

# パチンコホール業の採算システムと操業状況算定方式

## — 顧客満足と利益確保に役立つ管理会計の活用基準 —

The Cost Accounting System and the Calculation Method of Achievements on Operation in the Pachinko-Hall Business : The Standards for Enhanced Use of Management Accounting for Customer Satisfaction and Ensuring of Profitability

市原 樟 夫

Kusuo ICHIHARA

キーワード：パチンコホール業、戦略的管理会計、戦略的成本管理、戦略的利益管理、計数管理

Key words : Pachinko-Hall Business, Strategic Management Accounting, Strategic Cost Management, Strategic Profit Management, Management Through Figures

### 要約

この論考では、パチンコホール業の店舗運営に必要な戦略的管理会計システムの機能実体を明らかにするため、パチンカーのプレイ場面に対応した店側の計数管理ノウハウをルール化することが企図された。

すなわち、パチンコ店内において典型的に現れる五つの操業場面——①店が貸し玉による売上高を上げるとき／②店が客にサービス玉を払い出すとき／③客が大当たりして客への出玉数が増えるとき／④客が持ち玉と景品とを交換するとき／⑤客の囲い込みによる利益増に向けて店が粗利益の獲得状況を操作するとき——で使いこなせる管理会計用の最適な計算方式が、現場リサーチを通じて体系化されている。

### Abstract

This article focuses on clarification of a practical know-how for management through figures on a store side in several scenes on the pachinko plays in order to reveal essential strategic management accounting for pachinko store management.

Through field researches, it systematizes optimal calculation at each play point in classic five scenes in the Pachinko-Hall Business ; Store sets sales to exchanges money to pachinko ball ; Store offers extra pachinko ball to customers ; Big hit leads the increase of the number of pachinko ball for pachinkers ; Customer exchange pachinko ball with premium ; Store operates gross profit rate toward a higher net profit through customer lockin.

## 1 研究課題の設定趣旨と解題作業の考察視座

### ——パチンコホール業で目指す戦略的利益管理の実体を求めて

#### (1) 成り行き管理現況からの訣別と管理会計システムの本格導入

神から予告された大洪水の危難を免れるため、ノア【旧約聖書・創世記の6章から9章に言及されている洪水伝説の主人公】は、いつ方舟に乗り込んだのか。——言うまでもなく、未曾有の豪雨が襲ってくる前である。それと同じように現代のパチンコホール業界も、時流の構造変化に先手を打って、自らの活路を切り拓く時点に際会している。完全な変曲点に達してからでは遅い。そこに至る前段階で、主体的な方向転換を明確な戦略眼のもとに敢行する必要がある。それを、どうやって行なうべきか。その論理と方策を《戦略的利益管理の展開視座》から明らかにすることが、今まさに求められている。

考えてもみよう。10倍速で進む変化の時代に、既存ホールが生き残る保証は全くどこにも無いのである。ちなみに昨今の業界環境、たとえば——『競争水準の高まりと飽和市場の出現／競争激化による薄利多売店舗の激増／運営巧拙による事業体力の格差拡大／多店舗企業と数店舗企業への分極化／規模経済化を目指す巨大店舗の増加／地域市場における参入と撤退の進行／等』、あるいは、『同質的機材による遊技内容の平板化／新機種入れ替えの短期化に伴う投資増／高額遊技費による固定客離れの増大／遊技複雑化を嫌うビギナー客の逸失／功罪相半ばするヘビー顧客の累積化／経営意識の後進性と業態開発の未熟さ／等』——に見られる現実、そのどれを取っても個別企業の生存局面に、経営構造的な対処策を迫るものばかりである。

そうした問題状況下では当然に、事業活動上のコストと収益を“その発生段階”で直接的に取り上げ、それらの規定範囲や変動局面を個別具体的に分析・評価することによって、企業の舵取りに不可欠な会計情報を、戦略的かつ戦術的に最もタイムリーな遣り方で活用しきる工夫が求められる。それゆえパチンコホール業界では、《経営者の意思決定に直結した会計情報を的確で迅速に作成して提供できる、合目的な計数管理システム——所要業務の遂行課程で現れる具体的な数値にもとづいて、経営上の業績評価や意思決定を行なう仕組み——を、全社的に確立して運用すること》が要請されざるをえない。

なぜなら、今日では管理会計システム自体が、個別企業の戦略発想的な要求課題——つまり、組織の部分最適化ではなく、全体効率の最適化に役立つ仕組み創り——に応えるべき時点に立ち至っているからである。とはいえ、パチンコホール業の店頭現場を見渡すと、他産業の各種領域に比べても“全く遜色ないホールコンピュータ・システム”が殆どの店舗で導入され、そのアウトプット・データをもとに、「出玉管理と釘調整／割り数決定と競合対策／単台制御とシマ構成」等々の所要業務が展開されている。あたかも全国のパチンコホールが、高度なコンピュータ・システムを武器に覇を競っているかのようである。

しかし、そうした現況下で、まさに厳しい店舗間の経営力格差が生じている。それというのも、ホールコンピュータ情報システムが『パチンコ玉の機種別出入り状況』を軸とした“実績分析型の成果”しか表示しえないため、——①それらの店頭解析データを判断材料としつつ、そこから『一段と蓋然性の高いインテリジェンス情報……経営者の意思決定に役立つ戦略的または戦術的な有効情報』を引き出して、——②その知見を『明日の店頭対処行動……たとえば、個別機材の釘開閉／訴求割り数の変更／差玉数や出玉率の操作／等』に結び付けていく“推計予測型の仕事”が、すべて現場人材(とくに店長)の才覚と腕前に任せられているからである。それゆえ、現業部門に“出来る人材(an able man)”を得られない限り、自己満足的なホールコンピュータ依存型シンドロームが蔓延して“安易な形の成り行き管理”が放置され、ために真正の管理会計システムを店頭実務面で稼働させる日の切望される所以となる。

## (2) 現業店の競争優位化に向けた本研究上の認識課題と解明論点

こうした見地に立って、本論考上の考察対象が設定された。その課題とは、パチンコホールの店舗生産性と競争克服性を高めるため、経営戦略論と管理会計論とを統合した『戦略的利益管理……大局的視野に立って、企業のコスト増減要因と収益増減要因を直接的に操作しながら、目標利益の確保に向けた“一連の価値形成的な機能拡充システム”を作動させ、全社的な競争優位性能を仕組むこと』の概念<sup>1)</sup>を武器として、経営上で不可分な「コストと収益と利益」の3大変数を計画的に操作しつつ、<sup>イラク</sup>「集客面と稼働面、および、怡楽面と財務面」における他店優位性を具現化できるように、市場適合型の店頭運営システムを確立することである。ただし、その体系化に当たっては、戦略的管理会計の視点から『現場計数の算定方式と操作要領』が、より実務密着的な仕組みのもとに整序されていなければならない。

そこで本論考では、パチンコホールの店頭で戦略的利益管理システムを有効活用できるように、そのための着手前提となる『機能的な計数管理(management through figures)プログラム』を構築することが企図された。なぜなら、経営数値を戦略的に運用して“意思決定上の具体的妥当性と一般的確実性”を發揮させるためには、店頭データを戦略適合的な形で『整理・分析・評価していける標準的ルーチンの解明措置』が不可欠となるからである。それゆえ我々は、そのワンクールを探り出そうとして、**図表1**に示す企業の直営店を研究モデルに取り上げ、店頭管理場面に対する実証的アプローチを試みた。

なお、その場合、計数管理ノウハウのルール化作業に当たっては、次の諸点に留意しながら測定尺度の抽出が行なわれ、さらに進んで、コスト増減ドライバーと収益増減ドライバーの実体が洗い出されるべきだと考えた。——(ちなみに、パチンコホールの店頭操作に有効な計数管理のルール化成果は、第2章の第1節ないし第5節に取り纏めた通りである。)

すなわち、——①計数管理に必要な遂行作業は、ホール店頭が「客と店との売買接点として機

【図表1：調査対象企業におけるパチンコホールの生産性実態】

店舗名称	天国タウン城東店		当店の直近営業年度における損益概況	
店舗履歴 所有企業	2003年度で開店後5年目に突入 (株)TKM〔直営店舗4店を保有する〕		(1) 貸玉売上高	396,000万円【100%】
立地場所	30万都市の中心商店街とビジネス街とに隣 接する最寄り商業集積で営業中 敷地面積 260坪(駐車場なし) 建物構造 2層方式(駐車場あり)		(2) 対客還元額	330,660万円【83.5%】
			(3) 粗利益高【100%】	65,340万円【16.5%】
営業面積 設置機材 台日売上 台日粗利	220坪(店は1階部分) 330台(パチンコ260台+パチスロ70台)		(4) 営業経費【77.4%】	50,550万円【12.8%】
	3.4万円(全台1,122万円) 5.6千円(全台185万円)		①人件費【21.1%】	13,800万円(3.5%)
営業時間 営業日数 営業年度 営業形態	13時間・2交替制(9:30~22:30) 年間353日(年休日12日) 2003年2月~2004年1月 等価交換・完全無制限・台移動自由		・役員報酬負担分	3,000万円
	23名【店長1名+副店長1名+主任4名 +事務職1名+カウンター職4名+ホール 職12名】〔平均年齢23.5才〕		・従業員給与	9,000万円
店舗実力	Aクラス店		・福利厚生費	1,440万円
	営業 成 果	当期キャッシュフロー	19,835万円	・教育訓練費
売上高・総利益率		16.5%	②物件費【36.5%】	23,820万円(6.0%)
売上高・経常利益率		3.7%	・換金品納入手数料	3,300万円
売上高・税引前利益率		1.6%	・店カード手数料	360万円
売上高・支払利息比率		0.3%	・備品等リース料	3,840万円
売上高・広告宣伝比率		0.3%	・減価償却費	16,320万円
労働分配率		21.1%	③営業費【7.4%】	4,800万円(1.2%)
1従業員売上高		17,217万円	・水光熱清美費	1,500万円
1従業員粗利高		2,841万円	・備品消耗費	300万円
1従業員月均人件費		38万円	・店内修繕費	600万円
			・広告宣伝費	1,200万円
			・連絡交際費	960万円
			・ゴト対策費	240万円
			④管理費【12.4%】	8,130万円(2.1%)
			・粗利基準消費税	3,270万円
			・租税公課	1,920万円
			・各種保険料	1,140万円
			・支払利息割引料	1,200万円
			・営業管理雑費	600万円
			(5) 経常利益【22.6%】	14,790万円【3.7%】
			・機材除却損	8,400万円
			(6) 税引前利益	6,390万円【1.6%】
			(7) 税引後利益	3,515万円【0.9%】

〔備考〕① 本表の損益概況は、「企業ベースの損益実態」ではなく、「店舗ベースの損益実態」を示す。

② 本社所要経費の現業店負担分は、各営業経費の中にも含めるが、その配賦基準は省略した。

③ 機材除却損は、「1年間で全遊技台が入れ替わるように、毎月28台の新機種を購入——(パチンコ機23台×@23万円=530万円)+(パチスロ機5台×@34万円=170万円)=月額700万円——し、計算上で購入年度償却を行なうもの」とした。

④ 客の持ち玉と交換する景品は、“その97%相当分”が特殊景品となるため、仕入コストの表示に当たっては、「換金品納入手数料(特殊景品に対して0.8~1.0%の換金手数料)」が支払われるものとした。

⑤ 当店を起点とした時、半径300mの範囲内に「競合店3店(300台店・250台店・200台店)」、半径500mの円周上に「競合店2店(350台店・250台店)」が立地する。

能する、欲求と情報の相互交流空間(interface)」である<sup>2)</sup>ところから、“客のプレイ行動と店の提供サービスとに即した仕組み”のもとで計数操作行程がプログラミングされること。——②計数管理に必要なデータ群は、それらを「操業意思決定上のインテリジェンス情報」として活用すべきところから、ホールコンピュータと原始帳票の生み出す定量的データを“定性的に変換しつ

つ、リアルタイムで継続的に提供できる仕組み”が確保されること。——③計数管理に必要な操業状況の算定式は、ホール主任以上の現場管理者が「課業遂行中に何時でも簡単に活用すべき」ところから、加減乗除算を軸に“品質管理場面で妥当する知識と技能の習熟レベル”をもとに効率操作できること。——④計数管理に必要な算定結果の評価基準は、立地条件・店舗規模・競争強弱・営業政策・等による店別差異が大きく現れるところから、“絶対的指標としての有効化”には馴染みにくいため、相対的な認識尺度だと理解して“自他間の店舗運営条件が類似する状況下での判定資料”としてのみ用いるべきこと——といった事柄である。

ところで、われわれの研究遂行上における本論考の位置付けは、次のように設定されている。——まず、すでに公表した『パチンコホール業に特徴的な戦略的経営変数の探索』論文<sup>3)</sup>を土台として、その中で触れ得なかった『店頭での操業管理に有効な計数観察枠組みと計数算定方式の明確化作業』が、今回の解題目的とされたこと。ついで、それを受けて次回では、“パチンコ店頭における計数運用システムの実際”を踏まえつつ、シャンクとゴビンダラジャンの主張する戦略的コスト管理<sup>4)</sup>の概念<sup>5)</sup>を一段と拡張させた方向で、『パチンコホール業に独自の形の戦略的管理会計モデルの策定方策』を解明する作業が予定されること——これである。

## 2 パチンコホールの競争克服に役立つ意思決定支援情報の活用

——市場志向型管理会計システムの戦略的展開策を武器として

### (1) 賃貸売上ラウンドの管理会計的特性と操業評価時の計数測度

さて、パチンコホールと利用客との間の取引は、店頭における賃貸借から始まる。すなわち、客はプレイ前に店からパチンコ玉やスロットメダルを賃借したのち、それを使って店内でのプレイに興じる。それゆえ、客の玉賃借行為がない限り店の売上は発生せず、客の持ち玉遊技が続く限り売上高の増減はない。さらに、すべてのプレイが現金取引のもとに行なわれるため、売掛金の発生自体もありえない。また、「パチンコ遊技は1玉4円；パチスロ遊技は1メダル20円」の賃料を越えてはならないことから、それらを超過した売価設定のできない仕組みとなっている。こうしたパチンコ営業に特有の会計処理システムが、十分に理解されなければならない。

したがって、貸し玉売上高の動態を観察するときは、玉やメダルが“店内における流通貨幣”として果たす役割に着目しつつ、『貸し玉(貸しメダル)個数という数量』と『貸し玉(貸しメダル)売上という金額』をパラレルに分析・評価していく見方が肝心となる。なぜならパチンコ売上高の実際は、——店の営業方針(遊ばせ台の仕込み程度や、回収台の多寡状況)／玉の換金頻度(無換金のままの持ち玉プレイや、そのつど換金による玉買い行動)／品揃え機材の種類や台数(店頭機器の組み合わせ方や、一般物からの権利物への機種替え・等によって起こる稼動増減)／など——を主要な原因として、その売上変動結果が大きく異なるからである。

【図表 2：『賃貸売上状況』を観察するための評価尺度】

(A) 対客貸し玉の評価法	<p>① 現業店の店頭販売高【円】〔店内で客に賃貸使用させる貸し玉売上高。その貸し玉料金(客側では借り玉料金)は、ほぼ全国一律で「1個4円」に統一されているが、規則では「4円以下」となっている。なお、特定のイベントや特定の店内シマに限り、「4円未満」で玉を貸すホールもある〕 =貸し玉数×貸し玉料金1個4円；貸しメダル数×貸しメダル料金1枚20円</p> <p>② 現業店の当日売上高【円】〔前払式カードの利用によって、未使用金額が生じているときの売上高〕 =当日集金された店売り金額－開店時の釣銭準備額－本日利用カードの未使用額＋過日利用カードの既使用額</p> <p>③ 客への店頭貸し玉数【個】〔各賃貸時のプレイ開始直前における客の手持ち玉数〕 =パチンコ遊技玉100円25個×(客の借り玉金額÷100円)；パチスロ遊技メダル1,000円50枚×(客の借りメダル金額÷1,000円)</p> <p>④ 遊技中の玉単価【円】〔客の打ち込み玉1個あたりの売上高〕 =各遊技台の売上高〔=発射玉数×貸し玉料金@4円〕÷当該台への打ち込み玉数 ※ ちなみに、打ち玉単価と機種類型や営業形態との相互関係は、次のように図示できる。ただし、玉交換率が同一の場合とする。</p>						
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">打ち玉単価【客の消費額】</td> <td style="text-align: center;">《低い》→《中立》→《高い》</td> </tr> <tr> <td>遊技機種の類型</td> <td style="text-align: center;">羽根モノ機→一般CR機→権利モノ機</td> </tr> <tr> <td>営業方式の形態</td> <td style="text-align: center;">完全無定量制→ロッカー・ナンバー制→1回交換制</td> </tr> </table>	打ち玉単価【客の消費額】	《低い》→《中立》→《高い》	遊技機種の類型	羽根モノ機→一般CR機→権利モノ機	営業方式の形態	完全無定量制→ロッカー・ナンバー制→1回交換制
	打ち玉単価【客の消費額】	《低い》→《中立》→《高い》					
	遊技機種の類型	羽根モノ機→一般CR機→権利モノ機					
営業方式の形態	完全無定量制→ロッカー・ナンバー制→1回交換制						
<p>備考</p> <p>① 打ち玉単価=発射玉1個あたりの売上高のことで、貸し玉料金の1個4円のことはない。 ② 1回交換制=大当たりのつど、全出玉を景品と交換する取り決めの営業方式のこと。 ③ 完全無定量制=出玉定量数が無制限なため、特賞後も継続遊技できる営業方式のこと。 ④ ロッカー・ナンバー制=店が指定した“幸運を呼び込む特定図柄”の出目で大当たりしたときだけ、その特賞出玉で継続プレイができる営業方式のこと。</p>							
<p>⑤ 遊技中の客別売上高【円】〔客単価が「3千円ないし5千円なら娯楽」といえるが、「1万円を超せばギャンブル」となる〕 =プレイ客の発射玉数×発射玉1個あたりの玉売上げ単価〔プレイ中の発射玉には、「貸し玉」のほか「入賞による出玉」も含まれるため、プレイ中の玉単価は、つねに“4円未満”となる〕</p>							
(B) 機材稼働率の評価法	<p>⑥ 個別プレイ台の実質稼働玉数【個/日】〔遊技機1台あたりの1日稼働時間は、客の「飲食時休憩時間・大小便洗面時間・買い玉購入時間・遊技中移動時間」等を除くと、実質的に“10時間程度”となる〕 =稼働定数玉(1分間に90個とする)×60分×1日の店頭営業時間</p> <p>⑦ 個別プレイ台の上限稼働時間【時分】 =遊技機1台あたりの平均打ち込み玉数÷1時間あたりの理論上打ち込み玉数</p> <p>⑧ 個別プレイ台の営業稼働率【%】 =(店頭台の通常稼働時間÷店頭営業時間)×100</p> <p>⑨ 集合プレイ台の現状稼働率【%】 ={ (目標値としての実質稼働玉数) ÷ (理論値としての上限稼働玉数×店内の遊技機設置台数) } × 100</p> <p>⑩ プレイ中の1時間あたり客単価【円】〔プレイ客1人が1時間のプレイを続けるときに使う投入金額。全店ベースの客単価は、“パチンコ客単価+パチスロ客単価”で示される〕 =1時間あたりの貸し玉売上高÷プレイ台の累積稼働数</p> <p>⑪ プレイ客の回転率【%】 =(貸し玉数÷打ち込み玉数)×100</p>						
	(C) 顧客吸引力の評価法	<p>⑫ 『パチンコ店の集積するb地区』が「i地区」に居住するパチンコ利用客」から獲得できると期待される年間売上高【円】 =「i地区」のパチンコ利用客」が「bパチンコ店集積地区」へ出向く確率〔Pib〕×「i地区」で見込まれるパチンコ遊技に出向く顧客数〔Ci〕×「i地区」のパチンコ利用客」がパチンコ遊技に費やす年間の支出額〔Big〕 ※ ちなみに、Pibの計算式は、<math>\{Sb \div Tib^2\} \div \left\{ \sum_{b=1}^n (Sb \div Tib^2) \right\}</math> として示される。 ただし、<math>\left( \sum_{b=1}^n Pib = 1 \right)</math> である。 なお、この算式で、—Sb=『bパチンコ店集積地区』の全パチンコ店売場面積【㎡】/Tib=「i居住地区」から『bパチンコ店集積地区』までの所要時間【分】/λ=『bパチンコ店集積地区』への出向行動に影響を及ぼす所要時間の行き易さ効果で、“経験値1.4”とする/n=「i居住地区」のパチンコ利用客」が選択可能な複数のパチンコ店集積地区——を意味する。</p> <p>⑬ 自店が『bパチンコ店集積地区』内の競合他店から顧客吸引できると見込まれるマーケティング上の競争力強度【%】 =店頭の人気台投入度×店頭の出玉率良好度×店内の遊技中快適度×店舗の駐車駐輪便益度 ※ これら4個の測定項目は、実態調査から掴んだ「彼我経営力の競争優位性魅力」を指数化した比率(基準値は100)として示される。 ※ なお、500台クラス店の標的商圏人口は、「クルマによる半径10分距離内の居住人口3万人規模」とし、同一商圏内に「500台クラス店1店/400台クラス店2店/300台クラス店2店」の競合店密度を見込む。</p> <p>⑭ 商圏内標的客を自店吸引したときの年間売上高【円】 =⑫式の「出向確率による吸引購買力額在高」×⑬式の「近隣店舗間における自他競争力強度」</p>					

そこで、店頭の上実態を客観的に把握しようとするれば、①店と客との間で遣り取りされる“玉やメダルの現実的動き”を数量単位で捉える作業(unit control)——『設備機材別に、どれだけの玉数が店と客の間を動いているか。その結果、どれだけの黒玉数と赤玉数が生じているか』を掴む方式——をベースとしながら、②店頭営業の具体的遣り方の違いにより“異なった売上成果が現れる現状”を金額単位で捉える作業(dollar control)——『営業方策別に、どれだけの現金が店と客の間で動いているか。その結果、どれだけの黒字額と赤字額が生じているか』を掴む方式——を相互補完的に組み合わせた見方が、最適な対処方策となる。

ことにパチンコ遊技では、貸し玉売上の中から「約 85%【ちなみに、ルーレットでは 95%；宝くじ以外の公営ギャンブルでは 75%；宝くじでは 50%；生命保険では 45%】に相当する景品の払い戻し」が行われるため、店側の粗利益は、胴元手数料控除率の約 15%分しか歩留まらず、これが実質上の売上高に該当する。とはいえ、粗利売上高の絶対量を増やそうとすれば、当然に貸し玉売上高そのものを太くする必要があり、それには、何よりも利用客の増加策を講じて、“遊技機 1 台当たり 1 日の打ち込み稼働率”を高めることが決め手となる。

かくて、この賃貸管理場面で用いられる店頭売上状況の計数運用尺度は、図表 2 のとおりルール化することができよう。

(2) 出玉還元ラウンドの管理会計的特性と操業評価時の計数測度

パチンコホールの店頭では、《出玉率をどの程度に設定して運営するか》に重大な関心が向け

【図表 3：『出玉還元状況』を観察するための評価測度】

(A) 営業差玉数の評価法	<p>① プレイ中の持ち玉数【個】〔遊技中は、「玉が台に吸い取られ、また、玉が台から払い戻される」ため、客の持ち玉数は刻々と増減し続ける。それゆえ、“現金で借りた玉”ではなく、“大当たりして得られた出玉”を使ってプレイすることは、持ち玉遊技と呼ばれる。ちなみに、等価交換以外の低交換率店では、持ち玉遊技が打ち手にとって有利となり、“持ち玉遊技の時間数”が勝負の鍵となることが多い〕  <math display="block">= \text{プレイ当初の貸し玉数} - \text{プレイ中の打ち込み玉数} + \text{プレイ中の払い出し玉数} = \text{貸し玉数} + \text{出玉数}</math></p> <p>② プレイ中の打ち込み玉数【個】〔入賞させようと客がプレイ台に打ち込む玉数(打球；打ち玉；アウト玉)。それは、プレイ台ごとの客付き状況を示すところから、「稼働玉」とも呼ばれる〕  <math display="block">= 1 \text{ 分間の発射玉数 } 100 \text{ 個} \times \text{客の打ち込み時分}</math></p> <p>③ プレイ中の払い出し玉数【個】〔入賞の見返りにプレイ台が客に払い出す玉数(賞球；出し玉；セーフ玉)。それは、払い戻した玉に対する“店側の玉埋め合わせ状況”を示すところから、「補給玉」とも呼ばれる〕  <math display="block">= \text{打ち玉の入賞回数} \times \text{入賞口ごとの出玉数}</math></p> <p>④ プレイ中の差し引き玉数【個】〔“客がプレイ台に打ち込んだ玉”と“店が賞球として払い出した玉”との差し引き残り玉数(差球；差玉；差数)〕  <math display="block">= \text{客の打ち込み玉数} - \text{店の払い戻し玉数} = \text{貸し玉数} - \text{景品交換玉数}</math></p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>1) この差玉結果が『マイナスの赤玉表示』となったとき【つまり、アウト玉数よりもセーフ玉数が多いとき→客の打ち込み玉&lt;店の払い出し玉】は、「客の打ち玉を超える玉数」が店から客へ提供されたことになる。⇒店にとっては損、客にとっては得。</p> <p>2) この差玉結果が『プラスの黒玉表示』となったとき【つまり、アウト玉数がセーフ玉数よりも多いとき→客の打ち込み玉&gt;店の払い出し玉】は、「客の手持ち玉数」が店に吸い取られたことになる。⇒店にとっては得、客にとっては損。</p> <p>3) この差玉結果が『ゼロ表示』となったとき【つまり、アウト玉数とセーフ玉数との差がなく両者が等しいとき→客の打ち込み玉=店の払い出し玉】は、客と店との収支がトントンになる。⇒店にとっても客にとっても、損得なし。</p> </div>
---------------	---

(B) 対客出玉率の 評価法	<p>⑤ プレイ中の出玉数【個】〔プレイ中の“差玉数”に同じ。それゆえ、「店側の出し玉数=客の打ち込み玉数-(プレイ中の差玉数)」、また、「客側の受け玉数=客の打ち込み玉数+(プレイ中の差玉数)」となる〕 =客の打ち込み玉数-店の払い出し玉数</p> <p>⑥ プレイ中の出玉率【%】〔「客の打ち込んだ玉数」に対して「店が払い出す玉の出具合い」を示す。たとえば、“打ち込み玉が100個”で“払い出し玉が130個”の場合の出玉率は、130%となる〕 =(店の払い出し玉数÷客の打ち込み玉数)×100 ※ ちなみに、特賞外遊び率の発現態様には、次の2種類が認められる。</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>1) 特賞外出玉率〔特賞未発状態で、客が打ち込み、店が払い出した対客還元玉の割合〕 =(通常時の払い出し玉数÷打ち込み玉数100個)×100</p> <p>2) 確変中出玉率〔確立変動状態で、客が打ち込、店が払い出した対客還元玉の割合〕 =(確変中の払い出し玉数÷打ち込み玉数100個)×100</p> </div>
(C) 店客割り数の 評価法	<p>⑦ プレイ中の貸し玉割り数【%】〔「客の借り玉数」に対して「店の払い出す玉数の出具合い」を示す〕 ={(プレイ中の手持ち玉数〔=景品交換玉数〕÷プレイ当初の貸し玉数)×100</p> <p>⑧ 開店中の営業割り数【%】〔開店営業中に利用する“遊技台の差玉数”から計算した、差し引き出玉にもとづく便宜上の割り数。つまり、「貸し玉売上高のうちの何%が、当日の営業利益に結び付いているか」を示す〕 ={貸し玉数-(±差し引き玉数)}÷貸し玉数×100</p> <p>⑨ 閉店後の景品割り数【%】〔営業終了後に利用する“計測ずみの玉数”から計算した、景品交換玉数にもとづく確定的な割り数。つまり、「貸し玉売上高のうちの何%が、景品充当用の玉数として客に還元されたか」を示す〕 =(景品用放出玉数÷貸し玉数)×100</p> <p>⑩ 交換後の原価割り数【%】〔景品交換終了後に利用する“換品完了の実際玉数”から計算した、景品原価率にもとづく損益面の割り数。つまり、「貸し玉売上高のうちの何%が、景品交換原価のもとで実際に取引されたか」を示す〕 ={(景品交換玉数×景品仕入原価率)÷貸し玉数}×100</p> <p>⑪ 誤差玉【個】〔「玉計数機に流れた景品玉数」と「電算機計算された理論上の景品玉数」との間の差。閉店後に、当日の“営業割り数”と“景品割り数”とはほぼ一致する〕 ={貸し玉数-(±差し引き玉数)}-景品玉数</p> <p>⑫ 景品割り数で見た出玉誤差率【%】〔営業割り数の値を、景品割り数に変換する〕 ={(景品交換玉数-貸し玉数)÷出玉数}×100</p> <p>⑬ 実際割り数でみた出玉誤差率【%】〔営業割り数の値を、原価割り数に変換する〕 ={(実際出品玉数-貸し玉数)÷出玉数}×100</p> <p>⑭ 割り数変換後の機種別出玉数【個】 =出玉誤差率×機種別出玉率</p> <p>⑮ 機種別の変換割り数【%】 ={(割り数変換後の機種別出玉数×貸し玉料金@4円)+機種別売上高}÷機種別売上高×100</p> <p>⑯ 換金手数料こみの粗利益分岐点割り数【%】 =1÷換金手数料込みの特殊景品原価率〔=(特殊景品100円+特殊景品100円あたりの換金手数料額)÷(100円分での交換玉数×貸し玉料金@4円)〕 ※ ちなみに、割り数と粗利益率との関係は、次のようになる。</p> <p>1) 割り数【割】=(100%-粗利率)÷(景品交換原価率×10)</p> <p>2) 粗利率【%】=100%-(割り数×景品交換原価率×10)</p>

られる。なぜなら、出玉率【打ち込み玉に対する返し玉の出具合い】は打球と賞球の差玉として観察され、割り数【貸し玉に対する返し玉の出具合い】と同様に、パチンコ店の出し玉放出程度を示す指標とされるからである。ことに、客にとっての良好な出玉率は、「新規客の吸引；固定客の増大；客単価の上昇」案件に対して強力な動機付けとなるだけでなく、「常連客に刺激を与え、店頭を活気づかせ、口コミ情報を広げること」によって善循環の輪を広げてゆく。まさに、出玉こそは、集客選好シンボルとして、感覚的に最も強力なイメージ拡充要因となりうるであろう。

それゆえ、現業店が客満足と事業益を高めようとするれば、各店の発揮する『立地創造変数(店舗立地性；施設規模性；出向便宜性など)／対客交流変数(広告宣伝性；店内販促性；人的魅力性など)／商品提供変数(台品揃え性；値頃遊技性；稼動状況性など)』を適切に組み合わせて、標的商圈内の消費購買力と競争力強弱のもとで妥当する「戦略面と戦術面に亘る営業方策の展開プログラム」を実践する作戦が、最も合理的だと考えられる。そして、その場合の最適な行動方針が、パチンカーの注視する“出玉数量・出玉比率・出玉頻度”に外ならない。

かくて、この出玉管理場面で用いられる出し玉状況の計数運用尺度は、図表3のとおりルール化することができよう。

### (3) 特賞発生ラウンドの管理会計的特性と操業評価時の計数測度

すべてのパチンカーにとって『大当たり(特賞)を引き当てること』は、最大の関心事である。なぜなら、大当たりによる大量出玉(特賞時の出玉上限2,100個)を手にしにない限り、遊技時間とともに持ち玉が失われて、プレイ続行が不能となるからである。そのため、客にとっては《特賞場面をどう掴んで、勝機と持ち玉を増やすか》、また、店にとっては《特賞場面をどう活かして、集客と粗利に結び付けるか》という至上命題が浮上する。とはいえ、すべての遊技機が厳密な法規制下で認定運用されている以上、客も店も、特賞チャンスを人為的に作為することは実質的に違法となるため、メーカー・スペックそのままの機材を受け入れるしか道がない。そうした状況下で、費用が安く多種多様な遊びのできる機械装置が求められている。

ところが、2004年7月の新規規則施行後の新要件適合機——(株)SANKYOのCRフィーバー大ヤマト2ZF／(株)第一商会のCRおそ松くんFN66B／豊丸産業(株)のCR釣りキチ三平MAX／(株)ビスティのCR新世紀エヴァンゲリオンZF／サミー(株)のCRハクション大魔王2BN／等——を導入した店頭でも実感できるとおり、『機材スペック上の確変突入率を70%前後に高める一方で、確変継続回数や確変中の特賞差玉を増やして“大当たり時の出玉瞬発力”を強める仕掛けを組み込む』代わりに、“通常プレイ時の大当たり確率”を500分の1にまで落とし、客に初当たりの渋さ(初当たりまでの所要時間約100分)を強要するとともに、千回ハマり率の大幅アップ事態(10ないし13%程度)にも直面するリスクを仕込んで、初期投資額は“軽く3万円前後とならざるをえない”ようなプレイ環境にある。

その結果、店の売上は上がっても客の稼動が落ち込むため、店は、営業政策自体の方向転換【たとえば、貸し玉交換率を“35個から40個までの交換水準”に戻すこと】をも考慮する必要に迫られている。そして、これらのスペック変更は今後、パチンコ機の射倖性と遊技性を一段と多様化させる動因になるとはいえ、店頭管理面からは、ますます特賞システムの戦略的運用策が重視される局面を招くものとなる。

ところで、このような場合、客側で明確に理解しておくべき事柄がある。それは、“特賞情報

の「一方向むけ伝達性」という現象である。すなわち、大当たりメカニズムの作動中には、『原因発生情報——大当たりや確変を判定する抽籤用プログラム【LOTS モード】による情報群』と、『結果告知情報——デジタル画面で絵表示する遊技用プログラム【PLAY モード】による情報群』との間に、「正順型の因果関係の働きが見られるものの、逆順型の因果作用は全く認められない」という事実である。つまり、パチンコ機本体に組み込まれたコンピュータの内生情報は、Lots レベルから Play レベルに流されるだけで、その逆に、P 点から L 点に流れることは絶対がない。また、それと同じように、パチンコ機とデータ表示機との間にも、同様の一方向的な情報流が存在し、パチンコ機からデータ表示機に情報が流れるとしても、その逆は有り得ないのである。だ

【図表 4：『特賞発生状況』を観察するための評価測定】

(A) 通常 ベ ー ス 玉 の 評 価 法	① プレイ中のベース値【%】〔特賞発生時のプレイ状態を除いた、つまり、特賞未発生時のプレイ状態における、特賞外の出玉率。すなわち、特賞未発生時のプレイ客が、“1分間に100個の玉”を打ち込んだときの賞球返し玉数の出具合いのこと。この遊び率が小さくなるほど、プレイ客の負担が大きくなる〕 $= \{ \text{店の払い出し玉数} - (\text{特賞回数} \times \text{特賞中の払い出し玉数}) \} \div \{ \text{客の打ち込み玉数} - (\text{特賞回数} \times \text{特賞中の打ち出し玉数}) \} \times 100$ $= (\text{特賞未発生時の払い出し玉数} \div \text{特賞未発生時の打ち込み玉数}) \times 100$ ※ ちなみに、特賞外入賞玉の発現態様には、次の4種類が認められる。		
	1) 特賞外の始動口入賞個数〔特賞未発場面の1分間稼動時における、特賞スタート有効始動口での入賞頻度〕 2) 特賞外の当籤口入賞個数〔特賞未発場面の1分間稼動時における、抽籤デジタル実質作動口での入賞頻度〕 3) 特賞外の付帯口入賞個数〔特賞未発場面の1分間稼動時における、主副デジタル外受賞口での入賞頻度〕 4) 特賞外を受賞生起入賞個数〔特賞未発場面の1分間稼動時における、特賞確率算出基準値となる入賞頻度〕		
	② ベース時の店側吸い込み玉数【個/分】 =特賞未発時の1分間あたり発射玉数100個-特賞未発時の1分間あたり出玉数		
	③ ベース時の店側吸い込み率【%】 =100-(特賞未発時におけるプレイ中のベース値)		
	④ ベース時のプレイ消費金額【円/分】〔特賞未発時における“店の売上高”に相当する、客の借り玉金額〕 =ベース時の店側吸い込み玉数×貸し玉料金@4円		
	⑤ ベース時のプレイ消費時間【分】 =客のプレイ基準打ち込み額1,000円÷ベース時のプレイ消費金額		
	⑥ プレイ時の遊技台出入り(打ち込み；払い出し；差し引き)玉数【個】 =(特賞未発状態における打球・賞球・差球)+(特賞発生状態における打球・賞球・差球) ※ ちなみに、プレイ台の甘辛さ判定に役立つ出玉状況の発現局面は、次のとおり。		
	特賞の有無による玉動き プレイ台の基礎的な情報	特賞未発状態 【大当たりが生じない間中の プレイ場面】	特賞発生状態 【大当たりが生じている間の プレイ場面】
	打ち込み稼動玉【アウト入り玉】	ベース時のアウト玉数(特賞未発状態中のアウト玉)	特賞時のアウト玉数(特賞発生状態中のアウト玉)
	払い出し補給玉【セーフ出し玉】	ベース時のセーフ玉数(特賞未発状態中のセーフ玉)	特賞時のセーフ玉数(特賞発生状態中のセーフ玉)
差し引き動態玉【差玉数】	ベース時の差玉数(ベース時アウト玉-ベース時セーフ玉)	特賞時の差玉数(特賞時アウト玉-特賞時セーフ玉)	

(B) 特賞遊技場面の評価法	<p>⑦ 特賞スタート回数【回】〔特賞未発状態のプレイ客が特賞発生を目指して「1分間に100個の玉」を打ち込んだとき、ヘソのスタート(GO)チャッカー……セブン機では、乱数抽籤デジタル盤を回転させる入賞口／羽根物では、羽根を開閉させる入賞口／権利物では、権利発生中に大入賞口を開放させる入賞口／などの総称……に玉が入る頻度のこと。ちなみに、スタートが「6.0」というのは、『スタート・チャッカーが1分間に6回まわる=始動口に玉が6個はいる』ことを意味する。たとえば、『通常時のメイン・デジタル回転数は6.0回／開放時は6.2回／回収時は5.7回』というが如し〕                  =特賞未発時の打ち込み玉数「10分間1,000個あたり」の特賞スタート回数                  ※ 特賞の掛かり具合の良し悪し【つまり、電動操作を行なうデジタル基盤の特性】は、次に示すスタート回数(役物始動回数)の評価要素で確認できる。</p>		
	有効スタート回数(S1タイプ)	特賞外で特賞始動口に入賞した回数(たとえば、6.0回/分)	
	実質スタート回数(S2タイプ)	特賞外で主力デジタルが回った回数(たとえば、6.3回/分)	
	他口での入賞回数(S3タイプ)	特賞外でデジタル以外口に入賞した回数(たとえば、0.3回/分)	
	<p>⑧ 役物始動口におけるメイン・ベース玉数【個】                  =特賞スタート回数×入賞口への入賞で払い出された賞球個数</p>		
	<p>⑨ 特賞発生確率【%】〔大当たり図柄が「どれだけの特賞スタート時点(デジタル始動回数/羽根開閉回数/大入賞口開放回数)で生じるか」を示す割合。ちなみに、大当たり確率が320分の1(1÷320×100=0.3125%)とは、「デジタルを320回転させて1回」、つまり、「スタート回数が320回転に1回」の割合で、大当たりが発生することを意味する〕                  =役物スタート回数÷特賞実現回数                  ※ ちなみに、特賞発生回数と特賞発生確率の発現態様には、次の局面が認められる。</p>		
	観察対象発生局面	特賞発生回数【回】	特賞発生確率【%】
	通常時の特賞	遊技台別に通常絵柄で大当たりする回数	遊技台別に通常絵柄で大当たりが生じる度合い
	確変時の特賞	遊技台別に確変絵柄で大当たりする回数	遊技台別に確変絵柄で大当たりが生じる度合い
	合計時の特賞	遊技台別に通常絵柄と確変絵柄の両方で大当たりする回数	遊技台別に通常絵柄と確変絵柄の両方で大当たりが生じる度合い
<p>⑩ 特賞間隔玉数【個】〔特賞未発時に、「玉何発を打ち込めば“1回の大当たり”が掛かるか」という投資見積りを示す〕                  =特賞未発状態中の打ち込み玉数÷大当たり発生回数</p>			
<p>⑪ 特賞間隔時間【分】                  =特賞間隔玉数÷打ち込み稼働定数(1分間に90個とする)</p>			
<p>⑫ 特賞遊技時間【分】〔発生した特賞スタート1回分が終了するまでの平均プレイ時間〕                  =(特賞発生時の打ち込み玉数÷大当たり発生回数)÷100                  ※ なお、特賞遊技に関して、初当たり未発状況における顧客のプレイ中止割合は、遊技費支出基準でみたとき次のように観察される。</p>			
<p>1) 初当たりが引けずに投資額1万円以内点(平均投資額6千円)でプレイを止める客の割合=60%                  【全売上高の30%を占めるマス客層が該当する】</p> <p>2) 初当たりが引けずに投資額2万円以内点(平均投資額17千円)でプレイを止める客の割合=20%                  【全売上高の20%を占めるライト客層が該当する】</p> <p>3) 初当たりが引けずに投資額3万円以内点(平均投資額28千円)でプレイを止める客の割合=10%                  【全売上高の10%を占めるミドル客層が該当する】</p> <p>4) 初当たりが引けずに投資額3万円枠超点(平均投資額46千円)でプレイを止める客の割合=10%                  【全売上高の40%を占めるヘビー客層が該当する】</p> <p>それゆえ、客が安く遊べてアレコレと面白く打てる幅広い品揃えには、次の機種構成を例示できる。</p>			
<p>1) 1玉単価が「30銭以上50銭未満の低玉値」で最も安く遊べる機種【羽根物機】=10%                  2) 1玉単価が「50銭以上90銭未満の中玉値」で割に安く遊べる機種【一般電役機；高特賞確率のCR機】=15%                  3) 1玉単価が「90銭以上1円40銭までの高玉値」で色々な勝負を試せる機種【一般仕様のCRセブン機】=75%</p>			

から、「大当たり情報を自分の技能で操作している」と考える顧客は、その錯覚ゆえに大当たり成果への見果てぬ夢を捨てきれず、間違いプレイを繰り返す愚を招く。

かくて、この特賞管理場面で用いられる大当たり状況の計数運用尺度は、**図表4**のとおりルール化することができよう。

#### (4) 景品交換ラウンドの管理会計の特性と操業評価時の計数測定

パチンコホールの玉取り競争は、景品交換——とりわけ“景品換金”の段階をもって終了する。たとえ、プレイ内容がソフト面で幾ら面白かったとしても、換金成果を伴わない限り、実際のプレイ満足度は大幅に割り引きされざるをえない。この点にこそ、パチンコ・プレイに特有の射倖性と遊技性とは色濃く合体した姿を確認できるであろう。それゆえパチンコホール業は、“プレ

【図表5：『景品交換状況』を観察するための評価測定】

(A) 景品 交換時 の評価法	① プレイ後における貸し玉交換率【円】〔100円当たりの貸し玉交換数のことで、プレイ終了後に、客の持ち玉を店が買い取るときの1玉値段(たとえば、2.5円というが如し)。つまり、玉交換時に「玉何個で100円となるか」を示す数値で、交換率2.5円を『40個交換——100円の特景品がない店では、千円単位で400個交換』と表記する場合もある。なお、《1個4円で貸した玉を4円で買い取ること》は等価交換といわれ、“交換率は4円”と現わされる。また、《4円の貸し玉を4円未満で買い取ること》を、イチハラは「減価交換」と名付けた〕 =100円÷店が決めた100円分での交換玉数								
	② プレイ後の景品交換玉数【個】〔特殊景品または一般景品の何れかと物々交換できる玉数〕 =貸し玉数+出玉数								
	③ プレイ後の景品交換金額【円】 =貸し玉売上高+(差玉数×貸し玉料金@4円) =貸し玉売上高×交換時割り数								
	④ 景品交換金額の大小関係【大小】〔大きさの順序が右向きになると、機械トラブルや人的不正が考えられる〕 =営業割り数(差数玉)で計算する景品額>景品割り数(計測玉)で計算する景品額>原価割り数(出品玉)で計算する景品額								
	⑤ 店内フロアに散逸したため計算できなかった誤差玉数【個】 =(差数玉から計算した景品額-計測玉から計算した景品額)÷貸し玉料金@4円								
	⑥ 端玉(余り玉)のため景品交換できなかった誤差玉数【個】 =(計測玉から計算した景品額-実際出品原価による景品額)÷貸し玉料金@4円								
	⑦ 差引持ち玉と実質交換玉とのギャップを示す誤差玉数【個】 =(差数玉から計算した景品額-実際出品原価による景品額)÷貸し玉料金@4円								
	⑧ 交換景品仕入原価【円】〔特殊景品と一般景品を含む総仕入原価〕 =貸し玉売上高×割り数×交換景品仕入原価率								
	⑨ 交換景品仕入原価率【%】 =交換景品仕入原価÷総景品交換高×100								
	⑩ 景品交換時の売価【円】〔貸し玉交換率の違いで異なる交換条件別の売上高〕 =買い取り時の100円あたり交換玉数×貸し玉料金@4円								
※ ちなみに、交換時における店の景品売価は、次のとおり。									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-right: 1px dashed black; padding: 2px;">4.00円交換時の売価は、「25玉×4円」で100円</td> <td style="padding: 2px;">2.50円交換時の売価は、「40玉×4円」で160円</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px;">3.33円交換時の売価は、「30玉×4円」で120円</td> <td style="padding: 2px;">2.38円交換時の売価は、「42玉×4円」で168円</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px;">2.86円交換時の売価は、「35玉×4円」で140円</td> <td style="padding: 2px;">2.22円交換時の売価は、「45玉×4円」で180円</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px;">2.70円交換時の売価は、「37玉×4円」で148円</td> <td></td> </tr> </table>		4.00円交換時の売価は、「25玉×4円」で100円	2.50円交換時の売価は、「40玉×4円」で160円	3.33円交換時の売価は、「30玉×4円」で120円	2.38円交換時の売価は、「42玉×4円」で168円	2.86円交換時の売価は、「35玉×4円」で140円	2.22円交換時の売価は、「45玉×4円」で180円	2.70円交換時の売価は、「37玉×4円」で148円	
4.00円交換時の売価は、「25玉×4円」で100円	2.50円交換時の売価は、「40玉×4円」で160円								
3.33円交換時の売価は、「30玉×4円」で120円	2.38円交換時の売価は、「42玉×4円」で168円								
2.86円交換時の売価は、「35玉×4円」で140円	2.22円交換時の売価は、「45玉×4円」で180円								
2.70円交換時の売価は、「37玉×4円」で148円									

(B) 特 殊 景 品 の 評 価 法	⑪ 特殊景品仕入額【円】								
	=特殊景品交換金額×交換景品原価率								
	⑫ 特殊景品原価率【%】〔景品交換総額の97%強を特殊景品が占めるため、一般的な交換景品原価率には、“特殊景品原価率”を当て嵌めて差し支えない〕								
	= (特殊景品仕入原価 ÷ 景品交換時の売価) × 100								
	⑬ 特殊景品仕入原価率【円】〔特殊景品の交換手数料は、多くの店が「特殊景品仕入額100円につき、50銭から1円50銭の範囲に収まる」ことから、その中央値を1円(1%)として仕入れ手数料を設定する〕								
	=特殊景品純仕入額×(特殊景品純仕入額×特殊景品仕入時の手数料率)								
	※ ちなみに、換金手数料を加味したときの特殊景品仕入原価率は、次のとおり。なお、計算式は『特殊景品仕入原価101円 ÷ (100円分での交換玉数×貸し玉料金@4円) × 100』による。								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">4.00円(25玉)での交換時=101.0% (△ 1.0%)</td> <td style="padding: 2px;">2.50円(40玉)での交換時=63.5% ( 36.5%)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">3.33円(30玉)での交換時=84.2% ( 15.8%)</td> <td style="padding: 2px;">2.38円(42玉)での交換時=60.1% ( 39.9%)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">2.86円(35玉)での交換時=72.1% ( 27.9%)</td> <td style="padding: 2px;">2.22円(45玉)での交換時=56.1% ( 43.9%)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">2.70円(37玉)での交換時=68.2% ( 31.8%)</td> <td></td> </tr> </table>	4.00円(25玉)での交換時=101.0% (△ 1.0%)	2.50円(40玉)での交換時=63.5% ( 36.5%)	3.33円(30玉)での交換時=84.2% ( 15.8%)	2.38円(42玉)での交換時=60.1% ( 39.9%)	2.86円(35玉)での交換時=72.1% ( 27.9%)	2.22円(45玉)での交換時=56.1% ( 43.9%)	2.70円(37玉)での交換時=68.2% ( 31.8%)	
4.00円(25玉)での交換時=101.0% (△ 1.0%)	2.50円(40玉)での交換時=63.5% ( 36.5%)								
3.33円(30玉)での交換時=84.2% ( 15.8%)	2.38円(42玉)での交換時=60.1% ( 39.9%)								
2.86円(35玉)での交換時=72.1% ( 27.9%)	2.22円(45玉)での交換時=56.1% ( 43.9%)								
2.70円(37玉)での交換時=68.2% ( 31.8%)									
	⑭ 特殊景品交換売価【円】								
	=既設定交換率で換算したときの100円あたり玉数×貸し玉料金@4円								

イ特性上の二面合一性”を武器として社会との共生を果たし、“身近で手頃な大衆むけレジャー”としてファンに支持されていくことが期待される。

そして、そのときの最重要な特徴点が、景品交換プロセスとして浮上する。それは本来的に、“換金行為の違法性嫌疑問題”を内包させているところから、社会に対して明確な運用方式の担保されることが必要である。たとえば、次のような事柄に留意した上で、それらを管理会計実務の中で消化しなければならない。すなわち、——①品目別掛け率の違いに応じて、特殊景品と一般景品の原価構成が合目的に組み合わせられること／②一定の特殊景品仕入れ手数料を加味した形で、特殊景品原価率が算定されていること／③店が客から直に景品を買い取る自家買いを止めて、公認の3店方式を完全実施していくこと／④客への還元割回数と店への配分割回数とを制御しながら、持ち玉遊技を継続させていくこと／等——が、これに該当する。

かくて、この交換管理場面で用いられる換金遂行状況の計数運用尺度は、図表5のとおりルール化することができよう。

#### (5) 粗利制御ラウンドの管理会計的特性と操業評価時の計数測度

ところで、パチンコホールに見られる店頭生産性の確保場面には、出玉調整による“粗利益と入店客との反比例関係”が横たわっている。すなわち、《対客出玉率を高める(緩める)と、店の粗利額は下がるが入店客数は増える。その反対に、対客出玉率を低める(絞り込む)と、店の粗利額は上がるが、入店客数は減る》という因果関係に支配されるため、『この三者間の相互関係を“店と客の双方”にとって有利な形で、どのように制御すべきか』が、粗利益構造の基本的な規定要因を形成する。それゆえ、遊技台の出し玉状況を示す店の割り数政策【貸し玉売上に対して店の出し玉比率を「どう操作すべきか」に関する実行プラン】の適否によって、粗利益そのもの

が大きく変化せざるをえない。きわめて留意すべき点である。

けだし、割り数運用による粗利益の操作性が、パチンコホールの損益構造を第一次的に左右するところから、この点に、物販業や飲食業などの粗利特性——つまり、『売上高－売上原価＝粗利益』という図式——とは全く違った局面が現れる。すなわち、パチンコホールの収益源泉に位置付けられる粗利益は、『貸し玉売上高－他産業での売上原価に当たる交換景品仕入原価【＝貸し玉売上高×割り数×交換景品原価率】』で算出可能となるが、その収益獲得場面における粗利形成行程は、割り数基準による“玉売上上の「店・客」間分割方式”が出発点となって、他産業のそれと著しく異なる点が特徴的である。とはいえ、“粗利益勘定”を除く“営業損益勘定”から先の会計処理システムは、他産業領域の企業損益構造と全く異なる所がない。

それはともかく、店頭での予定粗利を計画的に確保しようとするれば、次に示す客心起点発想を具体化する以外に、ユニークな対処策が見つからない現況にある。その要旨は、来店客数を増やして玉稼働率を上げること——つまり、『戦略的な薄利多売システムを全社的に導入する方策』が骨子となり、それには何よりも、“プレイ料金の安さ”が不可欠である。

【図業6：『粗利制御状況』を観察するための評価尺度】

(A) 現行粗利益の評価法

① 現業店の粗利益源泉【円】  
 = 対客出玉差益 (= 打ち玉数 - 出し玉数) + 景品交換差益 (= 貸し玉料 - 換え玉料) + 景品仕入差益 (= 景品上代 - 景品下代)

② 現業店での粗利益高【円】  
 = 貸し玉売上高 - 景品〔対客提供交換商品〕の仕入原価分〔貸し玉売上高の割り数倍率で示される“景品提供高”の内訳商品仕入原価で、売上原価に相当する〕  
 ※《例示計算》「1日の貸し玉総数が1,000,000個；1日の出し玉総数が1,300,000個；1玉換金率が2円50銭」の場合に、1日の粗利高は何円となるか。  
 [答] 次の計算式によって75万円となる。⇒ {貸し玉収入額400万円 (= 貸し玉総数100万個 × 貸し玉料金@4円) - 出し玉損失額520万円 (= 出し玉総数130万個 × 貸し玉料金@4円) = 差玉操作利益△120万円} + {出し玉損失額 (= 景品放出額)520万円 × 1玉換金率0.375 = 景品換金利益195万円} = 1日粗利益75万円

③ 現業店での粗利益率【%】  
 = (店頭粗利益高 ÷ 貸し玉売上高) × 100  
 = 1 - (割り数率 × 交換景品仕入原価率)  
 ※ 「粗利益率」と「対客出玉率および景品原価率」  
 との間には、次の相関関係が認められる。

粗利益率【%】 =(1-売上原価率)	(B)景品原価率【%】			商品別の 景品原価率	粗利算定時の 例示計算
	60%	65%	70%		
売上原価率【%】	(A) 100	40.0	35.0	30.0	対客出玉率130% %で景品原価率 65%の場合の粗 利率は、 {(1.30×0.65)- 1}×100=15.5 %となる
対客出玉率【%】	110	34.0	28.5	23.0	
対客出玉率【%】	120	28.0	22.0	16.0	
対客出玉率【%】	130	22.0	15.5	9.0	
対客出玉率【%】	140	16.0	9.0	3.0	
対客出玉率【%】	150	10.0	2.5	△5.0	
対客出玉率【%】	160	4.0	△4.0	△12.0	

※ パチンコホール業では、割り数が“粗利幅の増減変数”として存在する。それゆえ、……粗利益分岐点割り数【%】  
 =(1-交換景品原価率)×100;  
 交換景品原価率【%】  
 =(交換景品仕入原価÷景品交換高)×100  
 ……となる。

④ 現業店の玉粗利【銭】〔打ち込み玉数1個あたりの粗利益で、「パチンコが10～15銭；パチスロが22～25銭」とする〕  
 = 1台1日あたりの店頭粗利益高 ÷ 1台1日あたりの打ち込み稼働玉数

(B) 目標粗利益の評価法	<p>⑤ 現業店の目標粗利高【円】                  = 事業維持用の支出額〔= 営業経費 + 営業外支出 + 設備化支出 + 資本関係支出〕 + 見込み利益〔= 未処分利益〕</p> <p>⑥ 目標粗利獲得売上高【円】                  = 目標粗利高 ÷ {1 - (割り数率 × 交換景品原価率)}                  ※《例示計算》天国タウン城西店【パチンコ機 300 台 + パチスロ機 100 台】では、翌11月度の目標値として、『パチンコ部門の計画粗利益を 3,200 万円；計画割り数率を 130%』と設定した。そこで、同店における「交換景品原価率が 65%；11月度の営業日数が 30日」であるとき、同店の“営業日 1 日あたりの目標粗利獲得売上高”と“パチンコ機 1 台 1 日あたりの目標粗利獲得売上高”とは、それぞれ何円となるか。                  [答] 1 営業日の目標粗利獲得売上は、「3,200 万円 ÷ {1 - (1.30 × 0.65)} ÷ 30 日 = 688.17 万円」となる。また、パチンコ機 1 台 1 日あたりの目標粗利獲得売上は、「688 万円 ÷ 300 台 = 2.2939 万円(採算基準売上高)」となる。</p> <p>⑦ 目標粗利獲得割り数【%】                  = {(来月度の目標粗利獲得売上高 - 今までの月次目標粗利高) ÷ (来月度の目標粗利獲得売上高 × 交換景品原価率)} × 100                  ※《例示計算》パチスロ専門店【220 台設置】業態の天国タウン城北店では、「月次目標粗利高が 2,500 万円；交換景品原価率が 72%」という実績にもとづいて、『来月度の目標粗利獲得売上高を月額 21,000 万円』と見込んでいる。このとき、従来までの月次目標粗利高を確保するためには、どれだけの割り数に押さえ込む必要があるか。                  [答] 求める割り数は、「{(21,000 万円 - 2,500 万円) ÷ (21,000 万円 × 0.72)} × 100 = (18,500 万円 ÷ 15,120 万円) × 100 = 122.4%〔許容限界になる割り数値〕」となる。</p> <p>⑧ 目標粗利達成率【%】                  = (月次の実際粗利高 ÷ 月次の目標粗利高) × 100</p> <p>⑨ 目標粗利差異額【円】                  = 実際粗利高 - 目標粗利高</p> <p>⑩ 採算計画月の営業残余日数で見込まれる目標粗利獲得に至るまでの予定割り数【%】                  = {計画月度・残余日数分の予測売上高〔= 計画月度の残余日数 × 既営業月度の実績平均売上高〕 - 計画月度・残余日数分の目標粗利高〔= 計画月度の月間目標粗利高 - 当該期間の実営業日で確保済みの累積粗利高〕} ÷ (計画月度・残余日数分の予測売上高 × 交換景品原価率) × 100                  ※ ここで採算計画月の営業残余日数は、「当該月の営業予定日数 - 当該月の営業経過日数」で求める。                  ※《例示計算》天国タウン城西店では、新営業月の 11 月度にはいって、早くも第 1 週目の 7 日間が経過した。そこで店長は、パチンコ部門【300 台設置】を対象に、11 月度の営業残余日数を活かして目標粗利を確保すべく、次の参考データを踏まえながら、適切な割り数設定による釘調整を行ないたいと考えている。果たして許容される予定割り数は、どれだけの水準値となるか。                  &lt;採算計画に関する店長の手元データ&gt;</p>																				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>・ 11 月度の営業予定日数</td> <td>30 日</td> <td>・ 11 月度の月次目標粗利高</td> <td>3,200 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 11 月度の営業経過日数</td> <td>7 日</td> <td>・ 11 月度の日次目標粗利高</td> <td>106.67 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 11 月度の営業残余日数</td> <td>23 日</td> <td>・ 11 月度の 7 経過日合計売上高</td> <td>4,900 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 11 月度の経過日実績割数</td> <td>135%</td> <td>・ 11 月度の 1 経過日平均売上高</td> <td>700 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 先月度の交換景品原価率</td> <td>65%</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	・ 11 月度の営業予定日数	30 日	・ 11 月度の月次目標粗利高	3,200 万円	・ 11 月度の営業経過日数	7 日	・ 11 月度の日次目標粗利高	106.67 万円	・ 11 月度の営業残余日数	23 日	・ 11 月度の 7 経過日合計売上高	4,900 万円	・ 11 月度の経過日実績割数	135%	・ 11 月度の 1 経過日平均売上高	700 万円	・ 先月度の交換景品原価率	65%		
	・ 11 月度の営業予定日数	30 日	・ 11 月度の月次目標粗利高	3,200 万円																	
	・ 11 月度の営業経過日数	7 日	・ 11 月度の日次目標粗利高	106.67 万円																	
	・ 11 月度の営業残余日数	23 日	・ 11 月度の 7 経過日合計売上高	4,900 万円																	
	・ 11 月度の経過日実績割数	135%	・ 11 月度の 1 経過日平均売上高	700 万円																	
	・ 先月度の交換景品原価率	65%																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>・ 11 月度の営業残余日数で見込める予測売上高</td> <td>23 日 × 700 万円 = 16,100 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 11 月度の営業経過日数で見込める実績粗利高</td> <td>4,900 万円 - (4,900 万円 × 1.35 × 0.65) = 600.25 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 11 月度の営業経過日数で見込める日次粗利高</td> <td>600.25 万円 ÷ 7 日 = 85.75 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 11 月度の営業残余日数で見込める目標粗利高</td> <td>3,200 万円 - 600.25 万円 = 2,599.75 万円</td> </tr> <tr> <td>・ 11 月度の 7 営業日における目標粗利達成率</td> <td>(85.75 万円 ÷ 106.67 万円) × 100 = 80.4%</td> </tr> </table>	・ 11 月度の営業残余日数で見込める予測売上高	23 日 × 700 万円 = 16,100 万円	・ 11 月度の営業経過日数で見込める実績粗利高	4,900 万円 - (4,900 万円 × 1.35 × 0.65) = 600.25 万円	・ 11 月度の営業経過日数で見込める日次粗利高	600.25 万円 ÷ 7 日 = 85.75 万円	・ 11 月度の営業残余日数で見込める目標粗利高	3,200 万円 - 600.25 万円 = 2,599.75 万円	・ 11 月度の 7 営業日における目標粗利達成率	(85.75 万円 ÷ 106.67 万円) × 100 = 80.4%										
	・ 11 月度の営業残余日数で見込める予測売上高	23 日 × 700 万円 = 16,100 万円																			
	・ 11 月度の営業経過日数で見込める実績粗利高	4,900 万円 - (4,900 万円 × 1.35 × 0.65) = 600.25 万円																			
・ 11 月度の営業経過日数で見込める日次粗利高	600.25 万円 ÷ 7 日 = 85.75 万円																				
・ 11 月度の営業残余日数で見込める目標粗利高	3,200 万円 - 600.25 万円 = 2,599.75 万円																				
・ 11 月度の 7 営業日における目標粗利達成率	(85.75 万円 ÷ 106.67 万円) × 100 = 80.4%																				
<p>[答] 11 月度の目標粗利に到達できる予定割り数は、「(16,100 万円 - 2,599.75 万円) ÷ (16,100 万円 × 0.65) × 100 = (13,500.25 万円 ÷ 10,465 万円) × 100 = 129.0%」となる。つまり、店長は『129%を念頭においた釘調整』を行なえばよい。</p>																					

したがって、まず第1に、1客あたりの店頭遊技費用を低めて、プレイの仕易さ感を演出すること。——たとえば、3千円で2時間遊べて、「勝つときは1万円前後の儲けが出る」ように、“ホドヨク玉を出し、ホドヨク客に負けてもらう仕組み”を創る。第2に、来店客の全員から、1店あたりの運営粗利(店の事業収益)を掴み取ること。——たとえば、「玉粗利15銭」で「1台1日平均の打ち込み玉数を3万個」とすれば、『1台1日あたりの実現粗利は4,500円』となるように、粗利確保の基準線をクリアしていく。第3に、それには、1台あたりの稼働効率(稼働玉生産性)を高めて薄利多売効果を狙うこと。——たとえば、「1玉粗利」を一定の低額(1玉10銭という)レベルに引き下げても、「打ち込み客数と打ち込み頻度」を逆に増やせば“店頭粗利”は確実に増大することが実証されている。

かくて、この粗利管理場面で用いられる利益操作状況の計数運用尺度は、図表6のとおりルール化することができよう。

#### (6) 現業店の計数管理システムにみる店頭遊技情報の合目的操作

このようなパチンコホールの計数管理実体を踏まえて、企業の内外に跨って機能する「市場(標的顧客と競合他店)適合型の競争優位化地歩を目指すための戦略モデル」<sup>6)</sup>が、より実務密着的な形で確立され運用されなければならない。そして、それは当然に、——①ホール営業上のコストと収益を同時に追求する方式を採用して、高い利益水準を実現させること／②ホール内での対客分配価値(customer delivered value)を創り込んで、高い顧客満足を実現させること／③“ホール内で編み出す資源ミックスの仕方”と“ホール外へ打ち出す業態アピールの仕方”を合体して、高い市場占拠を実現させること——によって具体化できる。

それゆえ、21世紀のパチンコホール業では一般的にみて、『眼前の環境変化に迅速対応しながら、同業他社には真似のできない強みを武器に、独自の経営型式を発動させる方策』<sup>7)</sup>が基幹戦法となり、その上に“経営資源の集中化と差別化”を状況適合的に実践することが、競争対抗上の骨子となる。すなわち、そうした戦法実行上の決め手が、“計数管理システムの有効活用シナリオ”を前提として成立する『戦略的管理会計の構築・運用体制』に外ならず、これらの日常的なルーチン・ワークが1社の死命を制するに至る。

なぜなら、今日の熾烈な競争場裡では、『的確な収益&コスト情報とその活かし方』が、持続的な競争優位の源泉に位置付けられるからである。そのとき認識対象とすべき所要コストの実体は、①企業内の生産段階で生じる製造コストの機能動態に焦点を当てた狭義の従来型コスト・コントロール【原価管理】方式——収益計算を含まない形の原価計算——のもとで姿を見せるのではなく、②企業間の“企画→購買→製造→流通→販売→消費”各部内に亘る経営コストの発生条件自体を組み替えようとする広義の今日型コスト・マネジメント【原価統御】方式——収益計算を含んだ形の原価計算(収益計算内包型の原価計算)——として立ち現れる点が特徴的である。そ

して、この見方は、サービス業においても何ら変わる所がない。

こうした背景状況のもとで、『社内外に亘り連鎖的に生じる原価動態』に着眼して“コスト管理と経営戦略”を結び付けた見解として、シャンクとゴビンタラジャンの提唱した『戦略的コスト管理』<sup>4)</sup>の体系があり、その本旨は、「持続的な競争優位を獲得するため、コスト・データを経営戦略の立案面と実践面で活用しよう」とする主張に支えられている。つまり、「経営コストのコントロール過程は、“組織の操る特定の戦略内容と価値創出活動の連鎖的範囲”を考慮することによって、最も効果的に管理できるものになる」という論理枠組みが、彼等の見解の基本骨格

【図表7：パチンコホールにみるレベニュー・ドライバーとコスト・ドライバーの項目例示リスト】

部門	No.	〔損益項目〕 ----- 〔ドライバー〕	No.	〔損益項目〕 ----- 〔ドライバー〕
(A) 勘定科目別区分 収益増減要因	(1) 売上高	① ホール集客力-----吸引可能客数	(2) 粗利高	① 対客割り数-----差し引き黒玉数
		② ホール売上方-----来店客数		② 景品交換高-----出し玉数
		③ 貸し玉売上高-----貸し玉数		③ 対客出玉数-----特賞発生率
		④ 時間売上高-----営業時間		④ 1玉粗利益-----台稼働率
		⑤ 予想売上高-----許容割り数		⑤ 粗利益源泉-----差玉動態
		⑥ 目標売上高-----営業方針		⑥ 台別粗利益-----品揃え巧拙
		⑦ その他		⑦ その他
(B) 原価増減要因の勘定科目別区分	(1) 人件費	① 役員報酬-----役員数	(5) 販促費	① 広告宣伝費-----宣伝回数
		② 管理者給与-----管理者数		② 広告制作費-----制作本数
		③ 営業員給与-----営業員数		③ 媒体利用費-----露出時間
		④ 事務員給与-----事務員数		④ チラシ印刷費-----製作部数
		⑤ 福利厚生費-----従業員数		⑤ 売出催事費-----催事件数
		⑥ 教育訓練費-----訓練件数		⑥ 市場調査費-----調査標本数
		⑦ その他		⑦ その他
	(2) 物件費	① 換金手数料-----特殊景品量	(6) 営業費	① 玉数量割り引き-----当該対象売上高
		② 仕入手数料-----一般景品量		② 営業品質維持費-----品質管理時間
		③ 景品在庫量-----景品在庫数		③ 水光熱清美費-----店舗面積
		④ 諸リース料-----リース件数		④ 通信連絡費-----通信回数
		⑤ 車両固定費-----車両台数		⑤ 旅費交通費-----出向回数
⑥ 車両変動費-----走行距離		⑥ 接待交際費-----接待回数		
⑦ その他		⑦ その他		
(3) 設備費	① 機材購入費-----機材台数	(7) 管理費	① 競合対策費-----競合店数	
	② 機材配送費-----仕入頻度		② 機材稼働費-----打ち込み玉数	
	③ 機材保管費-----保管機材数		③ 対客還元費-----1台1日あたり稼働率	
	④ 機材点検費-----設備件数		④ 本部間接費-----上納指図額	
	⑤ 機材整備費-----整備件数		⑤ 減価償却費-----固定資産件数	
	⑥ 新装開店費-----入れ替え台数		⑥ 店舗内外装費-----施設構成面積	
	⑦ 付帯設備費-----付帯設備数		⑦ 店舗修繕費-----修繕件数	
	⑧ その他		⑧ その他	
(4) 接客費	① 赤玉割り数-----差し引き赤玉数	備考	※ 本表のドライバー表示には、「組織構成面の資源利用ドライバー要素」と「課業遂行面の業務活動ドライバー要素」とが混在している。	
	② 景品玉交換費-----等価交換頻度		※ 真正のドライバー要素を探索するため、「ワークデザイン手法に特有の機能展開法」を用いて、より川上にある上位の必須要素を洗い出すものとした。	
	③ 顧客サービス費-----標的顧客数			
	④ 顧客維持管理費-----固定客数			
	⑤ 苦情処理費-----苦情件数			
	⑥ ゴト対策費-----ゴト発生件数			
	⑦ その他			

〔注記〕 ちなみに、本論考で用いた『計数管理上の算定——問題となっている事柄を計算して、その数量と質量を明確に数字で示すこと』という概念には、単に「金銭収支上の損益計算」だけでなく、さらに「各ドライバー作動上の工数計算」をも含むものである点に留意されたい。

を形作り、“顧客や取引先との濃密な相互関係”のもとに営存するパチンコホール業の分析用具として、きわめて示唆的であると考えられる。

その機能的な状況局面は、次に示す3個の観察視点を土台として成立する。すなわち、第1点は、《コスト管理の<sup>●</sup>焦点を何に当てるか》という見方のもとで、「企業の内外に亘って創り上げられた供給から消費に至る包括的な価値連鎖網」が生み出す“全般的コスト”に着眼して、コスト情報を分析すること。第2点は、《コスト管理の<sup>●</sup>役割を何に求めるか》という見方のもとで、「低価格実現戦略と製品差別化戦略の違いで生じる優位的地歩の追求方式性」が生み出す“差異的コスト”に着眼して、コスト情報を分析すること。第3点は、《コスト管理の<sup>●</sup>概念をどう捉えるか》という見方のもとで、「価値創出活動に具体的変動をもたらす組織構成面と課業遂行面の影響要因」が生み出す“複合的コスト”に着眼して、コスト情報を分析すること——であり、この三位一体型の取り組み方が“状況適合的なコスト認識”を可能としている。

とはいえ、企業が利益獲得を行動目的とする限り、“経営上のコスト”と同じ比重で“経営上の収益”をも捉えて操作することが、実務的にみて最も合理的な措置だと考えざるをえない。しかし、シャンクらの概念内容には、その認識が極めて薄く、収益状況を原価計算構造の中に組み入れることは、全く意図されていないように見える。ところがパチンコホール業のように、「売買接点で稼動する遊技台の盤面調整」が日常的に可能なサービス業態では、コストと収益を同一の射程範囲内に捉えて、両者を“一体的な管理会計システム”のもとに運用することの積極的意義が高いと判断して差し支えないであろう。

それゆえ我々は、《原価ドライバーと原価計算の仕組み》をアナロジーとして、《収益ドライバーと収益計算の仕組み》を明らかにし、『原価と収益を同時反映させた統合計算システム、ないしは、戦略的利益管理システム』という全体構造の中で、両者の位置付けを<sup>シナオ</sup>為直すべきだと考えている。とはいえ、その論法と体系の解明は、自ずから本論考の範囲を踏み込めるところから、当然に別途の研究作業としてアプローチされる。

したがって、ここでは“店頭計数管理の源流部分で捉えられる川下制御要因の抽出”を試みることによって、パチンコホール業に独自の形の『原価増減ドライバーと収益増減ドライバーの営存実体』を図表7のとおり浮き彫りにした。かくて、これらの観察成果をもって、本論考における計数管理情報の操作原点を明示するとともに、次回の研究作業に架橋するための<sup>イシスエ</sup>礎としたい。

## 【注】

- 1) “戦略的利益管理”の考え方と用い方については、すでに次の論考で指摘されている。

市原樟夫「パチンコホールの標的市場と経営方策－業務質差別化戦法で地域1番店を目指せ」KTT経営システム研究所『サクセス・レポート』通巻番号5号, pp.51-78, 1983年.

市原樟夫「パチンコサービス・マーケティングの競争克服戦略と客心適合戦術－手軽な大衆娯楽の地歩を捨てるな」KTT経営システム研究所『サクセス・レポート』通巻番号6号, pp.3-30, 1984年.

- 2) “インターフェイス概念”については、“店頭の新買接点を起点として、売り手の期待と買い手の期待を等価交換的に満たすインターフェイス・マーケティングの提唱”視点から、その重要性和機能局面とが次の論考で明らかにされている。

市原樟夫「業態開発の着眼点と定義付け－その中核概念」中小企業事業団・中小企業大学校『中小小売商業の業態開発手法の研究』通巻番号963号, pp.92-101, 1987年.

- 3) 市原樟夫「パチンコホール業の競争克服業態と戦略経営実行変数－超成熟市場下で愛顧獲得と勝ち残りを目指す決め手は何か」東海学園大学・経営学部『東海学園大学研究紀要・第9号』, pp.61-94, 2004年.
- 4) John K. Shank and Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management : The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, 1993 [邦訳＝種本廣之『戦略的コストマネジメント－競争優位を生む経営会計システム』日本経済新聞社, 1995年].

- 5) ラフバラ大学のビジネス・スクールで企業経営論と財務管理論を担当するウィルソン教授は、「シャンク教授とゴビンダラジャン教授の戦略的コスト管理に関する先駆的な研究業績」に対して、自ら責任編集した次の文献の巻頭で献呈の辞を表明し、両氏が1992年に発表した共著3本の研究論文を再録している。

Richard Malcolm Sano Wilson(edit.), *Strategic Cost Management*, (The International Library of Management Series), Ashgate Publishing Company, 1997.

- 6) 市原樟夫「孫子兵法原則のビジネス活動への展開論理と実践指針－軍事戦闘原理を企業競争原理に適用することは可能か」日本経営診断学会『日本経営診断学会論集③』, pp.219-231, 2003年.
- 7) 同上論文, p.220.

## 【参考文献】

- 小林哲夫『現代原価計算論－戦略的コスト・マネジメントへのアプローチ』中央経済社, 1993年.
- 田中隆雄(編著)『マーケティングの管理会計－製品・市場・顧客の会計測度』中央経済社, 1997年.
- 田中隆雄『管理会計の知見〔第2版〕』森山書店, 2002年.