

償却済み遊技機で業績を上げる

損益分岐点の意識で経営は変わる！

文：大山裕二（株式会社イン代表取締役）

業績を償却中の遊技機と償却済みの遊技機に分解しよう

前回は「CFMG（キャッシュフロー・マシニングイン）は魔法の言葉」II「部門別の損益分岐台粗利の把握（台BEP）のすすめ」についてお伝えしました。「部門別の採算純益」を意識した営業展開や「費用対アウトを検証」して戦略に役立てることがいかに有意義であるかをご理解頂けたと思います。

そこで今回は、CFMGの感度を更にも増すための方法をお伝えしようと思います。

弊社が応援しているホールさんでは、設置されている遊技機の「償却済みVS償却中」の各種指標のシェアの変動を常に意識しています。簡単に

言えば、償却を済ませた遊技機による総アウトや粗利と、そうではない遊技機が占めている部分での業績比較と言えます。

ホール営業では、改装でもしない限り毎月の遊技機設置台数（II売場面積）に変化はありませんね。その限られた保有台数の中での利益や純益効率を指標化し、絶えずそのバランスや前月比などを追いかけることの意味を、経営層のみなさんにも現場のみなさんにも共有して欲しいのです。それによって弊社が理念としている「現場参加型経営」が構築されることを知って欲しいのです。

「大山は自社の宣伝をしてる！」と誤解しないでください。手取り早く読者さんに説明するために、あえて弊社が開発・販売している営業支援戦略ソフト「ウインパス」の一部機能を使って説明してみます。

損益分岐を超えた償却済み遊技機のシェアがどの程度あるのか

92ページの図はこの考えを最も単純に示したグラフです。毎月の遊技機の仕入を除いた損益分岐（BEP）に対して、「償却済みで得た粗利」と「そうでない粗利」を断層表記して示しています。財務諸表と直接リンクはしていませんが、少なくとも利益を得るためのプロセスとして現場を司るプロフィットター（店長さん）と経営層をリンクさせる指標になるはずです。

図に表した言葉について若干説明を加えておきます。

- ① キャッシュフロー
↓ 純粋な利益

- ② 損益分岐粗利（BEP）
↓ 機械代を除いた販売管理費
- ③ 未償却の機械で得た粗利益
↓ 当月導入した新台や直近導入した機械で得た粗利益
- ④ 償却済みの機械で得た粗利益
↓ 購入費を完了した機械で得た粗利益
- ⑤ 当月得た総粗利益

要するに、償却が済んだ遊技機でいったいどれだけの粗利を得ているのか。それをグラフ化したものなのです。

ここでは是非知って欲しいのは、償却済みの遊技機のシェアと償却中の遊技機のシェアを明確に分けて検証することの意義です。

粗利益や売上を増やすことは、多量の遊技機や高額な広告宣伝費を投じればさほど難しいことではありません。だからこそ、このグラフを視

覚的に捉えることが非常に大切なのです。

そもそも、毎月行っている遊技機の入替や広告宣伝は何のために繰り返しているのでしょうか。すべては、償却済みの遊技機のボリュームや業績を先月より増やすか、あるいは現状維持をするために存在するのです。

例えば、先月と今月とを比較する場合、損益分岐を超えた償却済み遊技機で得たシェアがどの程度あるのか。更にはその部分の総稼働は前月と比較してアップしたのかしないのか。私たちが応援しているホールさんの場合、粗利額や売上額以前に、この部分の業績が上昇したかどうかを検証しています。

業績が上がったと評価するのは、償却済み遊技機で得た粗利のシェアやアウトが拡大され、更に償却済み遊技機だけの稼働や玉粗利が上がったと判断したときです。そして重要なのは、ここで述べている「償却済みの遊技機群で損益分岐をどの程度超え、更に、その部分のアウトのボリュームがどうか」をCFMGマネジメントと同時に考えることです。

未償却遊技機の売上は真の業績とは言えない

あなたの店舗の粗利体質を確認し

てみてください。何度も繰り返しますが、大山は新台の導入を否定しているわけではありません。装置産業である以上、新台の導入はある一定の量が必要です。だからこそ、償却済み遊技機での総アウトの増減やその保有シェアが、実は収益と直結することをしっかりと強く意識して欲しいのです。

元が取れていない遊技機でどんなに粗利益やアウトや売上を構築しても、それは真の業績とは言えません。この部分は、純益には貢献していない「見せかけの業績」だからです。とはいえ、粗利益を得る水準が高い店舗は、少なからず集客は出来ている（そうでないパターンもあるが）とも言えます。しかし、そこで得た粗利益や売上・アウトなどは、あなたのホールのお客様ではなく、実は遊技機メーカーのお客様であるという意識を持つことが大切なのです。

装置産業の側面を持つサービス業である以上、装置そのものによる集客を無視することは決して出来ません。故に遊技機メーカーとホールの密接な共生が必要であることは語るまでもないでしょう。ただ、ホールの儲け（純益）は、ホール自らがきちんと管理しなければならぬのです。この単純なグラフから、その気付きを得て欲しいと思います。ここから得られる経営戦略は山ほどあるから

です。

損益分岐日をいつ超えたのか？超えるのか！

現場の皆さんと経営層が考え方を共有すると、今までとは違った見解で業績を見ることが可能になります。一例を挙げてみましょう。毎月の「損益分岐日」の捉え方です。

図で解説すると、粗利が損益分岐に到達した日は「16日」と錯覚しますが、実は違うのです。何故なら、その粗利には未償却の遊技機で得た粗利が含まれているからです。本当の意味で損益分岐を超えたのは償却済み遊技機で得た粗利が損益分岐に到達した「24日」です。毎月、どの日で損益分岐を超えるのかという目標をもとに、計画や戦略を練り上げる必要があるのです。

弊社の応援先のホールでは、毎月の計画をCFMG戦略帳票（部門別純益と店全体のキャッシュフロー）で作成すると同時に、機種別の詳細な計画からなる損益分岐日を明確にしています。ここで言う損益分岐は、もちろん財務的な金融返済なども含んだ損益分岐です。最も注視すべき点は、「償却済みの遊技機で得たアウトと粗利」が「損益分岐（BEP）」に対し前月比と同等だったのか、それと

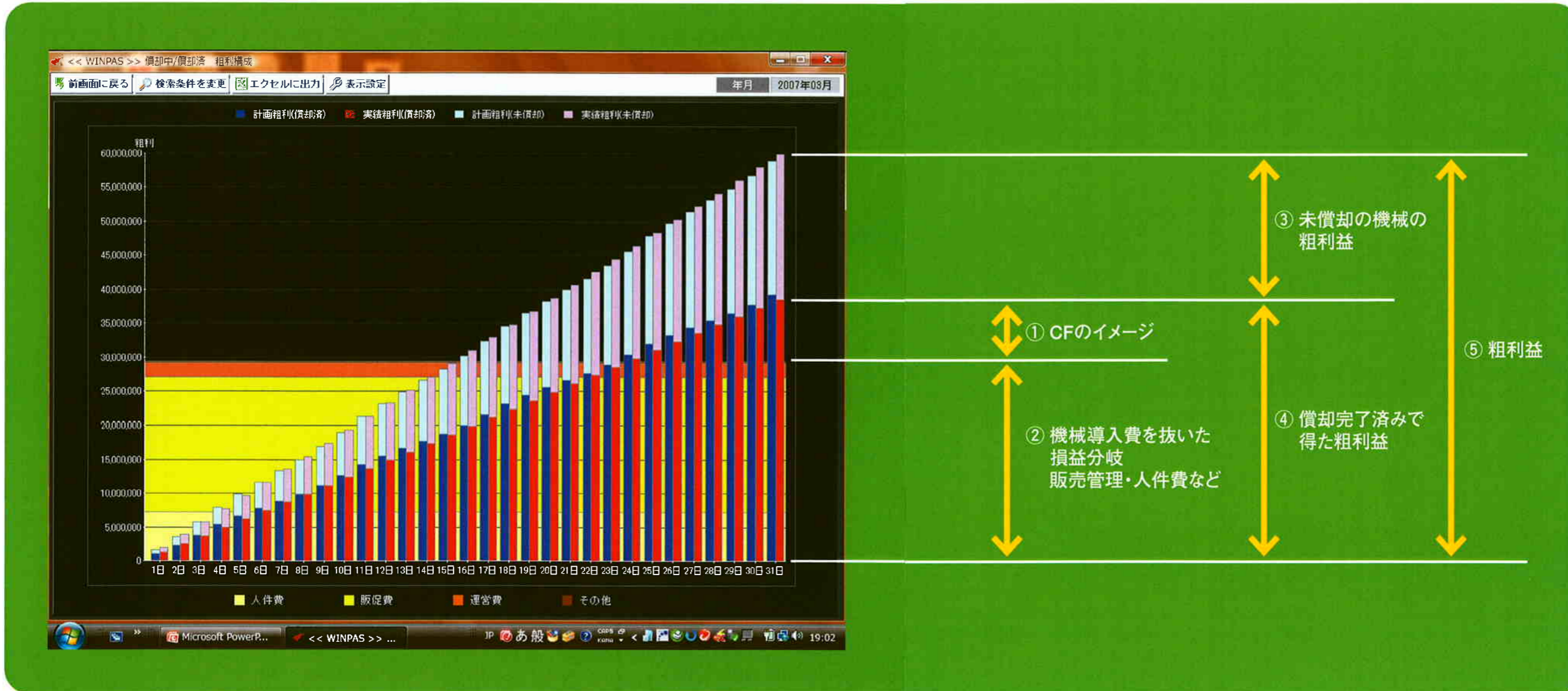
も上昇したのか下降してしまったのか。ここを直視することです。それによって、日々現場で懸命に数値を計上している店長の皆さんが、経営的な意味での明確な毎月の目標を「日」で捉えることが出来るようになります。ここにも「現場参加型経営」の秘訣があるのです。

単に粗利益や売上を管理するのではなく、経営層と同じ視点で日々の数値を捉える店長が存在するホール。そんなお店の業績が上昇しないはずがありません。店長さんを巻き込む経営スタイルを実現できれば、経営者も店長さん自身も幸せになれるのです。

未償却の遊技機管理撤去してしまつた累積残が年間どの程度あるのか

遊技機を購入する際に予定していたスケジュールで償却を終えないと、既に償却が終わった機種群に負担がかかります。毎月の機械導入予算がある程度一定とした場合、この悪魔の囁きが業績悪化への悪循環となります。せっかく順調に新機種に馴染んだお客様に負担をかけることにならないからです。

これほど罪なことはありません。更にひどいケースは、どうにか強引に償却しようといイベントなどで強引



に集客する行為です。これは最悪。そもそも、計画通りに償却出来なかった機械は、所詮、不人気機種であることを認知しなくてはなりません。不人気機種に強引に座らせ、還元調整でもない状態で回収しようものなら、それぞれ自店の首をしめる

事になります。それより、償却済みの遊技機群での業績アップに力を入れたり、いち早く不人気機種を撤去して鮮度ある新たな遊技機と入替えた方がよほど親切でしょう。とは言え、そうそう簡単に撤去が出来ないことも理解で

きます。それでも、未償却残は確実に経営をひっ迫させます。一度、スケジュール通り償却出来なかった遊技機の、年間で発生した残額総額を洗い出してみると良いでしょう。ヒヤッとすることもありませんよ。だからこそCFMG戦略の考え方と、遊技機の償却相対を同時に考えなければならぬのです。

「現金日銭商売」への原点回帰

最後に言わせてください。CFMG戦略も、ここに示した管理手法も、弊社の開発販売している『ウインパス』の機能も、数年前に民事再生法を適用したあるホールさんを応援した際に得た方法論です。御存知の通り、民事再生を適用してからの数年間は金融機関からの借り入れはもちろん、手形決済もリースも使えません。導入したい遊技機があったら、予め資金を蓄えておくか、綿密な償却計画の下で導入しないと、あつと言つ間に二次破綻を招いてしまうのです。では、どうやってこの苦難な経営を継続しながら確固たる復活を目指すのか？その答えは本来の「現金日銭商売」への原点回帰でした。

それを成すためにどの様な管理や戦略が必要なのか、このホールの経

営層さんや現場の皆さんと一緒に悩み、突き進み、応援しながら得たノウハウの一部を、ここに紹介してみました。

弊社はコンサルティング業務も請け負っていますが、あくまでも『ウインパス』などの開発コンセプトを通して、ホール運営の苦楽を共にする応援屋でありたいと願っています。潤沢な内部留保を持つホールさんであっても、今を懸命に頑張っているホールさんであっても、その双方に必ず有益なことを、今後も惜しむ事なく発信していきたいと思っています。

今回、「現場参加型経営のすすめ」として集中連載して頂いたことに感謝した上で、ひとまず失礼いたします。

おおやま・ゆうじ
1964年生まれ。業歴19年、複数の中小ホールの店長職・部長職・役員を経験中に数々の繁盛店を育成。2005年11月に㈱アインを設立。現在、営業推進戦略ソフト「ウインパス」の開発販売を手がけながら導入店舗の活用支援、店舗コンサル業務と同時に業界周辺事業の支援などにも取り組んでいる。あるホールの民事再生スキーム支援を経験、その苦難の道のりを共に推進、見事に復活したそのホールと一緒に培った確かな実績を持つ。

