

香港上場は社会的信頼のため

ニラク・ジー・シー・ホールディングスは4月8日、香港証券取引所メインボードに上場された。谷口久徳代表取締役社長は「業界の社会的地位の向上が大きな目的であり、従業員が胸を張って働けるように願っての上場だ」とその意義を話している。同氏は日遊協副会長、東北支部支部長としても、遊技機の改革、ホール経営の刷新などパチンコ・パチスロ産業の前進に心を砕いている。香港市場への登場を機に、パチンコ・パチスロの在り方について聞いた。

株式会社ニラク代表取締役社長
日遊協副会長

ゲスト

谷口久徳氏

▲パチンコ・パチスロ業界は経営の努力次第で復活できると強調する谷口久徳氏

上場の効果は

従業員のプライドと
お客様の安心感

——香港上場は、2012年のダイナムに続く2社目で、各界の注目を集めています。改めてその目的、お考えをお聞かせください。

谷口 業界の働く人たちの地位向上、社会的地位向上です。これを実現することによって、いまホールに足を運んでいるお客様が、実はほんとの意味で、われわれはいいところで、面白いところで遊んでいるのだ、と思える様なことにながっていくのかな、と思います。

「われわれが紳士淑女をお迎えしているのは、われわれが紳士淑女でなくてはならない」という言葉があります。われわれレジャー・サービス産業に携わるものが、まずプライドをもってオペレーションできなければ、お客さまにも満足していただけません。働く従業員、日々毎日現場で苦勞している従業員、それを支えている家族の人たち、これらの人間が本当にこの業界で一生を過ごすんだというプライドをもった時に、初めて根底からいい産業になっていくのだ

過去から冷静に学び 迅速な決断で 業界は復活します

と意思します。お客様にも、第三者から見ても何の問題もない会社に進化して初めて楽しんでいただきたいと思います。



調達した資金は 新規出店とIT投資 一般商品の研究も

——新聞報道などによりますと、上場によって50億円ほど調達するというのですが。

▼香港市場のメインボードに上場し、記者会見する谷口久徳代表取締役社長(中央)



谷口 53億円です。総額53億円からさまざまな費用を引くと、大体そのくらいになります。

——資金の使用目的としては、主として店舗の出店ですか。

谷口 メインは、新規出店です。それから、これから業界で起きる

さまざまな変化の中で、店舗のリニューアル、実験的なチャレンジを行います。もうひとつは、ITへの投資ですね。この業界の営業戦略をさらに精度を高めていきます。日々の営業データをさらに分析して、顧客ニーズに沿った営業戦略を作り上げていかなければなりません。もうひとつは、今やっている一般賞品のABC分析、これによってもっと一般賞品が出る方法はないのかというところを研究していきたいと思っています。

——地元福島の方の反応というのはどういうものですか。

谷口 ありがたいことに、さまざまな方から「よくやった」という激励の言葉をいただいております。これから、地域の活動に対して、どんな協力ができるか検討を重ねているところでもあります。地域貢献活動としては、かつてはオリンピックをめぐらしたモーグルのスキップレイヤーを支援したりしていました。現在は地域のプロバスケットボールチームの「ファイアーボーンズ」の協賛企業として、地元の皆

さんと一緒になって応援しています。このほか、地元ではすっかり名物となった朝の地域清掃活動をはじめ、さまざまな社会貢献活動を進めています。須賀川の花火大会への協力など、こうした活動の一つひとつが、震災で傷ついた人々の心を癒し、復興につながっていくものと思います。

下げ止まらない業況 しかし、郊外などで 着実に伸びる店も

——現在、ニラクは57店舗ですが、一般的にはいまホールは経営的に非常に苦しいという話です。ニラクはいかがですか(笑)。

谷口 それは非常に厳しいですよ(笑)。

——パチンコの長期低落傾向をやはりお感じになりますか。

谷口 もう下げ止まりが効かないくらいの現象が起こっていると思います。ただ、いいところはとんとん良くなっている。好循環と悪循環のメリハリがものすごく付いたというのが実感です。東京都内でも、かつては100〜200台のお店で、ちゃんとやっていけました。ちょっとした暇にパチンコ

に行く、賞品を持ちかえって、今日は楽しかったな、という世界がありました。でも、いまは違います。都内の高齢化のスピードは地方より早まっているのではないかと、というくらいの状態です。生活スタイルも変わりました。大きな駅以外の駅前のお店というのは、今から復活するというのはなかなか難しいかもしれません。立地が変わりました。それに、パチンコ業の競争相手が、多すぎます。

——業績のいいところというのは、どういうお店なのでしょう。

谷口 ちょっとした郊外の店などがいいですね。郊外で昔から着実に顧客のこの店は遊べるという信頼を勝ち得ている店は、確実に良くなっています。

消費金額において

他レジャーとの差を 分かっていたはずが

——遊べるということは、極端な

話、粗利を下げるということですね。ある調査会社によると、いまパチンコホールの粗利率は平均して30%を超えているそうです。ホ

ール経営が苦しいから粗利率が高くなるわけで、確かにこれでは危機的状態と言えます。

谷口 玉単価、玉粗利が問題です。両方とも、稼働率が上がらないので、いま異常値になっています。今のパチンコは、1時間当たりの消費金額でいえば、3000円とか5000円どころの世界ではありません。大粗の世界です。消費金額で比べてみると、映画館が2時間で2000円くらい。ディズニランドだと、ワンデイパスポート6900円。10時間遊んだとしたら1時間当たり690円です。最低でも、他のレジャー産業の消費金額くらいに落としていかないとはいけません。

隣にできた同業のパチンコ屋さんが、実際には競合店ではなくて、実は隣のコーヒー屋さんが競合店だったりすることもままあり得ます。映画館が競争相手だったり、格安バスツアーが競争相手だった



りする場合もあります。ただ、こういうことは、10年前くらいにすでにわかっていたはずですよ。これに対して、われわれは、いろいろな手を打ってききましたけど、業界として仕組みを土台から作りなおしてきたかというと、そこまでは至らなかった。結果的に、パチンコにはハードマニアといわれている人たちが残されてしまった。本来、こうしたコアな人たちがミドル層でもいたはずなのに、その人たちがまでもが、浮遊層になってしまった。われわれとしては、いま、こうしたことを反省して、これから新しいことをやるというのではなく、やり残したことを早く、スピーディーにやるのが重要なのではないかと思います。お客様は、絶対待っていてくれるはずですよ。

粗利が下がっても 財政体質の改善と 人材教育で将来を

——1時間1000円として、3時間で3000円いただく。それくらいのところで、はたしてホール経営は成り立ちますか。

谷口 成り立つようにはなくては

いけません。そうすることが経営者の仕事です。いつまでたってもバブル的な発想で財務体質が緩いのであれば、これは逆に言うとその企業そのものの寿命が短くてもかまわないということなのではないかと思えます。われわれは、次の100年を目指し、息の長い会社を作っていくなくては行けないわけですね。

自分たちでは操作できないさまざまな変化が起きるのは仕方ありません。ただ、どんなことが起っても、企業として生き延びるためには、財務体質の不断の改善、人材育成などをやり続けなくてはなりません。それを考えれば、いままたまた台粗利が3000円で5000円でもやっていける強固な体質というものをいつでも作ることができるようでなくてはならない。

近代化するのには必然 ただバブル崩壊時に スリム化に失敗

——パチンコ業は当初、小さな家内工業でやってきたのですが、近代的な企業にしたものだから、肥大化し、過当競争が生まれたとい

うことはありませんか。

谷口 経営の近代化は避けられない時代の流れというものだと思います。パチンコ産業は、玉を手動で入れていた時代から見えていますが、この業界が近代化されてきた最大の原因は、メーカー、設備メーカーさんのイ

ノベーションの努力のたまものだと思います。それをホールがうまく利用しながら、お互いが影響しあい成長してきました。

ただ、われわれに近代化を促した時代は、バブルに入る前の時代でした。人口もどんどん増えていく時代でした。ところが今は、人口減少の時代です。いま、われわれは遅ればせながらバブル崩壊の影響を受けているのだと思います。

——この業界は、ある意味、遅れているのかもしれない。

谷口 バブルの崩壊を受けて、業界もスリム化しなくてはならないのに、その対応はひどく遅れました。これはわが社を含めての反省なのですが、なぜ、われわれのベースが3個戻しになった時、もつと抵抗できなかったのかなと。ベ



人材育成委員会の担当理事として会議を指導する谷口副会長（奥左）

ースというのは、われわれにとつての最大の武器です。一番重要なところですから、ベースを含む経営目標をもう一度見直す、ということが重要なのではないかと思います。

——20数年前の時代の遊技感覚、この辺りをもう一度取り戻す必要があるのではないかと思いますね。

11月の遊技機転換 早く結論をだし 自分達で動かねば

——日工組が今年11月以降の新台の見直しを発表しました。今ある中古機の撤去の問題もあります。谷口さんはどうお考えですか。

谷口 これは1企業、個人がとかく申すべきことではないように思います。ただ、早く決断すべきだということです。やはりこの業界、団体も企業も人も賢いですが

ら、どっちに決断してもいい方向に行くはずなんです。一番悪いのは、決断していながら、なかなか動かないことです。切羽詰まって最後は、誰かの判断をもって、そこに動いてしまふことになる。そうじゃなくて、自分たちがいい業界を作ろうとしているのなら、自分たちで動く必要があります。右なのか、左なのか、まっすぐなのか、自分たちで早く決断して、よし、これで決めようというところで進む。こうしたことが、結局、遠回りのようで近回りなのではないでしょうか。

——日工組が新しい遊技機案を出しました。その背景には、「もう、待つてはられない」、というような危機感があると思います。とにかく「われわれは、これで行きます」というものを出したのだと思います。

谷口 わたしもそれでいいと思います。全ての話を聞いてみると、団体としては方向性を見失います。団体にも生き残って成長するため戦略というのが必ずあると思います。それをまず練ること。その上で、全ての方の意見を聞いて、その戦略にいちばん近い方向を決めて、すぐ動くべきです。それが

多分、いま日工組の提案している方向だと思えます。売る側、買う側、互いの考え方が。これはお互いの戦略ですから、ここがピタッと合った時点で、この意見を中心に判断をして決断をしていくというのが、正しいやり方だと思います。同じような話を100人から聞いてもはじまりません。

多様な遊技機なら 玉単価を下げて ベースも戻せる

——今後の方向性としては、いろいろなバラエティーのある機械が出てくるようです。その中で、谷口さんは、どういう展望をもっていますか。

谷口 低玉であれ4円貸の機械であれ、新台がどんどん売れる時代にならなくてはいいけません。新台がどんどん買える時代にならなくてはだめです。そのためには行き過ぎた玉単価を下げる必要があります。ベースも本場に「遊べた」という時代に戻すべきです。新しい機械がバラエティーの富んだものであれば、4円貸でも、遊パチでも、大丈夫です。いま遊パチで苦労しているのは、遊パチと言

ながら実は確率が300分の1くらいになっていくからです。かつて「エキサイト」「アレジン」という機械がありました。意外と厳しかった遊び率でしたけど、ちゃんと出るときは出る。そういう面白い形の出方というのがあれば、お客様には納得していただけます。

1日2度のピークへ いつでも来られる いつでも止められる

何万円使っても1回も当たらないのでは嫌になってしまいます。これからバラエティー島のレイアウト作るときには必ず2点の注意事項を言っています。いつでもやめられるし、いつでも来られるようなレイアウト構成にするべきだと。結果的に確率の高いものから低いもの、全部そろっていいじゃないかということになる。しかし、全部の機械の確率が高かったら、お客様は1回行ったらその店に2度と来なくなります。お客様というのとは自分のお店というのを作りたがりです。自分が何となく肌感覚が合うお店を2、3軒持ちたがるものです。であれば、そういうレイアウト構成にしなくては

なりません。残念なことに、週休2日制が定着したところから、1日のピーク時間というのが1回しかなくなってきました。昼から夕方くらいまでの2回はピークが欲しい。これがホール営業の健全な波なのかなと思います。2つのピークがあるということは、お客様がいつでも来て、いつでもやめられるということではないかと思えます。パッと来て、ちょっと遊んですぐ帰れる。だから繰り返し遊べる、安く遊べるということなのではないかと思えますね。

分かりやすく いろいろな期待感 大切な「遊べた」実感

——1人のお客様から、いまは何にも出さなくて1万円いただくケースが多い。そうではなくて、1万6000円使ったとき、6000円はお返しする。同じ1万円負けるにしても、6000円もらった方がお客様の心理として絶対いい、と思うんですが。

谷口 昔のパチンコはそうでした。かならず1回は出ましたから。いまは、2日間来ても全く出ない場合がありますからね。お客様にと

たにぐち・ひさのり

昭和37年生まれ。福島県出身。
昭和58年(株)ニラク入社、62年 取締役、
平成19年 常務取締役営業本部長兼ニラク大
学学長、22年 代表取締役社長。平成20年
郡山遊技場組合組合長、23年 日遊協東北支
部長(現任)、25年 同副会長(同)。
26年6月(株)ニラク・ジー・シー・ホールディ
ングス取締役兼代表執行役社長(現任)。

聞き手=「日遊協」編集部

っては「遊べた」という実感が、最大のポイントだと思います。出た入りだったり、かつてはスランプというのもありました。スランプというのはお客様にとっては、最大の楽しさでした。雨が降り始めたから出始めたとか、機械の後ろで玉の補給があつたので、玉が出始めたとか玉が出なくなつたとか、寝かせが変わつて玉の通り道が変わるからですよ。こういうのが楽しいわけですよ。単純に出るか出ないか、という遊びならほかにたくさんあります。競輪でも、競馬でもいいわけです。われわれはそういう営業ではない。われわれはしっかりと時間当たりどれだけお客様に楽しんでいただけているか、ということを考えていかなければいけません。

「一人で遊ぶものだが
実は結ばれている」
そう言っているのか

——昔はよくパチンコをやりに行くと、行きつけの店には必ず知り合いがいました。「今日、どう」「だめ」なんていう会話が、自然にかわされていきましたね。こっちが沈んでいると、玉を分けてくれたり…最近はそのような交流がありませんね。

谷口 お客さん同士よく話していました。「今日は勝ったのでコーヒーおごるよ」とか。ホールはちよつとしたコミュニティでした。震災以降は、「やあ、生きててよかったね」というような会話が、再び交わされていきました。そういう姿をみると、つくづくホールというの、単なる遊びの場だけではないのだ、と確信しました。遊びだけが目的で来ていた人が、こんな喜び方はしない。

パチンコには「結果」があるといえます。結果というのは、仏教用語で「聖」と「俗」を隔てる境界というような意味です。たとえば、広い居酒屋なんかでも衝立ひとつあると向こうとこちらでは別の世界となる。でも、衝立を取り払えば、

香港市場への上場に大きな展望を持つ谷口久徳氏



谷口 むろん、あります。20年前くらいのパチンコ業界をもつとわれわれが冷静に見て、とにかく本当に遊べる遊技機を早く導入することだと思っています。お客様は、必ず分かってくれると思っています。最低でも、いまくらいの状態は維持できると思います。

——基本的には過当競争になつていくということはありませんか。

谷口 あると思います。お客様の選択の幅がなくなってきたということは、お客様を取り合うということですから、業界の競争の行き過ぎた結果です。当分は規模の大きなお店ごとの競争は続きますが、そうしながら次の展望をどう切り開いていくかというのが、いまの課題なのではないでしょうか。

**競争の中で展望を
悪くても維持出来る
コアの人も大切に**

——今後パチンコ業界が、顧客を呼び戻すことは可能でしょうか。展望はありますか。

ですか。

谷口 徹底的に地元密着型になることです。地域の行事には徹底的に参加して、毎朝地域の掃除をする。お客様に「俺たちが来ているから、お前たちはもっているんだぞ」と言われるようになってはだめです。「顔のある店づくり」ということです。ストアマネジャーが東京生まれだったりした場合、わたしたちは早く地方の方言を覚えることを指導しています。そうしないと、相手も心を開かない、そう教えています。

——全国チェーンとは、一味違った店づくりということですか。

谷口 結果的には目指す方向は同じかもしれませんが、一つひとつを確実にこなしていくということとです。結果的にドミナントがリージョナルチェーンに、そしてナショナルチェーンにということではないかと思っています。リージョナルチェーンの成功なくしてナショナルチェーンにはなれないと思います。組織のマネジメントも含めて、そうした概念を徹底して、経営方針を定めています。

——示唆に富むお話をありがとうございます。