承継に際して押さえておきたい株主の権利」
「人的事業承継に向けた中期事業計画の策定方法」
コラム「株価引下げ対策が中期事業計画実現の足かせになるケース」

III 事例・座談会

「事例紹介 後継幹部メンバーによる中期事業計画策定プロジェクト」
コラム「MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点」
「座談会 コンサルティングの現場から見た人的事業承継の実態」

vol,7

病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響と課題

I 病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響

「病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響」

II 病院経営における最近の論点と実務のポイント

「病床機能転換の論点と実務のポイント」
「病棟建替えに際しての論点と実務のポイント」
「人事制度の論点と実務のポイント」

III 病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順

「病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順」

Group Information

会社概要

私たち山田ビジネスコンサルティング株式会社は、
 ジャスダックに上場している山田コンサルティンググループの中核会社であり、
 各分野のプロフェッショナル結集という信頼のバックボーンのもと、
 お客様のあらゆる経営課題解決のために現場主義を徹底しサポートいたします。



Our Services

主な業務内容

山田ビジネスコンサルティング株式会社

- | | | | |
|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 持続的成長
コンサルティング | 2 事業再生
コンサルティング | 3 M&A
コンサルティング | 4 事業承継
コンサルティング |
| 5 海外事業
コンサルティング | 6 医療機関向け
コンサルティング | 7 人事
コンサルティング | 8 グループ会社組織再編、
その他諸問題の解決 |

※弊社は中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」に認定されております

スパイア リサーチ アンド コンサルティング

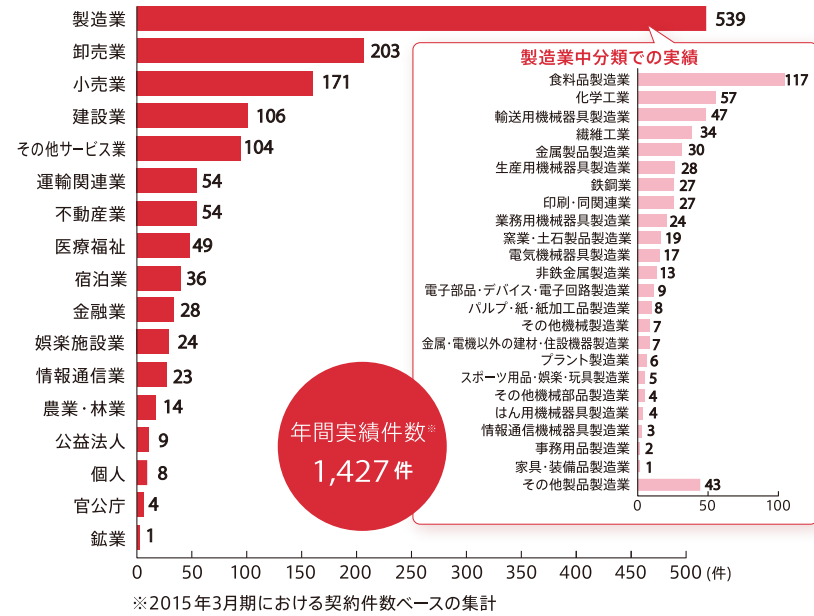
- | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------|
| 1 市場規模の算出と
セグメンテーション | 2 チャネルと
バリューチェーン分析 | 3 パートナー選定 |
| 4 消費者と
小売店の調査 | 5 購買行動分析 | |

Track Record

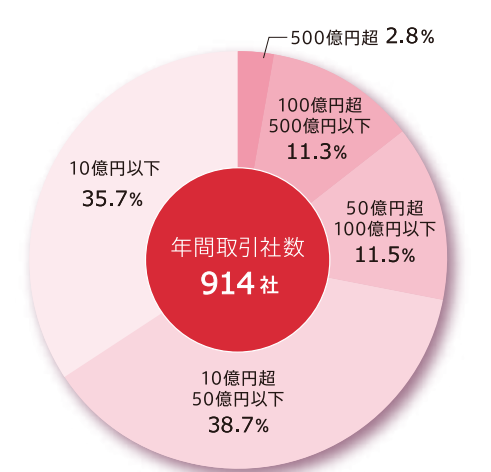
コンサルティング実績

業界に偏らず、多種・多様な業種・売上規模のお客様に対して役務をご提供しております。

クライアント業種別の実績件数

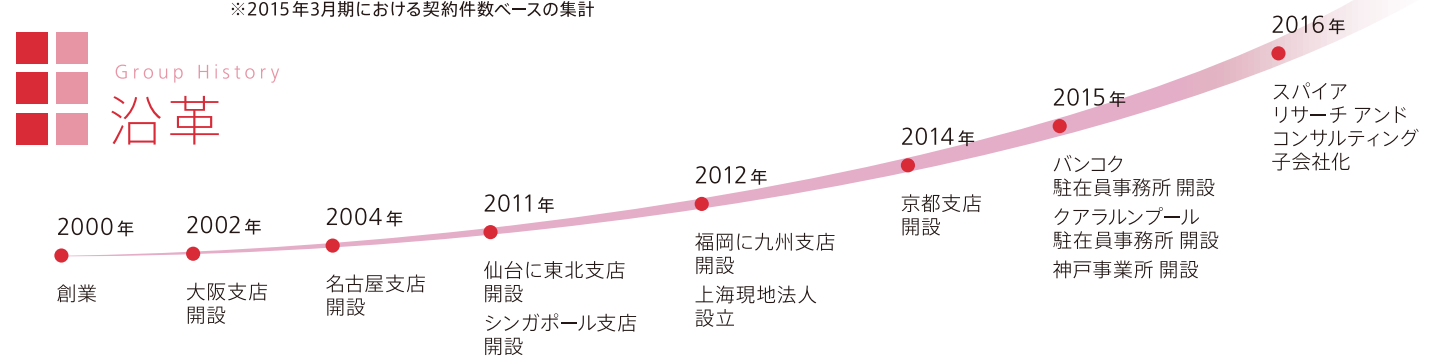


クライアント売上規模別の契約件数構成比



Group History

沿革



Offices

拠点

