



Pachinko Chain Store Association

第43回PCSA経営勉強会 発言録

<スケジュール>

第一部 午後2時30分～午後4時

『儲けてはいけないパチンコ店』

～業界が変わるための論点～

講師：近藤 博寿 様

株式会社エンタテインメントビジネス総合研究所 副主任研究員

第二部 午後4時15分～午後5時45分

『頑張れ中小企業』

～中小企業の市場創造戦略～

講師：黒瀬 直宏 様

嘉悦大学経営経済学部教授・大学院ビジネス創造研究科長・経済博士

P T B有識者懇談会委員

開催日：平成25年2月22日（金）

時間：15時30分～17時45分

会場：フェニックスホール 銀座



Pachinko Chain Store Association

第一部

『儲けてはいけないパチンコ店』

～業界が変わるための論点～

講師：近藤 博寿 様

株式会社エンタテインメントビジネス総合研究所 副主任研究員

1958年 東京都生まれ

1982年 早稲田大学法学部を卒業後、都内で飲食店経営。

2004年 ネバダ州立南ネバダ大学ホテル・レストラン・カジノ学部を卒業後、ラスベガス大手カジノ企業勤務。

2006年 株式会社エンタテインメントビジネス総合研究所に入社、遊技産業・ゲーミング産業に関する調査コンサルタント業務に従事。

早速はじめさせていただきます。ふざけたタイトルをつけてしまいまして誠に申し訳ありません。『儲けてはいけないパチンコ店』ということですが、儲けなければ商売ではないので、条件付の儲けてはいけないというお話をさせていただきます。P C S A様でお話をさせていただくのは今回が初めてですので、自己紹介を兼ねてお話をさせていただきます。

1958年ですから、長嶋がジャイアンツに入った年に生まれております。大学を卒業してすぐに、家業でナイトクラブをしておりまして、それを引き継いで家の仕事をしたという事です。ナイトクラブといいましても、聞こえはいいのですが、ホステスさんを雇って、お客様、交際費がたくさんあった時代ですけど、そのような交際費で遊んでいただけるようなお客様を相手にするクラブを東京で経営しておりました。非常に良い時代でありまして、お客様の財布も分厚くて、夜のクラブ活動も盛んな時代でしたから、ずいぶんいろいろな勉強をさせていただきました。何度かバブルというものがあまして、不動産バブル、金融バブル、ITバブル、いろいろなバブルがあるたびに、ナイトクラブ業界は良い思いをしてきたわけですが、その後は景気が悪くなりまして、どんどんどん安いキャバクラというような職種も出てきて、私達のような、ホステスさんを高いお金で使って、高い単価をいただいている商売はだんだん辛くなってきました。これは何とかしなければいけないということで商売を畳みまして、何をしたかといいますとラスベガスに行きました。ちょうどそのころ、お台場でカジノをやりたい、という構想がありました。これは必ずカジノは日本に来るという事で、今から早いうちに本場のラスベガスに行ってカジノの現場を勉強してこようということで渡米いたしました。何年か経ちますと日本でもずいぶんカジノ熱と言いますか、いろいろな話が出てきましたが、その間に私はカジノの現場で働いておりました。MGMミラージュという会社がありまして、ベラジオという噴水で有名なカジノですけども、そちらのフロアで、お客様にどのくらいお金を貸していいのか、どのくらいシフトでお金が儲かったか、そのような計算をしたりしておりました。そうこうする内に日本の方でカジノ法案を出そうという動きがありましたので、こちらに帰ってきましてカジノに関する研究をエンタテインメントビジネス総合研究所でしております。

カジノが日本に出来ていない段階で、どうやって会社でお金を稼いでいるのかよく聞かれます。実は、カジノに投資をされる方、日本の方で海外のカジノ産業に投資をされる方、あるいはカジノ事業に対して資本を入れて新しい事業として始められる方、その方たちが一番直面するのはライセンスの問題であります。そこで、ライセンスをどのように取ったらいいか、その辺のお手伝いもさせていただいております。ということで、あまり業界の皆様に触れる機会は無いですけれど、ぼつぼつとカジノ関連のお仕事もさせていただいております。

御挨拶代わりにクイズという事で、2つお話をさせてください。まずひとつ。私は銀座、六本木でクラブをやっておりましたが、やはりお客様商売ですから、カスタマーリレーションシップマネジメント、CRMということで、お客様を大事にしてロイヤルカスタマーを作らなければいけないという宿命にある商売でございます。クラブ経営の中で一番効果が高かったCRMとは何かといいますと、お客様に面接官をお願いするという事です。クラブのホステスさんが面接にきます。普通であればお店の人間が面接をするのですが、私のところではお客様に面接官をお願いしていました。常連の方、あるいは新しくいらした方をお願いをして、こうこうこうで面接があるので是非面接をしてくれと。私達がするよりもお客様にして欲しい、ということで面接をしてもらいます。そうしますと、そのお客様は選ぶわけですね。その女の子を採用すると何が起こるかと言うと、お客様は自分で採用した女の子ですから、心配で心配でたまりません。とにかくその子のために、わしが毎日通ってあげなきゃいけないんだ、ということで、ここで1人ロイヤルカスタマーが生まれるという、非常に簡単ですが効果のあるCRMの手法と申しますか。こんなことをやるもよし。これはクラブ時代の話です。

もう一つクイズです。カジノはホテルになっています。ラスベガスなどではカジノだけではなくホテルがあって、ショーがあって、レストランがあって、ショッピングが出来て、とそういうところですが、そのカジノホテルで一番人気のあるポジションはどこでしょうか？というクイズです。大体の方はディーラーでしょ、と。カジノディーラーはずいぶんお金をもらっているとご存知の方が多いですけど、僕がいたところでは、ディーラーさんは上のほうになると1000万くらいもらえる。お客様にカードを配っているだけで1000万円くらいもらえるような職種ですから、こちらが一番人気あるんじゃないかと思われていますが、実は大間違いです。もっと人気があって中々ポジションが空かないところがあります。あまり時間をかけずにお答えをします。ホテルにはバレーサービスというものがあります。

お客様がホテル前に車をつけますが、そのお車をお預かりして駐車場に持って行って、またお客様が帰るときに車を動かしてくると。その運転をする係りをバレースタッフと呼んでいます。彼らが一番人気のある職業です。なぜかと言いますと、高級車でお客様が乗り付ける。自分の車を大事にして欲しいのでチップとして100ドルを渡す。1日10台の車を預かるとそれが1000ドルになる。このような仕組みでございます。このようなことで意外な人物が一番効率よく稼いでいるのがカジノホテルという事でございます。ちなみに僕が働いた時には1ヶ月30万円くらいしかもらえませんでした。お金的には大変な仕事でしたけれども、カジノの実体、裏側、その辺を勉強してきましたので、この辺も含めて今日は皆様にお話をさせていただきます。

本題です。今日の題の『儲けてはいけないパチンコ店』の副題として、サブタイトル「業界が変わるための論点」ということで、4つほど柱にしてお話をさせていただきます。まずは、カジノから学ぶ「儲けてはいけない」ということで、カジノ企業が今のように発展するまでにずいぶん試行錯誤をしてきましたので反面教師として学ぶところもいっぱいあります。逆に、素晴らしいやり方を学ぶべきところもある。間違った儲け方をしないようにするというのが1つめの柱です。

2つめが日本のカジノです。日本のカジノは出来る出来ないということで、ずいぶん長くかかっておりますが、それは私達にとって敵なのか味方なのか、その辺をもう一度、今までの広い考え方とちょっと別の視点で、これを敵に回すのか、味方にとりこむのか、そのような話をしていきます。

3つめです。当然カジノの話が世の中で語られるにつれて、ではパチンコはどうなの、と比較をされる事が非常に多くなります。そういうことで、それを踏まえて私達はどこを変えていくのか。このままでいいのか、あるいはアクションを起すべきなのか、であれば何を変えていくべきなのか、その辺のポイントみたいなお話させていただきます。

最後に、本当に儲けてはいけない商売、本当に儲けてはいけないカジノというものがございます。この辺、皆様も勉強会で過去お話を聞かれたと思いますが、その辺も含めて、儲けないパチンコ店の仕組みもあると、この辺の事を最後にお話させていただきます。

では早速、ひとつめです。カジノの歴史から学ぶ「儲けてはいけない」の教訓、ということで、まずこちらです。ずいぶん古い写真ですが、30年くらい前のラスベガスの一流と呼ばれるカジノの写真です。ホースシューというカジノでラスベガスのダウンタウンにあります。ネオンがキラキラして良いのですが、とにかくギャンブラーだけしか眼中に無い。とにかくギャンブルが好きなお客をお呼びするという形のカジノ経営ですから、飲み食い、寝泊まり、その辺のところは単なるオマケでありまして、ホテルの部屋に行ってもまず冷蔵庫はありません。ルームサービスも出てくるのはサンドウィッチくらいしかありません。ご飯を食べるにもたいしたレストランは無い。サービスレベルは最低のところ。ところが一流のカジノだということで、ずいぶんお金儲けが出来ていた。そのような時代です。そういう事ですから、まだまだ科学的なビジネスはしておりませんで、現場の方たち、あるいは本部の方たちも勘に頼った商売をしていた。「俺達が今まで経験で分かってきた事じゃないとカジノは出来ないんだよ」と、そのようなやり方でビジネスをしていた時代です。そのような事でありましたから、不正であるとか、カジノの周りで起こる犯罪が非常に多くありました。世の中からは、カジノイコール社会悪という風に呼ばれていた時代です。この写真にもありますが、下のほうに丸く囲ったところがありますが、これはパトカーです。カジノの前にはパトカーが必ず停まっている。このような姿がカジノの普通の姿でありました。たった30年前であります。そういうカジノ企業が、どのような変化を遂げて行って、今のように上場カジノ企業が出来たり、市民権を得るようになったりしたか、その辺のところを一つずつ探っていきたいと思えます。

彼ら、ひとつ気がつきました。今までギャンブラーしか相手にしなかったが、ターゲットをギャンブラーじゃないところまで広げていこう、ということです。カジノで遊ぶ方以外も取り込んでいこうと。そうすれば、全体のベースが大きくなって、ギャンブラーもひとりでの数が増えていく、そのような考え方です。何をしたかという、ホテルの客室やレストランの質を上げ、買物の豊富さ、ショッピング、それから素晴らしいエンターテイメントを提供していこうということで、そのようなものを全部充実させたカジノが1989年に開業しました。これはミラージュというところで、ラスベガスを変えたカジノでございます。スティーブ・ウィンというラスベガスではカリスマ的なカジノ経営者がおりまして、彼が開発をして、その当時は絶対に儲からない、絶対すぐ潰れると言われていたカジノでございます。これが大ヒットしました。スティーブ・ウィンさんは、皆様ご存知の通り、ユニバーサル岡田

さんがペアを組んでウインリゾーツという会社の創始者といいますか、共同オーナーです。その方が作ったミラージュというホテルです。これが非常に流行りまして、エンターテイメントが充実しておりますし、ギャンブラーだけへのサービスではありませんので、家族連れで皆さんが訪れるリゾートホテルとして存在するわけです。そうなりますとラスベガス自体にギャンブル以外のお金が落ちるようになります。これが街中に広がりまして、ラスベガスの大通りはみんなこういうような、カジノ以外のところが充実しているカジノホテル、リゾートホテルが林立するようになりました。街も国際観光都市として改めて生まれ変わって、日本からも大勢の方が行く、アメリカ国内からもいろいろな方が訪れる。このような街に開発をしたということで、カジノ企業はデベロッパーになったといってもいいかもしれません。

ギャンブルの要素が他の要素、ホテルやレストラン、エンターテイメントと交わったので、ギャンブルの比率が非常に薄まりました。カジノ企業はどんな商売をしているかといいますと、カジノだろうと思いますけれども、今、こういうラスベガスのホテルの収益構造は、カジノは収益構造の約半分くらいで、それ以外はホテル、レストランなどで収益を上げてギャンブルのイメージが非常に薄くなった。そういう形のトレンドを作り出したということです。その結果、カジノ企業がどういう恩恵を受けたかと申しますと、社会的に信用度が高まって、透明性も増しました。そうしますと、それを材料に、行政の方から、規制する方ほうから緩和を引き出せたということです。透明性が高くなることによって規制をゆるくできるという、一つのエポックメイキング的なホテルでありました。要は、ギャンブルだけで儲けてはいけないという、そういうひとつの例であります。

しばらく経ちますと「体質を改善せずに儲けてはいけない」となります。先ほどの代表理事の話にもありましたが、カジノが出来る、あるいは景気がよくなる、よくなるといううちに体質を改善していかなければいけないというお話がありましたが、正にこのお話であります。体質を改善せずに儲けようとしてはいけないということで、この写真ですが、ベラジオというラスベガスの有名なホテルです。こちらもスティーブ・ウィンという人が作ったカジノでございます。非常に高級志向でお客様の客単価も他のカジノの倍くらいある。世界で何枚かあるピカソの絵の何枚かもこの中に入っているように、美術品も含めて高いホテルでございます。どうやって作ったかといいますと、カジノ企業の信用力が上がったといいますが金融のほうでは中々まだまだ信用度が上がらず、ジャンクボンド、社債ですね、どうしても金利の高い社債を発行しなければならず、高い借金をしながら作ったカジノです。非常に高級志向でお客様の消費単価は非常に上がりました。ところがコスト削減にあまり目を向けなかった訳ですね。お客様が高いお金を払ってくれるのは良いのですが、出て行く方の分で、きちんとしたポリシーが無かったといいますか、どんぶり勘定と言っていいかもしれません。そういうところで、売上げは上がったけども、出て行くものも増えてしまったという事で、高い金利を払っていかねばいけなくなりまして、やむなく他の企業にカジノを売ることになりました。

そういうことで、消費単価を上げることはいいのですが、コスト構造改革を同時に行っていないと後が大変になりますよ、という、ひとつの私達が見習わなければいけない部分であります。こういうカジノがラスベガスで増えました。お金を結構かけたけれども収益が大して上がらない、お金を返す事ができないということで、その結果何が起きたかという、企業の買収、統合があって寡占化していくわけです。そうすると規模の経済を活用できる大きな企業だけがラスベガスに残っていく、という事になります。今、ラスベガスの大通りで40軒、50軒並んでいますが、大きなところは2社で、MGMというところと、昔はハラスという名前だったシーザースエンターテイメントという会社。そこに割って入って、皆さんご存知のウインリゾーツ、それからサンズという今売り出し中で5、6年グイグイしている企業ですが、そこが混じって存在しているということで、ラスベガスではほとんど寡占化といって間違いございません。何がそれをもたらしたかという、高コスト構造のカジノ企業が淘汰されていた、そういう結果でございます。

もう少し経って、今度は1999年の話です。忙しい時に限って儲けて、後は遊んでてもいい、そういう商売をカジノはしておりました。365日24時間営業しているカジノですけれども、繁忙期と閑散期がございます。ラスベガスで一番暇な時は11月で、誰もお客様が来てくれない。もし皆さんがラスベガスに行かれるのであれば11月に行かれるのがよろしいかと思えます。空いているので、安くホテルも取れますし、カジノのサービスもいい。そういうことですね。11月閑なのはしょうがないので諦める。そういうことをやっていたのですが、それをぶちこわした人がいます。シェルドン・アンデルソ

ンさんという方がいまして、ラスベガスサンズという会社のオーナーですが、もともとはコンベンションの世界の方でございます。ビジネスショーや見本市を主催運営していた方ですが、その方がラスベガスの古いカジノを買って、全部ぶち壊してベネチアンというカジノを作りました。それがこの写真のカジノです。何が特徴的かといいますと、あきらめていた閑散期をビジネス客で埋める。何をしたかという、見本市を開いたり国際会議であったりとか、そういう全米から集まってくる方達の場所を提供するところ、そういうものをカジノに作りました。閑散期にそういうものを開催するとホテルは埋まりません。お客様はビジネスマンですから、普通のカジノのお客さんのように何時間も遊んでくれるわけではないので、テーブルゲームであればレートを少し上げるわけです。普通の方であれば3時間遊ぶところ、ビジネスマンだから1時間しか遊んでくれないのでレートを少し上げる。そうすれば同じ金額が儲けられるでしょうと。これが大当たりしました。そういうことを進めていって、それをスタートにして、シンガポールで同じようなカジノを作って、日本も興味があるという事で、話題になるところであります。元はこれです。暇な時はどうしていったらいいか。そういうところ考えていったところ。暇な時が無くなれば、収益性も上がりますし、安定しますし、計算ができるようになります。そういうことで、ビジネスマンを取り込んでいこうというカジノが非常に増えてきた。カジノ企業の収益性が安定した、ということでございます。

次に勉強になりますのがこちらのカジノです。シンガポールにありますマリーナベイサンズ。先ほどのサンズという会社のカジノですが、2010年に開業しましたが、シンガポールが国際観光振興を目的にするということで、カジノのライセンスを落札して出来たホテルです。この場合は、企業だけが儲けるという事だけではありません。ラスベガスサンズという会社が儲けるだけでなく、シンガポールという国自身にお金を儲けさせる。何かといいますと、国際観光客の数をカジノによって増やすと、カジノが出来たことでシンガポールのGDPが上がる、そういうような起爆剤になったカジノでございます。国に貢献しているカジノということでございます。大きな資本が入ってきますし、都市開発という意味でも貢献しています。お客様も観光客がいっぱい来る、経済の波及効果も雇用も生まれる。もうひとつ税収もでございます。いいことだらけです。企業が儲けると同時に地域、あるいは国というところで利益が生まれていく。そのような見本です。日本もこれを目指してカジノを合法化しようという動きが数年前からございまして、今まで何度か盛り上がっていると申しますか、カジノ合法化にはいくつか波がありますが、そういうものはこれが元になっております。これを作ろうというのが日本の合法化の概要になります。

ここまで来ますと、カジノ企業は、カジノオペレーターというのではなくて、デベロッパーですね。もう街をつくるんだ、というくらいの能力がなければできない。或いは逆の言い方をすれば、カジノをやることによってデベロッパーに変身できるひとつの例です。儲けてはいけないという条件として、企業だけが儲けてはいけないという一つの例でございます。

昨日のニュースですが一つ気になったことがあって、ここで挟ませていただきます。海南島という島がでございます。地図にあります、この辺にあり、地理的にはベトナムとフィリピンに近く、中国本土に接している中国の島でございます。海南島というところは、マカオが近くにございまして、マカオは観光客が増えたのでずいぶん儲けてきたのですが、海南島にもお客様を呼んでこようという事で、中国政府が観光振興という事で、大きなレジャー施設、ホテルとかどんどん作ってよろしいよ、という許可を出してにぎわっているところです。リッツカールトンがあったり、結構有名なホテルが進出したりしているところでございます。先ほどのMGMリゾートという会社も去年の暮れにホテルを開業しましたし、シーザースエンターテイメントという会社も今年中にもカジノを開業させる、そんな投資が集まっている島でございます。そんなところにマングローブツリーリゾートワールドというものができました。中国の不動産のお仕事をされている方がオーナー、ずいぶん有名な不動産企業がオーナーのリゾートワールドというホテルの中にカジノバーというものを作りました。去年の暮れくらいからカジノバーを営業していたのですが、ちょっと変わっている所は景品交換をしているんです。日本だけの専売特許ではないということで、どういうことかといいますと、お客様がカジノで勝った場合、現金では払いださず、景品あるいは景品ポイントで払い出すということです。日本のように1万円以下とかそういうことではなく、例えばホテル代に充当したり、あるいはホテルの中に入っているグッチだヴィトンだというところでお買い物をしたりしていただく。現金の流れはないけれども、物として払い出しをしますよ、ポイントで払い出しをしますよ、という事です。こちらの会社の方では、中国政府の公認だということで、

ずっと営業を続けていたわけですが、実は一昨日閉鎖になっております。ロイターがこういうカジノがあるという事で取り上げまして、これはどういうことなんだ、というのが大分意見として持ち上がって、中国政府がそれに対して、カジノを閉めるように命令を出したというところでございます。

実はこれにすごい期待をしていたのが、中国本土でのカジノの可能性です。マカオでは現金で普通にカジノが出来ますが、中国本土ではいつまで経っても出来ないのかというところで、じゃあ、この景品のやり方だったら、中国本土で出来るじゃないかとの可能性を秘めていたところでもあります。でも、この事件がありましたので、普通のカジノ、あるいは景品でもいいですが、カジノが合法化される芽はほとんど無くなったのではないかと考えています。

このようなことで中国本土はアウト。マカオに資本はずいぶん入ってきていますが飽和状態に近い。フィリピンの方、ユニバーサルが投資をしているところですが、こちらも未知数。或いは韓国もそうです。今、韓国カジノはほぼ外国人専用ですが、こちらも国内向けに開放するという動きもあります。ありますが、やはり需要というか潜在需要、あるいは市場として大きいのは日本ではないかと。日本はアジアのラストフロンティアである、カジノ企業にとってそれは事実であるという事です。そのような事がありまして、今また、日本にカジノを作れという外圧といえますか、外資、ファンドの動きが非常に目立っている、そういう時期でございます。

というわけで、日本のカジノはいつ出来るのか、これは良く聞かれる質問でございます。また、業界の方からホールサイドにとって本当の影響というのはどんなものかと、その様なところを少し話させていただきます。こちらはザクッと書いた表ですが、今までカジノ議連と申しますかIR議連、インテグレート複合カジノ施設の推進をするという議員さんの連盟がありました。去年、IR推進法という基本法みたいな形を出して2年以内には法整備を済ませる、そのような法案を出そうという動きがございました。ところがその後、民主党が議連を主導をしていたのですが、去年の衆議院選挙で民主党の方がずいぶんと抜けられまして、こちらの議連でも民主党の方がだいぶ抜けてしまいましたので、IR議連は宙ぶらりんと申しますか、活動が停まっている状況ですけど、その方たちが出そうとしていたカジノ合法化の形です。

図の左側の一段目で、推進法でまずこれを出すと。そんなに難しい構図ではありません。国に対してカジノが出来るような法整備をなさよということだけの法律ですから、何ページかで終わってしまう法律です。ただ、その法律の中には、2年以内に右側の部分、こちらの方のルール作りをなさよとあり、政府に法律を作ることを義務付ける、そのような内容になります。こうなった場合、IR推進法という左側の黄色い法律が出来ますと、2年後に右側の青い方の法律、整備が出来上がるわけです。ここで2年かかります。その後地方を選びます。IRを誘致する自治体を選ぶ、これが1年2年かかる。そこから今度IR企業、実際にカジノホテルを運営する企業を選ぶわけですから、これもまた2年くらい。合計していくと大体6、7年かかる、このようなタイムラインになります。ですから、法案が一番初めに出てから6、7年は開業までかかるということを入れておいてください。次の話に出てきます。

じゃあIR推進法案、これは今年、今国会に提出されるのか。ニュースにもなりました。私は非常に可能性が少ないと思います。国の方で動かなければしょうがないわけですが、議員さんがいくら言っても、行政の方で動いてくれないとなかなかこういう法整備というのは出来ません。今、財務省は消費税で忙しいし、経産省はTPPで忙しい。国交省、国交省がカジノ法案を主管すると見込まれている訳ですが、国交省が全くの及び腰で積極的ではない、優先順位が非常に低い。もうひとつは国政でリーダーがいらないということ。橋下さんが最近声は大きくしていますが橋下さんは国政の方ではない。橋下さんがいくら言っても大阪市長の声です。日本維新の会の代表ではございますが、国政の方でリーダーがいて始めて動き出す、そういうことでもあると思います。超党派議連も民主党議員が抜けたので、IR議連は出直し状態。こちらにも頼ることが出来ない。

もうひとつ大きいハードルがあります。IR推進法案というのは議員立法です。内閣府が作る政府案ではございませんので、議員立法という一発勝負になります。例えば、何でもいから議員さんが集まって法案を出したとします。そうしましても、議会で否決されると、そこで再審議は行われぬ。ようするに一度否決されたら廃案になってしまう。修正も何も出来ないということで、修正法案も出せないという事で、この出すタイミングが非常に重要。ある程度数がきっちり見込まれていないと出せませんから。確実に票を見込んで出すということですので、議員の数という面でもまだまだ足りていないと

いうことで、一発勝負のルールという面でも、なかなか出すには勇気がいる。

そういうことで答えは、今年中に出る事はほとんどないと思っております。ただひとつだけ例外といえますか、事態が大きく変わる一つのイベントがございます。それは東京オリンピックです。東京はオリンピック2020年で候補に手を挙げておりますが、これが決まるのが今年の秋です。今、スペインとイスタンブールと東京の3つで争っています。もし9月に東京が選ばれたとなると、外国から大勢のお客様を呼べる。その方たちをおもてなしするにはどのようなものが必要なのか。国際観光施設として、先ほどのIR、インテグレートリゾートと呼ばれるものを作るべきではないか、カジノの合法化が国策となる、そのような可能性もございます。あるいは参院選がございますが、結果も大きく響いてくると思います。今でもずいぶん自民党は票を持っていますが、今度の参院選でも事態が大きく変わる事はないでしょうから、参院選後は自民党が何でも出来る状態、そういうことであれば、議員立法で出さなくてもいい可能性も出てきます。内閣の提出案という事で。そうしますと修正案もききますので、結局法律が通りやすくなる。東京オリンピックが決まって、参院選で自民圧勝という事になれば、あるいは維新の会が増える、こういう条件が揃えば、もしかしたら今年中に一気にいく、今年といっても秋ですね、秋に出してしまおうという機運になると思います。

東京オリンピックが決まるのかどうかというのは、今のところ日本は3つの国のうち一番人気が無いそうですけれど、今まで3位だった国が決勝投票で選ばれたという事もあるそうですので、全く東京の目が無いというわけでもないのです、このような条件が揃えば今年中に出来てしまう。法律が通ってしまおう。そうすると先ほどのタイムラインですが、2020年にちょうど間に合う。2020年の東京オリンピックにはカジノが出来ている。そのようなことになる可能性もあるということです。

もうひとつ、じゃあ、どこに出来るのか、というご質問をよく受けます。昔から沖縄振興で沖縄という動きもありましたし、HISが資本を入れた長崎のハウステンボス、あるいはセガサミーさんが買った宮崎シーガイア、あるいは橋下さんが声を大きくしている大阪ですね。あるいは東京のお台場、あるいは成田空港、震災がありましたので東北振興、東北のどこかに。このようにいっぱいありますが、沖縄もなかなか大変です。基地跡に作るという事が言えればいいんでしょうが、基地問題とカジノは別だというのが沖縄の方の考えですから、沖縄もなかなか難しい。長崎のハウステンボスも、実際にハウステンボスという観光資源がありますので、そこにカジノを持っていった時に、じゃあそれは誰のためになるのかということで、すでに観光資源として長崎ハウステンボスというのがあるわけですから、新しく投資が生まれるという規模においては小さくなってしまいます。これはマイナスになります。宮崎シーガイアも同じです。赤字になったとかなんだかんだありますが、こちらにカジノを併設するとなるとやはり投資額は減りますし、どちらかと言うと、地域の貢献というより企業への貢献になりますので中々難しい。もしみんなが入札に手を挙げたとしたら、なかなか大きな点を稼ぎにくい。先ほどの東京オリンピックがございました。それから橋下さんが維新の会で大きくプッシュしている大阪。いろいろなマイナス要素を除外していくと、その2つの東京、大阪くらいで決め打ちなのかなという声が最近挙がってきております。ただ、どこを選ぶかはきちんとした審査というか入札で選ぶといっていますから、きちんと審査されるのでしょ、ポイントが高いのはやはり東京と大阪ということになると思います。

これは一昨日のニュースです。日本維新の会がカジノ法の成立を目指す議連を作ったと、一昨日ニュースになりました。議連を設立したという事です。これは、今まであったIR議連と呼ばれる超党派のカジノ議連とは全く違う物です。維新の会で作ったもの、維新の会の議連です。会長は小澤鋭仁さんでPCSAさんのアドバイザーの先生ですけど、小澤先生が会長になって一昨日立ち上がったという事です。大体40人くらい参加されたという事で、これは数に入れていいのかなということです。ここは何をするかという事ですが、先走って1週間、2週間前のニュースでは、橋下さんがカジノ法案を出すと言っていたんですが、要は同じ話です。法制化に向けて調査をするという事ですから、すぐに法案提出に繋がる訳ではありません。今まで民主党がひっぱってきた超党派のIR議連とは形が違いますので、今回できた維新の会のカジノ議連はまた違ったスキーム、違ったアイデアなんかも取り入れていくと思いますので、ぜひこういうところには業界なりの意見をきちんとアピールする、あるいは情報を収集するという事は必要だと思います。まあ、この議連の考えとしては超党派にしたいといっていますので、もしかしたら今までのIR議連、議員の先生方の合体というか移動といえますか、そういうものもあるかもしれない。時期を見てくつつくのかかもしれないが、その辺はハッキリ分かっていない。

また、橋下さんが大阪を候補地として何とかするんだということを言っていますので色々な憶測が出

ています。じゃあ今までのIR議連はどうするのか。多分、合体するのではないかなと思っています。それから出そうで出なかったIR議連のカジノ推進法案、民主党で作ったもの。これは法案撤回なのか、ということですが、多分あれを基礎にして手を加えればすぐに出来るものなので、ベースとしてはそんなに変わらないと思います。今度は誘致地。東京、大阪あたりで。維新の会ですから石原さんの東京と橋下さんの大阪、そのような憶測もあるでしょうが、これは改めて入札でという今までの流れと変わらないと思います。

なんだかんだで、またカジノの話題も増えて参りました。イコール、じゃあパチンコの方はどうなるかという毎度の話ですが、このような話が再燃してくる。では、そういうことでカジノと比較される私達の業界ですが、やはり毎度のことですが備えておかなければいけない。三店方式、釘整備、この点だけではない部分、これ以外の部分でもきちんと理論武装、あるいは準備をしていかなければならない所もあると思います。ここにいくつか並べましたが、カジノ企業が非常に厳しく規制されている部分です。まず、ライセンス制度という厳しい、許可制度ではなくて免許ですね。国から免罪符をもらうというそのようなライセンスです。企業あるいは個人に対するライセンスが出ますので、これは何かといいますと、具体的には、その人がその商売をするに当たって適格なのかどうか、人格というよりも適格なのかどうか、ビジネスができるのか、カジノビジネスをするに当たって適切な人なのかどうか。あるいは法律をきちんと守って、あるいは会社自体をきちんと内部統制できているのか。多分こういうところが、カジノ業界と私達の業界が比べられる部分で、一番大きい部分。

あと、上から2番目の左側ですが、集中管理システムというのがカジノでは使われます。これは何かと申しますと、お客様からいただく、入ってくるお金と返すお金。入りと出ですね。インもアウトもカジノはきっちりしています。集中管理システムというのを入れて、きっちり把握する。運営監視と言っていますが、この辺もそちらの業界はいったいどうなのかと、また再燃してくると思います。

次にカジノ税。カジノ企業は売上げに対して何パーセントかのカジノ税を課税されますので、企業は自治体あるいは国に対してお金として貢献することになるという事です。じゃあ業界はどういう風にしてしているのかということ。遊技新法という話もございました。中には売上の何%かを社会のために生かしていく、その様な案もございましたが、そのようなところも当然比較されてくる場所だと思います。

次に広告宣伝規制。これも大変きびしい規制が入ってきます。まず裁量が無いです。警察の裁量がありませんので、きちっと広告宣伝、マーケティングに関してルール化されていますので全く裁量はなし。もうひとつ。お客様に還元することはOKです。還元とは何かというと、例えばお客様が1万円賭けたら、そのうちの何%かは自動的にキャッシュでお返しすることもできますし、ホテル代で返す事もできます。高いお金を使っているハイローラーの方には最大で4割返します。パチンコでいう粗利の4割を返します。非常に高いマーケティング費用ですけれども、このところもきっちりお客様に返していける。この辺も業界が出来ない部分ではありますが、この辺も比較される。もうひとつはマス広告です。最近テレビのコマーシャルに業界の宣伝が多く出ていますが、カジノは基本的にマス広告は禁止です。ワンオンワンと申しますか、ダイレクトマーケティング、ダイレクトメールを使ったり、そういうことはいくらやってもかまわないんですけれども、広く社会に自分たちの宣伝をしてはいけないという所がございますので、カジノのコマーシャルはテレビでは、あるいはメディアではやっていけないのがカジノです。ホテルの宣伝をすることは大丈夫です。或いはホテルでやっているショーを宣伝する事は出来ます。中にあるカジノの宣伝をマスメディアですることは出来ない。こういうことで広告に関する、業界との比較というのは出てくると思います。

下に2つございます。依存症対策と青少年保護。この辺はリカバリーサポートセンターの話とかもあって、業界で取組んでいるところですが、カジノの方は入場料を取ってお客様があまり来ないようにしようとか、あるいは入退場管理をしっかりしよう、未成年者が入らないようにしよう。あるいは依存症だと思われる方達を排除していこう、自分で「私をカジノに入れなくてください」「自分を排除してください」という方達を間違えてでも入れないようにする仕組みづくり。そのようなことをシステムとして取組んでいくので、依存症対策は私達が備えていかなければいけないところです。あと、意外といわれていないのは青少年保護です。遊技機のコンテンツですね。まず子供向けの物はカジノのマシンでは絶対にアウトです。何十年も前に、今もう大人になってらっしゃる方が子どもの頃からあるキャラクターなんかは大分ゆるくなりましたが、例えば今の世代の子供達が見ているキャラクター、あるいはテ

レビの番組も何でもそうですが、パチンコでも使っているキャラクターがございますが、カジノの方ではそのような、子ども達が見ているものはゲームのコンテンツとしてふさわしくない。それを目当てに子ども達が来てしまうかもしれないということで、非常に厳しく規制されています。この部分は、業界ではカジノとの対比というところで比べられてしまうところなのかもしれません。ざっと並べただけですが、このくらいは準備していかなくちゃいけないのかなと思います。PCSAさんでも研究部会がございましょうから、この辺も各部会で研究されてはどうかと思います。

また、「儲けてはならない」の話に戻ります。「変わらずに儲けてはいけない」、自分達が変わらずに儲けてはいけないという事です。日本ではTPPなんだかんだと言っていますが、TPPが来たら日本の農業がつぶれると言われていました。まあでも、TPPがなくても日本の農業は、その仕組みを変えなくちゃいけないのは誰が見ても明らかな部分です。ですからそれと同じ理論です。カジノができたならホールは非常に打撃を受けるという言い方をされる方がいらっしゃいますが、仮にカジノが出来なくても変わらなければいけない業界であるわけですから、どうせであれば、そうなのであれば、カジノが来ることをきっかけにすればいい、カジノが来る事をきっかけにして業界が変わっていくと、いいチャンスなのではないのかなと。いいきっかけにしまえばいいのかなと思います。そういうことで、カジノと業界をきちんと比較していけば、どこを変えたらいいかという部分が見えてくると思います。基本はまず、変わらましょ、ということです。

そこで次のパートですが、何を変えていくのかと。「あいまいにしたまま儲けてはいけない」と。これまで非常にあいまいだったところがあると思います。外に向けてです。ダイナムさんが上場されたことで日本のパチンコ業界の会計基準、こういう会計の仕方をしているんだということをはじめて気がついた海外の金融系の方が非常に多くいらっしゃいます。簡単に右と左で並べましたが、パチンコの方は、貸玉総額、カジノで言うと賭金総額、こちらの方を売上としています。で、景品原価をひくと粗利は3兆円というところ。カジノの人たちは、パチンコ19兆円というところの表の右の下の部分、日本という粗利の部分が19兆円だと思ったんですね。ですから非常にびっくりしたわけです。パチンコってそんなにすごいのかと。実は会計基準が違っていたということで、これは、ダイナムさんが上場したことで世界に知られた。これは非常によかった事だと思います。IFRSもあるし、会計基準も変わってきます。こういうモノサシみたいな部分はきちんと揃えた方がいいのかなと思います。こうでなければいけないという基準は無いのですが、世界的に見て、宝くじであったり馬券だったり、こういうのはパリティとありますが、お客様からお金を一旦全部集めて控除額を抜いて残りを皆さんに分配する、そういうのは左側のパチンコと同じ。つまり、売上というのは馬券が売れた金額、あるいは宝くじが売れた金額、こういう形をしているのが、左側の方式です。ところが右側の方式をとるのはスロットマシンであるとか、テーブルゲームのような、ハウスバンクといわれるお客様対お店の勝負、ゲームですね。そういうものについては表の右側の、パチンコで言えば粗利の部分の売上として出すという、このような一つのスタンダードがございまして、今回のダイナムさんの上場で、世界の正しい数字の見方、日本の数字の見方が広く知れたという事で非常に良かったと思っております。

次にいきます。「値段を知らずに儲けるのはやめましょ」と言っています。大体、商売において物の値段を下げれば、普通であればお客様は増えるはず。売上の数が増える、あるいはお客様の数が増えるはず。低貸玉営業が増えてきました。お客様にとってはずいぶん安く遊べる。値段を下げた。でも参加人口は増えていない。ここからいえる事は、低貸玉営業をしても決して値下げではないということです。そもそも、値下げ、あるいは値段、価格、その辺のモノサシは何ですか、というところをちょっと考えて見ますと、確率のゲームです。カジノもパチンコも一緒ですけど、マシンゲームで考えますと、1回1セントで賭けられればそれが値段か、あるいは100ドルでしか最低かけられないからそれが値段かという考え方はしません。要は粗利率です。粗利をハウスアドバンテージ、どのくらいハウス側が利益をとるのか、何%とるのか、それが値段だと考えます。それが定説です。ですからパチンコの値段も1円とか4円とか、そういう話ではなくて、粗利率を値段の基準として考えればいいと思います。逆の言い方をすれば、玉粗利とか、玉単価とか、そういう基準でもいいと思います。そういうところで値段というモノサシを決めていったらいいと思います。

ここで、台粗利の比較という事でパチンコとカジノを比較しています。左側にパチンコ・スロットを置きまして、右側にカジノのスロットを置きました。大体パチンコの方は台粗利が3700円。賭け金とは言いませんが、業界と言うところの売上から原価を引いたものが大体15%から16%くらい。そ

れをカジノと対比させますと、カジノは大体5万円から6万円くらい、1日の売上があります。24時間営業というのがありますが、大体5万円くらい入ってくる。どのくらい粗利を取っているかというところと5%くらいです。ラスベガスなど一見さんが多いところは7%くらいですが、大体5%。だいたい、パチンコと比べると低い。そこからカジノ税を取っていきます。税金がかかりますので、そういうものが引かれますので。これはどこの数字かと申しますとシンガポールの数字です。大体シンガポールでは、パチンコホールでいうところの粗利から21%持っていかれる。更に持っていかれます。それがコンプと呼ばれる物です。これはお客様に還元する部分です。お客様の賭け金に対して何%ポイントバックしましょう、あるいはキャッシュバックしましょう、ということで、こちら粗利の6%持って行かれますので、最終的にカジノスロットで残るもの、日本流の粗利ですが、3.8%しかない。このくらいの比率です。ずいぶんパチンコと比べると粗利率が低いんだな、見方を変えると値段が安いという言い方も言えるかもしれません。

反論もあると思います。パチンコは額そのものが小さいので、粗利率を多く取るのは当たり前じゃないか。それも確かにあると思います。ただ、粗利の取り方が問題なのではないかなと思って考えたときがございませぬ。それはこの辺です。粗利率の調整の仕方、価格調整の仕方と言ってもいいかもしれません。上と下でカジノとパチンコです。カジノの方は設定変更、設定スイッチはございませぬ。6段階とかありません。控除率を変える、あるいは粗利率を変えるには、マシンから基盤を抜いて違う基盤に差替えるしか方法はありません。日本のような設定はありません。NGです。ですから実際的には基盤差し替えはしませぬ。じゃあどこで価格調整、粗利調整をするかということコンプ、お客様に還元する、ホテル代にしたりキャッシュにしてお返ししたりする、その部分でディスカウントして、最終的に価格調整ということやっていくわけです。それに対してパチンコは、スタート回数、あるいは設定変更、その辺の調整ですか、そういうことで、簡単にいつでも、まあ簡単ではないでしょうが、やり方があると。非常に短期的に、一日経てば違う数字に変えられる、そういうことができます。なおかつお客様は粗利率、あるいは名前のいい方を変えれば値段ですね、値段が違っていてもお客様は体感できない。スタート回数が少しぐらい違っていてもお客様は気がつきませぬ。なおさら価格変更をしやすい、調整しやすい。さらにもっと言いますとコストの問題です。コストが上がってもこちらのほうに価格転嫁を出来る、このような便利な仕組みというか、便利なやり方がありますので、どうしてもそちらの方に傾きがち。

そういう特徴が、こうやって並べてみるとハッキリすると思います。先ほど、コスト増を簡単に価格転嫁できる、という事を言いましたが、問題は粗利の取り方です。はじめに粗利ありきではいけない、利益確保・予算確保ではいけないということで評価してみました。玉粗利でやろうか粗利率でやろうか考えたのですが、カジノとの比較ですから粗利率でグラフにしました。2006年から2010年までの粗利率の動きです。折れ線グラフが粗利率です。緑の大きいのが売上ですね。青い部分が粗利。粗利率を折れ線グラフにしていますが、皆さん気が付くように青いところ、粗利が変わりませぬ。高さがずっといっしょです。ただ、売上げの部分だけが下がっています。売上が下がっても粗利はきちっととっている。その代わり、折れ線グラフ、粗利率の方は上がっている。2006年から2010年までに粗利率が3割上がっている。言い方を変えれば値段を上げてしまったわけですね。さっきの話ではありませんが、値段を上げたらお客様は減ってしまいます。値段を下げればお客様は増えます。という事で、粗利率を上げてしまったホールの皆様は、値段を上げてしまったのです。値段を上げてしまえばお客様が減るのは当然。中々参加人口が増えないという事で、色々な努力をされていると思いますが、ひとつの要因にはこの部分もあるのかなと。じゃあ、粗利をとらないでどうやって儲けるの、ということです。他の部分があります。経費を削ればいいわけですね。コスト改革、コスト構造を変える、そういうやり方があります。が、どうしてもこちらの方（粗利確保）のやり方に流れてしまった。その結果、お客様が減っている。それが大きな一因だと思っております。

少しマーケティングの話させてください。儲けてはいけません。「誰か分からずに儲けないでおきましょう」ということです。またこれもカジノとの比較ですが、カジノは賭け金、全賭け金額です。毎回の賭金ではありません。全体で何日でも何時間でもいいですが、総額でいくら使っているのか、賭けてくれたのか、それに対して確率で何パーセント勝てるか決まっていますから、そのうちの何割かをお客様に戻しましょうという事で、CRMの基本はこれです。そうやってロイヤルカスタマーを作っていく、そういう事をやっています。要するに、誰が、いつ、いくらお金を賭けているか把握するのが基本です。ただ、パチンコの場合は、なかなか個人のデータが出るような仕組みが出来ておりませぬので、それに

代わる物はないかということで、皆様導入されはじめている顔認証システム、あるいは貯玉システムなんかも十分に情報が取れていきますので、この辺をもう少し上手に使うマーケティングにご活用いただければと思います。非常にポテンシャルが高いと思います。カジノも顔認証システムを入れているところもありますけど、大体優秀な製品は日本の製品が向こうに入っているようですから、ハード的には出来ているんです。それをどうやって活用していくか、そういうところで個人個人のお客様の動き、あるいはお客様の価値といってもいいかもしれませんが、そういうものを把握してそういうような事もどんどん進めていったらいいのかなと思います。

次に「機械を買って儲けてはいけない」。機械を買わないと商売にならないのですが、寿命の話です。遊技機、人気があれば数ヶ月でお店から消えていく。ところがアメリカのほうではマシンの寿命は非常に長いです。これはアンケートの結果ですが、あなたのカジノに5年以上ずーっと稼動している台は何割くらいありますか？フロアにある台数の内、5年以上働いているマシンはどのくらいありますか、と。それは過半数以上ですか？と聞きました。半分以上が5年以上働いているマシンですか、という事に対する答えが43%です。43%のカジノのフロアは5年以上のマシンが半分以上あるという事です。非常に長持ち、大事に使っています。

ただし、これにはからくりがございまして。何かと言うと、レベニューシェアという方法を取っております、カジノの場合。現金で買い取ってしまうのはビデオポーカーみたいな、あまりゲームの演出が少ない、あるいは昔のままで何も大きく変えるところの無い、ああいうビデオポーカーみたいなマシンは買ってしましますが、その他のスロットマシンなどは、ほとんどがレベニューシェアに移っています。マシンをメーカーさんが持ってきて置いておきます。それで粗利があります。粗利の中からメーカーが2割を持っていく、カジノは8割持っていき収益を分配する。結構これが大きくて、そうなるメーカーもマシンの収益を上げたいわけなんです。コンテンツをチョコチョコ変えたり、機械はそのまま置いていきますが、ちょっとしたリールを変えたり、ソフトの部分を変えたり、技術システムと言ってもいいかもしれませんが、それは非常に進んでいます。業界が全く出来ないような仕組みではないので、レンタル、リースといったものは支払方法の問題ですけど、レベニューシェアを今後は前向きに考えて言ってもいいのかなと思います。台の長持ち＝コストの改革ですから、この辺も委員会というか組合様の勉強をされているところも随分ありますけど、もう一度こちらの可能性というの、今後の規制緩和も含めてあるいは遊技新法をもっていくのであれば、こういう事も提言していくべきだと思います。

今度は「本当に儲けてはいけない」という話です。PCSAさんでは、去年の秋くらいですか、会員の方達、社員の方達がオーストラリアに視察に行かれたと聞いています。オーストラリアにあるクラブカジノと呼ばれるところでございまして、そこに視察について随分勉強されて、収穫が非常にあったというお話を聞いておりますので、こちらでちょっと改めてご紹介したいと思います。

クラブというのがありまして、一言で言えばパチンコ店と非常に似ています。マシンだけが置いてあって、クラブという名前で、スロットマシンが50台くらい置いてあるところから、500台くらい置いてあるところまで色々な規模がありますが、大体スロットマシンがあつて、横にバーがあつたりレストランがあつたり、いろいろな形ですけど、これらすべての利益は地域に還元してしまっている。要するにこのクラブ自体は儲けてはいけないという事です。儲けた分は全て地域に還元するという事です。どういう還元の仕方をするかという再投資という形、クラブにある施設やスポーツジムであつたり、ボーリング場であつたり、集会所であつたり、地域の人たちが使う部分、そちらの方に利益を再投資する。あるいはそういう活動をされているところに寄付をする。そのように運営されているところでございます。会員ならばカジノを含め施設を利用できます。ビジターの方もすぐに会員になれますし、ゲストとしてすぐに利用できます。クラブ会員になっている方が非常に多くて、オーストラリアの人口の3分の1が、何かしらのクラブの会員になっているということでございます。スロットマシン、バー、レストラン、ゴルフ場があつたりとかスポーツ施設があつたりとか、あとスポーツジムを自分のクラブで運営しているところも結構ございます。映画館、イベント施設、後は地域の方達と一緒に旅行会を企画して旅行に行く、あるいは部活動、クラブ活動など趣味の部分というように利益は全て地域に還元している。要するに儲けてはいけないカジノだと思います。非営利じゃないといけない。だからカジノが許されている。そういうカジノです。収益構造的にはスロットマシンからの売上が6割、バーが20%、レストランが20%。飲む打つ買うの買う以外がここで出来てしまう。非常に地域に貢献している。

ひとつ大きな特徴があります、このクラブ運営。何かといいますと、クラブが自分でカジノの企画運営をしているわけではございません、ほとんどのクラブでは、外部業者にカジノの部分のスロットマシンの運営を委託しているわけです。つまり、所有と運営がきちり分離されている。まあ、非営利非営利と言っていますが、運営を任された会社の側としては収益を挙げられるわけです。つまり、クラブ自体としては儲けていないけども、運営を委託された人は運営費用としてマネジメントフィーを受けてそこで稼げるということ。これは非常に大きく広がってまして、オーストラリアのクラブのカジノマネジメントだけをしている会社もございまして、非常に収益が良いと。このように、収益を地方に戻すあるいは還元するという事に加えて、所有と運営の分離というのも一つの今後の可能性だと思っております。

最後に、お伝えしたいことですが、必ずカジノは出来ます。いつかは出来ます。それを利用するために今から準備しておきましょう、ということ強くお伝えしたいと思います。カジノが日本に出来たらカジノにはまってしまふ、あるいは依存してしまふという人が必ずいます。でも日本にはカジノは2、3軒しかはじめは出来ないでしょう。そうすると地元にかえった時にカジノをやりたいと思っても、また東京まで、大阪まですぐに行けないわけですから、地元で当然裏カジノみたいなところも出てきたり、そういう事もあると思います。そういう方達のためにも、適度な射幸性、適度なギャンブル性、そういう抑止力としてのパチンコ。違法な物をなくすための抑止力として、適度な射幸性があるという事でパチンコの存在意義も非常に注目されると思います。

もうひとつ、積極的な部分ですが、カジノではじめてマシンにさわの方は非常に多いと思います。今は、パチンコ店に行きたくないからマシンは触った事が無い、という方はいっぱいいると思います。ところが、日本に大きなカジノが出来て、観光資源としていってみよう。まあ、ディズニーランドが出来たら行ってみよう、という感覚で行かれる方も非常に多いと思います。そういうところで、はじめてマシンゲームに触れて、こんなに面白いものがあったんだ、と思う方達が非常に多いと思います。今までパチンコには入ってこなかったけれど、カジノでマシンに触れる方。そういう方達にどういう風にアプローチしていくか、あるいはどうやってそういう人たちをターゲットにしていくかという事です。やはりカジノでマシンゲームの魅力を始めて知ったお客さんは絶対に出てきます。これを入り口賞品として、彼らをどうやって今度はパチンコ店のほうに、同じものか、それよりももっと面白いものが、ゲーム性としてはパチンコの方が全然面白いわけですから、いかに彼らをこちらに呼んで来れるかを研究していく、あるいは考えていかななくてはいけないと思います。

もうひとつ。カジノは非常に人が必要です。一つのカジノが出来ると大体1万人くらい最低でも人が必要です。そういう事で、現場の人たちもそうですが、人材をどうやって集めるか。カジノの人たちが、例えば外国のカジノ資本が入ってきて、人材をどこから探してくるのか。経営層でもいいです、現場の人たちでもいいです。どうやって、どこから人を集めるか。一番親和性が高い職業はなんですか、と言ったら遊技業界です。その人達を上手に自社に取り込めば、その企業は勝ったも同然ということですから、人材を供給する側であるという認識も持ってらしたら良いと思います。こういういい方をしたらあれですが、人材を供給するという事業機会もあります、逆に優秀な人材がそちらに流れていってしまうというリスクでもある。機会と脅威の両方が存在する、そのようにお考えいただけるとよろしいかと思ひます。

最後の最後です。今、私の仕事で起きている事を簡単にお話します。今何が起きているかということですが、ダイナムさんが上場しました。そういうことで、海外ファンド、彼らはそれをどういう風に捉えているか。要は参入障壁が無くなったということです。日本にも進出できるんだと。今まで規制リスクであったり、あいまいだったりというところがありましたが、香港上場になって日本の市場に入ってくる事の障壁が無くなったという事で、リスクが減ったという事です。それで実際今何が起きているかというこれです。中堅ホールのオーナーさんに対する風評調査、この様な依頼が非常に多く入ってきています。基本的にうちの会社はこういう風評調査をお断りしていますが、非常に増えております。これは間違いなく市場参入のためのひとつの動きなんじゃないかなと思います。ということで、こんな動きがあります。自分たちで変わるのとは中々難しいかもしれませんが、この様な動きがあるという事です。裏を返せば、私たちの業界が大きく変わるのもそんなに遠い先の話ではないのかなと思っております。

バタバタとお話を並べただけの形になってしまいましたが、何かひとつだけでも持ち帰っていただいて、今後の業界の発展のため、御社の発展のためにお役に立てるような話がひとつでもあったら思っております。今日はどうもありがとうございました。以上



Pachinko Chain Store Association

第二部

『頑張れ中小企業』

～中小企業の市場創造戦略～

講師：黒瀬 直宏 様

1. 現職

嘉悦大学経営経済学部 教授・大学院ビジネス創造研究科長・
博士（経済学）・PTB有識者懇談会 委員

2. 経歴

1944年 東京都練馬区生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業、東京都立大学大学院社会科学部研究科修士課程終了。中小企業事業団（現、中小企業基盤整備機構、中小企業政策の実施機関）に1970年入職、1996年3月まで26年間中小企業政策遂行の実務に携わった。以後、豊橋創造大学、専修大学教授を経て、2009年4月より嘉悦大学経営経済学部教授、2010年4月より大学院「ビジネス創造研究科長」。

2010年11月より日本中小企業学会副会長。

NHKラジオ第一放送「ビジネス展望」を1991年より担当。

研究では実態調査を重視し、国内及びアジアの中小企業を訪問し、現場情報を基に理論を組み立てるのが得意としている。

主な業績：『複眼的中小企業論～中小企業は発展性と問題性の統一物～』（同友館、2012年）、
『中小企業政策』（単著、日本経済評論社、2006年）、『21世紀中小企業論』（共著、有斐閣、2001年）、『中小企業政策の総括と提言』（単著、同友館、1997年）

ご紹介に預かりました黒瀬と申します。嘉悦大学というのは、あまりお聞き及びに無いかと思いますが、西武新宿線の花小金井にございます小さな大学です。3年前に大学院を設立いたしました。その大学院の柱が、中小企業を研究の中心にするという趣意でござります。つい最近も修士課程に入学したいという方が相談に見えたのですが、その方の話を聞くと、長らく卓球一筋でやってきたと、ある実業団の卓球部の監督をおやりになっていたようなのですが、現在それを離れたので、地域で色々な人たちに卓球を教えている。だけれど、卓球をなんとかしてきちんとした事業にしたいと、卓球の事業化のために大学院で学びたいという相談に参りました。スポーツビジネスは私は素人なのですが、卓球を通じて地域興し、というのはすばらしいことだと思うんですね。そういうような方が、きちっと論文を書いて何か実業に役立つような知識を身に付けさせたい、このようなことをやっておりますので、よろしくお見知りおきをお願いしたいと思います。

私が今日いただいたテーマは『頑張れ中小企業』～中小企業の市場創造戦略～というテーマであります。私はそこにPTB有識者懇談会委員と書いてございますが、申し訳ないのですが、パチンコもカジノも、全く経営については素人であります。中小企業論というものを研究しております。今日はその中小企業論を通してこれからのパチンコホールの経営について参考にできるような話が出来たらいいなとおもっております。

まず最初にレジュメを開いていただきたいと思いますが、のっけから表が出てきてすみません。2番のところを見てください。崩落した下請け市場と書いてありますね。私は中小製造業を中心に勉強していますから、特に下請企業を示したものが図表の2になります。受注量、受注単価の推移と書いてあります。受注量とは受注金額のことだと思って下さい。この受注金額の折れ線グラフを見ていただきますと、1990年を100とすると、2005年には26.5、4分の1になってしまっているんですね。上の方のグラフは下請けの単価です。下請け単価はこの15年で半分です。単価が半分で受注金額が4分の1になったということは、実質の量も半分になったという事です。2分の1 x 2分の1で4分の1に。言いたかった事は、日本の中小企業の下請け市場は、15年間で、実質半分ごとと抜け落ちてしまった。単価が下がった分もありますが、実質を見ても15年間で半分の仕事がぼこっと崩れている。正に岩盤崩壊と言っている。

その結果どうなったのか、上の図表1をみていただきたいのですが、これは中小製造業の数です。全体的にひどいんですが、特に1~9人でして、1986年が100としますと2006年は59.1。つまり20年間で約4割1~9人の小零細企業が消えていってしまったんです。2006年の59.1という数字は左側の1954年の65.3という数字をはるかに下回るんです。ご存じのように1955年から日本の高度成長が始まるんですね。この過程で日本の大企業はますます大きくなり、中小企業もますます数を増やしていきました。発展していったのです。ところが、この数字が意味するところは、こういう高度成長期以降の中小企業の発展が全く帳消しになって、高度成長以前の水準に戻ってしまった。こういう状況になるわけです。そういう原因のひとつが、最初に申しました中小製造業の下請け市場と言うものが、実質で半分、金額で4分の1になってしまうのが大きな原因だろうと思います。

今私の手元に遊技産業健全化推進機構ニュースというものがあります。ここで、PTBの有識者懇談会のメンバーであります三堀 清弁護士がレジャー白書2012の分析をしております。パチンコホール部門を見ますと、2012年の遊技への参加人口、先ほど参加人口が減ったという話もございましたが、レジャー白書2012によると、2012年の遊技人口は対前年比24.6%減。1年間で4分の1も減っちゃったというんですね。これは、にわかに信じられないんですが本当ですか？びっくりしました。私は先ほど下請市場が15年で実質で半分になったと申し上げましたが、パチンコの場合、遊技人口が、つまり実質の市場が1年間で4分の1減っちゃっているんですね。しかし、売上は2.5%減に留まっている。つまり一部のヘビーユーザーへの売上依存でかろうじて売上は2.5%減に留まっている。こういう分析をされているんですね。売上は2.5%ですからほぼ横ばいだが、参加人口は1年で4分の1も減ってしまったということは、岩盤のところでは空洞化があらわれているのではないかと。いわば首の皮一枚でつながっているような、状況に私には見えるんですが、皆さんいかがこのことをお考えなんでしょうか？私はこの部分を読んでショックを受けました。中小製造業の下請け企業以上の危

機に陥っているのがパチンコホールなのかなど。私は感じすぎですかね？

下請け企業もパチンコホールも同じような危機にあると私としては認識いたしますが、そこで、下請け企業と申しますか、中小製造業はこういう危機に対してどういう事をやっていったのかをお話をして、皆様の参考にしていただきたいと思います。

下請け企業というのは大企業からの発注に依存する存在です。だけれども、発注額が4分の1になってしまった。そうすると、下請け企業が生き残る、中小製造業が生き残るためには、自分の仕事は自分で作り出していかなくてはいかんということです。日本の中小製造業の共通の課題は市場創造です。

じゃあ、どうやったら自分の市場を作り出していけるのか、2つ柱があると思います。ひとつは、どの様な分野に自分自身の事業の領域を設定すべきか。もうひとつはその領域の中でいかに需要を見つけ、効率的に運営して競争に打ち勝っていくかです。

まず、事業分野に関する戦略ですが、日本の中小製造業が危機にあるといいましたが、一方で着実に伸びている分野もあるんですね。これはおそらく、パチンコホールの経営にも何らかのプラスというか参考になろうと思います。レジュメには典型例として反大量生産型産業と書きましたが、中小製造業の市場が全体として縮小していく中、着実に伸びていく分野として、反大量生産型の産業というものを強調したい。それにはいくつか例があります。そのうちのひとつとして、私は身の丈大型産業と名付けました。身の丈大型というのはどういうことか。ひとつご紹介したいのは、杖の例です。杖というのはご存知のように、いわば人類の歴史と共に古い道具ですよ。ですが、そのような道具であっても、実は満たされていない需要がたくさんあるんだということ、つい最近感じたんです。そのうちのひとつが、倒れない杖というのがあるんですが、荒川区の従業員2人の小さな事業所ですが、その事業所は、従来自動車の電装関係の部品を作って結構利益が上がっていたんですが、親企業が倒れて、その企業もすっかり受注がゼロになってしまった。パイプ加工をしていましたので、それを利用してなんとか自社製品ができないかと、色々やったうちのひとつが自立する杖、倒れない杖。杖というのは立てかけるところが無いと倒れちゃうんですね。だけど、その自立する杖はペダルみたいなものをちょっと踏むとその後ずっと立っていられるんですね。こういうのを開発した。これをトレタマが取り上げまして、全国的に大ヒットした。その企業自身はその会社は従業員2名ですから営業マンなんか持っていない。荒川区がネット上に受注窓口を作って対応してくれた。

もうひとつ、静岡の企業ですが、のび縮みする杖というのを開発したんですね。立って杖を使っているときと違って、電車で座っているときは、当然縮んでくれるとありがたいですね。それで、その企業はボタン一つを押すと自由自在に伸縮する杖を開発して、「しんすけさん」と名づけたんですね。そうしたら、これも受注を一時ストップするくらい大ヒットしちゃった。

ついこのあいだ3番目の例に会いまして、さっき倒れない杖を作ったといいましたが、仮に杖が倒れてもちょっと踏むだけで立ってくる、こういう杖を開発した企業。これで充分世界特許が取れたんです。なんのためにこういう事を言ったかといいますと、こういう具合に杖という身近なものだって、満たされていない需要が沢山あった。その需要を満たすように開発すれば、小さな企業でもヒット製品が生まれると。

日本は戦後大量生産型の産業でやってきましたよね。ですから、今みたいな身の丈の、身の回りの小さな需要を満たすというシステムが無かったんですよ。ですから、そういう満たされていない身の回りの需要が沢山ある。例えば、最近東京信友という、しんゆうは信じるに友と書きますが、そういう企業の社長さんにお会いしました。現在83歳。でも元気いっぱいなんですよ。この方は何を始めたかという、この方自身が耳が不自由なんですよ。奥様に先立たれてしまった。そうすると突然いろいろな不自由な目にあつた。玄関でチャイムを押されても全然聞こえない。何か良い機器は無いかと探したら玄関のチャイムが鳴るとライトが点滅するような装置があった。だけれども点滅するところにいなくちゃいけないんですよ。ライトがあるとそこにいなくちゃいけない訳ですよ。これは全然便利じゃないということで、彼は自分自身で開発しました。思いついたのは腕時計型の振動装置。玄関チャイムや電話やFAXが着信音に反応して腕時計が振動する。振動してしばらくすると、「玄関に来客」とか「FAX受信」とか表示される。こういう開発をした。着想は良かったんですが開発は大変だったそう

です。腕時計という限られたスペースの中に、受信機やアンテナや表示部や電源電池だとかをおさめなくてはならない。それぞれ専門家に相談したが、不可能だといわれたそうです。それでも彼は始めちゃったんですね、何かに押されるようにして。途中で大手時計会社が同じようなことをやったけれど、出来ないという事で撤退したと聞いた。でもその段階では老後のたくわえも使いはじめていたし、いまさら戻れないということで、それで3年くらいかけて見事に成功しました。

発売後、聴覚障害者から圧倒的な支持を受けました。ところが今では聴覚障害者以外の売上が、売上全体の7、8割を占めている。産業分野でどんどん利用されるようになったんですね。どういうことかと言うと、工場は騒音ですよ。ですから何かで知らせても聞こえないわけです。ですから騒音の多いところでは今言ったような担当者の腕時計がブルブルして、ここで今原材料が不足しているとか、半製品が不足しているよ、というのがすぐに伝わると非常に便利です。自動車会社などで使われている。ガソリンスタンドでも使われるようになった。

私、セルフサービスのガソリンスタンドに行くんです。ある時、給油が終わったら、事務所から人が出てきて「いつもご利用いただいていますよね。ありがとうございます。お客様には1円割引をします。」と言ってくれるんです。セルフサービスの店ですから普段は顔をあんまり合わせていないわけですね。「なぜ俺がそんなに来ることが分かったんだろう」と思ったら、これだっていうんです。車が来るとナンバープレートを認識していたんですね。それで、何回も来るナンバープレートだという事が分かると、腕時計にシンクロして、いつも来るお客らしいという事で「1円割引します」。こんな具合にいろいろところで分野横断的に使われるようになって、今や産業用が7、8割を占める。言われてみると分かるんですよ。耳の不自由の方は玄関のチャイムを押されても聞こえない。当たり前的事なんですけど、聴覚障害の方にとっては、切実な需要さえ満たされていないということです。

それから最近知ったのは、片足だけの靴を作っているメーカー。左右サイズ違いの靴を作っている。これはどういう方が履かかという、やはり足の不自由の方ですね。足の不自由な方はちょっと足の形が変わっちゃうから、例えば右の減り方と左の減り方が違うとかいろいろあるようです。ですから、左右サイズ違いの靴を作る。これが、不自由な方に大変喜ばれた。脳梗塞をやって歩けなかった人が、リハビリで使います。だけど普通の靴だとひっかかかったりして倒れちゃう。だけれどもその靴を履いたら、亡くなる前日まで歩けたと。そのような感謝の手紙が3万通くらいきている。正に、今までわからなかった需要ですよ。こういう満たされていない需要も沢山あるんです。

申し上げたいのはパチンコホールにも、もしかするとそういう需要があるのではないかということです。もうひとつ、次のページに本物志向産業というものがありますが、本物志向ということも今の時代にはとても重要だと思うんですよ。

そこに、野呂栄作と。これは実は人の名前ですが、これがそのまま企業の名前になっている。自分の想いを事業に打ち出したいという事で、自分の名前をそのまま。この野呂栄作というのは、愛知県の一宮、昔からの毛織物の産地ですが、この一宮産地も大変苦しい。ところがこの企業は大人気なんです。何が違うかという、手編み用の毛糸を作っている。この企業は天然素材にこだわって、風合い色合いにこだわって、手作りにこだわって作っているんです。この企業の社長は、世界中の羊毛の原産地を訪ねて、材料に適した原料を吟味する事から始まって、仕入れた原料におけるゴミの除去だとか、複数の品種のブレンドや染色、そして、紡績に至るまで手作業で行っています。そうすると、非常に上質な手触り、微妙なグラデーション、一方、鮮やかな色合いが出来るものですから、世界中のファンを魅了している、そういう企業なんですね。

それから、福井洋傘。日本の洋傘の90%が中国製。ところがこの福井洋傘は日本で作っている。なぜ可能かと言うと、使い捨てじゃない一生ものの手作りの傘を作るからです。生地、デザイン、図柄などを、客一人ひとりの要望を記した傘カルテに記入して、その傘カルテに基づいて、一本一本オンリーワンのその人だけの一生ものの洋傘を生産している。

ワカオというのもこれもまた洋傘ですが、御徒町にある企業でして、この企業も正に一生ものの傘を作っている。浴衣地を利用するとか、芯をイタリアからのブドウの木を使うだとか、そういう一生物の傘を作っている。

ハッピーというのは何かというと、洗濯屋さんです。この洗濯さんは、「着倒れ」というものをお助けしよう。「着倒れ」というのはどういうことかといいますと、京の着倒れといいますね。大阪の食い倒れ。この「着倒れ」を一生着倒すものと解釈をしておいた。この洗濯さんは店舗を持っていないんです。お客さんから汚れた衣服を送ってもらって、それを写真にとって、染みの場所とか、痛み具合とか、そういうものを全部記録して、その上で、電話でお客さんと洗濯の仕方を相談する、こういうことなんですね。そうやって、ある着物を一生着倒す。まさに本物志向を目指そうと言うことです。

こういう本物志向が、3. 1 1以降強まってきたような気がする。

こういう身の丈大の需要や本物志向が強まって、そういう分野が着実に伸びていると思うんです。そういう分野で今、申し上げたような中小企業、中小企業というより零細企業ですけれども、自分自身で大企業に頼ることなく、自独自の市場を開発している、ということを強調したい。

じゃあ、そういう企業が具体的にどうやって個々のお客様の需要の把握しているのか、という事に移りたいんですが、それがレジュメの2. 競争優位に関する戦略というものです。こういう中小企業のマーケティング、先ほどもマーケティングの話が少しありましたが、今マーケティングに成功している中小企業のひとつの特徴は「市場のつぶやきを聞き取る」というマーケティングをやっていることです。

このつぶやきというのは、私自身のオリジナルではありませんで、北海道札幌の印刷業の経営者が私に言ったんですね。彼は常々、社員さんにこういう具合に言っているんです。「個々のお客さんに密着しなさい。個々のお客さんに密着していると、今こういう事を考えているとか、今こういう事で困っているとか、つぶやきを聞き取ることができる。このつぶやきを決してひとりですべてしなきゃいけない。社内に帰って、このつぶやきを対応するにはどうやるか、みんなで検討してそれをお客さんに伝えてください。それが終われば、仮に注文を獲得してないとしても、営業活動の大半が終わったと思っていいんだよ」と、こういう具合に社員さんに言っている。

このつぶやきを聞き取るという事は、私はパチンコホールの経営にも重要だと思うんですね。先ほどの三堀さんの論文だと、一部のヘビーユーザーに依存するような状態になって、多くの国民の支持を失っていると。私はパチンコホールの来店客のつぶやきを聞き取るような形でやれば、もう少し別のアピールの方法もあったんじゃないか、という気がするんですよ。そうすれば1年間で24%も一気に利用者が減るということも無かったはずだと。ちょっと素人が生意気な事を言って申し訳ないんですけど、何かそのような感じがするので、この市場のつぶやきというものを特に強調したいんです。

じゃあ、そのつぶやきを聞き取るには何をするか。ひとつは顧客密着、もはや共通ニーズの時代ではありません。消費者というのは生活価値観だとか、抱えている問題によって、様々なニーズを持っています。いわば、共通ニーズ、大量ニーズの時代からパーソナルニーズの時代に移ったと思うんですね。そういうパーソナルニーズを把握するには個々のお客様に密着しなくちゃいけない。

ある空調のダクトをつなぐ継ぎ手を作っているメーカーの話なんですけど。この継ぎ手メーカーは親会社の商社の言うがままに規格品を作っていた。ところがその商社が倒れた。その時、社長は生まれてはじめて営業活動を始めた。営業を始めたと言っても商社に依存していたから何をやっていいかわからない。思い切って、その企業の製品を使ってくれているエンドユーザーのところに飛び込んだそうです。そしたら、今まで見ていなかったものが突然見えてきた。エンドユーザーのところに行ったら、みんな我が社の製品を無理して使っていた。無理して使っていたというのはどういうことですか、と聞くと現場の形式に合うようにもう1回作り直していたんです、現場で。商社の言うとおりの規格品を作っていたんですが、でも実際に使っているのは、現場に合わせて現場の人がもう一回叩きなおしていたんですね。じゃあ始めから現場の特徴、ニーズに合うような製品を作れば喜ばれるんじゃないか、という発想をして、「無理の利く継ぎ手メーカー」というのを標榜にかかげて、営業活動をやったそうです。その代わり始めは技術開発で頭がいっぱいだったそうです。内心ではこんな面倒な仕事はとりたくないなど、しかし落札しちゃった。もう断れない。その瞬間からどのようにやったらいいかという事で、技術の事ばかりで頭がいっぱいになったそうです。だけれども、そうやって現場の無理な要望に技術的に対応していくと、それが段々評判を呼んでいくんですね。そうしたらこっちから出かけなくてもお客さんの方から引き合いが入るようになった。そのうちに橋梁メーカーから橋梁部品に関する引き合いが来て、

この企業の技術を使ったら市場シェア20%を占めた。

現在、ニーズというのは密着しないと本当のニーズが見えてこない時代です。

つぶやきを聞き取るという事が意味している2番目は、潜在ニーズを掘り起こすということですね。新しいニーズというのはなんでも始めは潜在化しているものですが、特に個人の価値観や個人の問題から生まれているニーズと言うのは特に潜在性が強いんです。自分の中からあるニーズが発生しているんですが、それは言われてみて「そういわれればそうだ」ということで気づくことが非常に多いんですね。前川製作所という冷凍機の専門メーカーですが、自動機も作っているんです。ある時、鶏のもも肉を自動的に取り出すという機械を作ってトリダスという名前をつけたんですね。そしたら鶏肉加工業者の間で大ヒットした。じゃあこの企業が鶏肉加工業者の依頼に応じてトリダスを開発したかというところと違うんですね。前川製作所の社員さんが冷凍機を納めに鶏肉加工場に。そしたらそこで、人間の手で皮を剥ぎ、肉を剥ぎ、骨を取り出しているのを見て、これは大変な作業だな、何とか機械化出来ないかと自主的に開発を始めた。鶏肉の加工業者は、昔からこの業界では人間の手で骨を取り出すことになっている。それ以外のやり方があるんじゃないか、というのは考えるだけでもばかげている。そういう固定観念にとらわれていたんですね。だけでも実際にトリダスを見せられたら、これは便利だという事で飛びついた。鶏肉加工業者は自動的に骨を取り出すというニーズを自分の内に持っていたけれども、言われてはじめてそれに気づく、そういうことですね。

大分前から提案営業ということが言われているけれど、提案営業というのはお客さんが実際に抱えているんだけどはっきりとは認識していない、言葉では表せない、そういうニーズをこちら側から提案することによって顕在化させるということですが、パチンコホールではこういう事はありませんか？何かあるんじゃないかという気はするんです。

従って、今言ったことをまとめますと、個々のお客さんに密着して、対話を繰り返して、お客さん自身が気付かない潜在ニーズを掘り起こせ、ということになりますが、問題は、個々のお客さんのところに行ってつぶやきを聞き取れ、と言いましたが「つぶやいて！」といってもつぶやいてもらえないですよ。つぶやいてもらうにはどうしたらいいか、という事ですね。つぶやきを聞き取るには2つ方法がある気がします。

ひとつは、つぶやいてもらわなくてもこちら側が敏感に察知する。これは台東区にあるヤマト屋さんというカバンメーカー。カバン屋さんも今、中低級品は中国製にやられちゃった、高級品はルイヴィトンなんかやられちゃった。この企業はそれでも着実に売上を伸ばしているんですね。リュックサックを開発したことがある。そのリュックサックというのは、右から出た肩紐が左に、左から出ている肩紐が右に、背中でバツェン交差しているんです。なんでそんなリュックサックの開発を思いついたか。ある時展示会にいたら、リュックサックをかついて走っている人がいた。その人を見ると二つの肩紐を必死に押さえながら走っている。では走っても肩紐がずれないようにリュックサックを開発すれば喜ばれるに違いないと。バツェン交差を思いついて、東京都の試験所で70%ずれる率が減ることを確かめた。この企業の経営者は、リュックサックを担いで走っている人、何でも無いひとつの街の情景の背後に新しいリュックサックに関する需要を察知した、ということですね。これもつぶやきのひとつの聞き取り方なんですね。

もうひとつは、つぶやきを聞き取りたいければ、こちらから重要情報、耳寄り情報を発信しろ。耳より情報が欲しければ、耳寄り情報を発信するということですね。ある、これはメッキ屋さんですけども、営業部門に営業開発というセクションがある。営業開発の仕事は注文取りじゃない。何が仕事か。つぶやきを聞き取る事だけが仕事です。この人はお客さんのところに行く時、ほんのちょっとした情報、小さな囲み記事でもよい。このお客さんに関係あるんじゃないかな、と持って行く。そういうことをやり続けている。そうすると、お客さんの方から今日も何かおもしろい話を持ってきてくれたのと、お客さんの方から声をかけてくる。それがきっかけになって、今うちでこのようなことで困っているんだけどお宅でなんとかならない、というつぶやきが生まれてくる。普段から情報の受発信、いわゆる双方向の関係を築いて、その上でつぶやきを聞き取っていく、そういうことをやっています。

以上のマーケティング方法は、リレーションシップ・マーケティングと言えます。あるいは、もっと

分かりやすくワン・トゥ・ワン・マーケティングと言ってもいいかもしれませんね。お客さんと一対一の関係に立って、お客様のニーズを把握する。実はこのワン・トゥ・ワン・マーケティングをやって、6年間で売上を6倍にしたという半導体の商社があります。

この企業の社長さんの話を聞きますと、色々非常に面白いです。シリコンバレーから半導体のチップを輸入してNECとかエレクトロニクスメーカーに売っているんですが、この企業の社長に言わせると「私達はソニーやNECをお客様だと思ったことは一度もない。」というんですね。ソニーに売っていますが、売上代金はソニーから入るんですが、ソニーをお客さんだと思った事は一度も無いそうです。では、誰をお客さんだと思っているかという、ソニーやNECの設計技術者、ひとりひとりをお客さんとして設定している。先ほど傘カルテと言いましたが、この企業は顧客カルテを作っていて、その顧客と言うのはソニーではなくて、ソニーで働いている、例えば設計技術者の鈴木さん。我が社のだれそれが鈴木さんという会話を交わしたというカード、これを顧客カルテ呼ぶんです。これが全部コンピューターにインプットされている。この企業が仮に、音声圧縮用の半導体チップをシリコンバレーから輸入したとする。で、音声圧縮で検索すると、鈴木さんのカードが出てきて、つぶやいた言葉を読むんです。読んだ上で鈴木さんに接触するんです。鈴木さんは音声圧縮に関して、このような問題をお持ちのようだけれども、我が社のこの製品を使っただけならば必ず問題は解決しますと。このようなことをやると、大体5人に1人が注文をすることになると言っていました。この社長に言わせると、我が社のビジネスはカルテ管理業だと。カルテの枚数と共に増えてきている、売上が。

これがパチンコホールにそのまま適応できるかどうかわかりませんが、私が言いたいのは、ソニーの設計技術者1人1人のニーズを掴む時代なんだと。パチンコホールにも何か当てはまるのではないのでしょうか。

いま、つぶやきという言葉を行いました。つぶやきというのは一種の情報ですが、リュックサックの例でも分かるように、こういう情報はその場その場で発生している情報ですよ。リュックサックを担いで走っている人の姿から得られる情報、正にその場で発生している情報でしょ。例えば、技術に関しても、その場その場で発生する情報がある。思いもかけない不良品が出た。その不良品がなぜできたかと言うと、金型の段取りを失敗したのが原因。金型の段取りを失敗したために、1回のプレスで変な異形部品、形の変な部品が出来てしまった。だけれども意図的にプレスのワンストロークで異形部品を作ることが出来たとするならば、これはすごいじゃないかと。異形部品のようなものは、普通は材料を買ってきて旋盤で何工程かかけて、切削加工でやらないとそういう複雑な形は出来ません。意図的にプレスのワンストロークで異形部品を作る技術が開発できたとしたら素晴らしいんじゃないかと発想して、その企業はプレスのワンストロークで異形部品を作る技術を開発して、大手部品企業にこの技術を売り込んで受注をとった。生産現場で現れた情報、その場その場で発生する情報から貴重な技術情報があるわけです。情報はなんでも大事ですが、今日レジュメがありますが、このレジュメは体系化された情報ですよ。こういう情報は、読めば皆、分かるわけですよ。今言ったようにリュックサックを担いで走っている人、ある工程から生まれた不良品、などの情報はその場にいた人じゃないと得られないでしょ。さらにその場にいたとしても得られないかもしれない。よっぽど素晴らしい問題意識が無いと、これは新しい技術につながるんじゃないかと、これは新しいリュックサックにつながるんじゃないかと、そういう情報に転換しませんよね。だけれどもそれであるがゆえに、独占できる。まだ誰も知らない最新の情報を独占的に蓄積してできた新しい製品や技術、新しいリュックサック製品だとか、新しいプレス技術はオンリーワンになるんですよ。オンリーワン市場を構築できる事によって、価格競争から自らを差別化出来る。パチンコホールも価格競争に陥っちゃたら僕はだめだろうと思うんですね。やはり差別化だと思えますよ。その差別化の元は何かという、その場その場で発生する情報。その場その場で発生する情報というのはその企業だけのものです。そういう情報を蓄積することにより、オンリーワンのパチンコホールになると私は考えています。

じゃあ次の問題です。その場その場で発生する情報、そのレジュメに書いてあるとおり場面情報と呼びたいんですが、その場面情報を発見できる企業になるにはどうしたらよいか？そのレジュメには硬い言葉で、企業を情報発見システムへ昇華させる。分散認知の考え方と書いてありますが、表現が難し

いだけで言っている事は極く単純なんですね。新しい情報を発見するのは自分の頭だけじゃ無理だと、人の頭に蓄積している情報、あるいは物の中にも蓄積されている情報、そういうものを活用しないと情報というのは発見できないよと。確かにある個人が情報を発見する。情報発見活動の主体は個人だけでも、その情報発見は、その個人を部分として含む、知の共有ループで結ばれた認知システムとして遂行されている。そういうシステムを作り上げなきゃいけないよ、とここで言いたいです。

知の共有、情報の共有ループと言っているんですが、じゃあ具体的にどういう事か。これを2. 情報共有型組織というところで説明いたしました。まず、企業というのは孤立した存在だが、こういう業界団体があるように、企業は他の企業、外部との情報共有ループも必要なんですね。ひとつはなんとと言ってもお客とのループです。企業にとって顧客は買い手というだけじゃない。お金を払っていただいているだけではない。簡単に言いますと、情報発見を助けてくれるパートナーと思います。顧客にとっても企業は単に商品やサービスを提供してくれるだけではなくて、企業からも情報を提供してもらおう。先ほどの大阪のメッキメーカーのように、その営業の方はつぶやきを聞き取ることを仕事にしている。売込みじゃないんです。まずは情報共有の関係を作って、そういう情報共有関係の上に立って、はじめて売上げも立つんだと。こういう事ですね。

もうひとつは、どうしても単独の企業だけでは情報を発見するノウハウに限りがあります。ですから、他の企業とも情報共有のループを持つ。シリコンバレーの例と書きましたが、シリコンバレーでは競争相手の技術者同士が集まるカフェがあって、そこで情報交換をやっている。自分のことも知られるけども、競争相手からも情報をもたらす。そういうことによってシリコンバレー全体としてイノベーションが起きている。こういう企業外との2つのループ。

それからなんて言っても重要なのは企業内のループです。まず、マイクロ・マクロ・ループ。簡単に言いますと、さっき言った場面情報というのは、やはり一線の社員が持っているんですよ、一線の店員が持っているんですよ。それが店員さんに留まっちゃうと、経営意志決定に役立たない。したがって、個々の一線の社員、店員さんが持っている情報を、経営幹部が共有するという、そういう情報共有なくちゃいけませんね。レジス・マッケンナというマーケティングの専門家ですが、その本を読んでいたことが書いていました。「起業家はスタート時には正しい展開、つまり自分達が対象としている市場について、直感的な感覚を持っている。経営陣が顧客と直接対話をしているので、市場に起こっていることに常に敏感だ。これが高成長業態で数多くの大規模企業が成功している要因。しかし、企業の規模が大きくなるにつれて、市場に対する感覚を失いがちになる。スタッフの数が増えるにつれ、最高責任者は市場から切り離されてしまう。責任者は市場のニーズよりも大量生産の効率に関心を持ち始め、リスクをとりたがらず、思考のプロセスも変わってきてしまう」。

パチンコホールにもこういう危険は無いですか？大量生産という事とはちょっと違うかもしれませんが、効率的に儲けてやろうという方向に関心を持ち始めて、リスクをとりたがらなくなってしまうという危険は無いですか？

こういう危険を防ぐために第一線の社員が持っている情報を共有するというループがある。例えばジュンク堂という大型店があります。あそこには社長室がないんですね。女性社員と一緒にスチール机が社長用で椅子には肘掛も無い。社長室が無い理由は、作るのがもったいないだけでなく、社長室を持てば裸の王様になります。社員との壁をつくったらあかんと体験的に思いますと、当時の工藤さんという社長が朝日新聞の記事の中で語っているんですね。社長が社員がいる同じフロアにいて、社員が電話しているのを聞いたりしながら、社員が持っている一線の情報を共有するという事をやっているんです。マイクロ・マクロ・ループというのは、情報が個々の社員からマクロ、経営全体に伝わるためのループです。

この次は、マクロ・マイクロ・ループと書きましたが、これは幹部が持っている情報を一線の社員が共有するためのループです。なぜそれが、必要なのかマクロ・マイクロ・ループの例を挙げたいんですが。埼玉県春日部市に三州製菓というおせんべいやさんがあります。このおせんべいやさん、パートを含めた全社員が手帳形式にした事業計画書を持っています。事業計画書には何が書かれているか。企業理念、最高戦略からはじまりまして、お客様に関する方針、新製品に関する方針、さらには社員ひとりひとり

の個人の目標、年間の業務実行計画も全部書いてあります。なぜ手帳形式にするか。それは尻のポケットに入れるためです。なんで尻のポケットにいれなきゃいけないか。何かあっても尻から手帳を取り出して手帳を読めば、いちいち管理職や社長の言う事を聞かなくても自分で判断できるからです。一言で言えば、この手帳には社長が持っているのと同じ情報が入っている。ですからそれを読めば、いちいち人に聞かなくても、上司に聞かなくたって、自分で判断し、自分で行動できる。こうやって自分で判断し自分で行動できる自立的な社員になれるんですね。先ほど情報発見活動といいましたが、情報を何か発見して来いといったって発見できるものじゃないです。情報を発見するためにはそれぞれの人が、内側からわき起こってくる主体的意志が無いとできない。命令されて動くような社員では情報を発見出来ない。だからこういう情報共有ループは自立的な社員をつくるために必要なんですね。

三番目、ミクロ・ミクロ・ループ。これは社員同士が水平的に情報を共有すること。さっき、不良品でたと。でも1人だけが不良品を知っていたら、捨てて終わってしまいます。やはり他の人が見ることによって、こんなものが出ることは、ひょっとしてこんな技術が可能じゃないの、そういう風に発展していくんですね。三人寄れば文殊の知恵。

こういうように、組織として場面情報を発見できるようになるには、企業外とのループの他に、さらに企業内ではこういう3つのループを作りあげていく。規模の小さい中小企業は情報共有については、むしろ大企業よりはるかに有利なはずです。

私は中小企業の研究者ですが、この有利性を活かして中小企業は大企業が発見できないような独自の情報を見つけて、独自の市場を構築していくことが出来るはずですよ。下請け市場の崩落に対しても、自らが、企業自身が情報を発見する事によって新しい市場を構築できるというのが私の主張です。

パチンコホールの例でいうならば、ホール自身がひとつの効率的な情報共有システムを持つ事によって、別の企業に無いような独自の情報を蓄積し、価格競争を避けながら、差別化で生き抜く。そうすることによって、先ほどの三堀さんの分析に戻りますが、ヘビーユーザーに依存するのではない一般市民に依存するような、そういう市場を再構築できるはずというのが、私が今日申し上げたかった事です。

私はPTBの委員ですが、有識者懇談会から第4弾のメッセージをつい最近出しました。そのうちのひとつの提案として、刺激の強い方向に進みがちな高価格パチンコ台の開発や、発売を控え—これはメーカーに言っているんですけど—例えば、初心者や未経験の人、のんびりゲームを楽しみたいと思っている高齢者がわかりやすく楽しめる、むかしのチューリップ規格のような、原点回帰となるパチンコ台をつくったらどうだ、と提案しております。初心者や未経験の人、のんびりゲームを楽しみたい、こういう人のつぶやきをもう一度聞き取ることで、新しいパチンコホールの経営のあり方が構築できるんでは無いかと申し上げて、終わらせていただきます。

ありがとうございました。

以上

.....

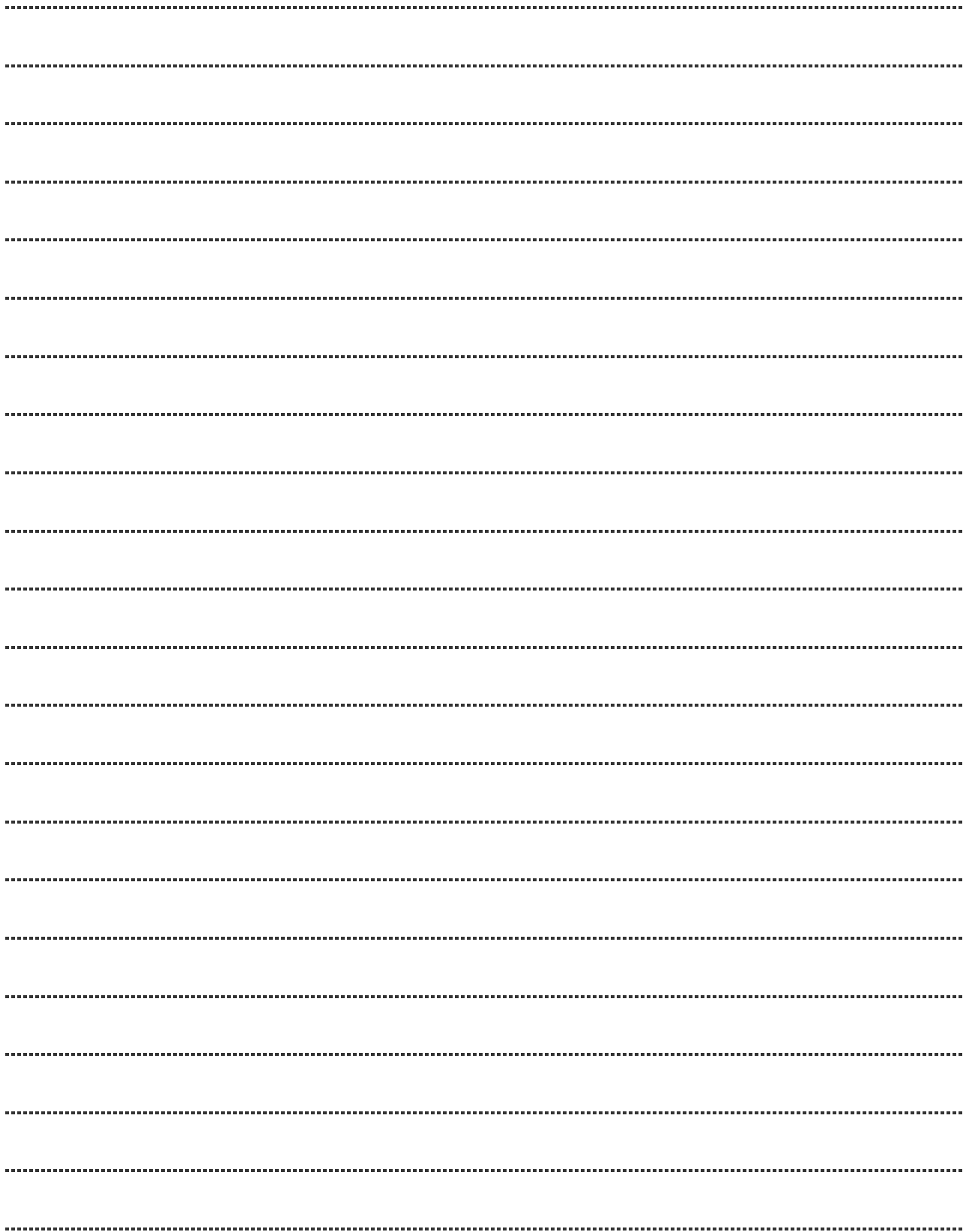
.....

.....

.....

.....

.....





Pachinko Chain Store Association

《PCSA入会へのお誘い》

弊協会は、今回の様な経営勉強会を年4回開催し、会員企業の株式公開、総合的諸問題の解決を目指して活動しております。また、これら経営勉強会に加え、法律・人事・コスト・不正対策と4つの研究部会を常設し、毎月最新の情報・各種ノウハウの共有を図っております。

高い志を持つ全国のパチンコホール経営者の皆様、PCSAで共に学び、この厳しい時代を勝ち抜いていきましょう。

入会につきましては、下記連絡先の事務局中島または片山までお問い合わせ下さい。

以上、どうかよろしくお願い申し上げます。

<会員種別>

1. 正会員 パチンコ・パチスロホール経営企業
2. 賛助会員 パチンコ・パチスロ関連企業及び一般企業
直接関連がなくとも、本会の目的と意義に賛同される一般企業に対し、
広く協力を仰ぐ意味で賛助会員を募集いたします。

一般社団法人パチンコ・チェーンストア協会

〒104-0061 東京都中央区銀座1丁目14番4号プレリー銀座ビル5階
TEL 03-3538-0673 FAX 03-3538-0674
URL <http://www.pcsa.jp/> e-mail info@pcsa.jp