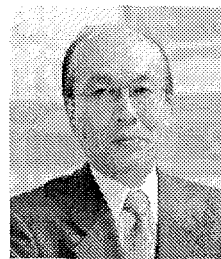


鈴木 英一 (ススキ エイチ)

アドアース株式会社社長



運営の効率化により既存店売上高が回復

◆積極的なマシン投資を実施

当社はこれまでアルゼの子会社だったが、昨年3月に筆頭株主がGF投資ファンドに異動した。2007年3月期は、株式の異動によりこれまで以上に独立性が高まったという認識の下、「転換と成長」をテーマとしてさまざまな施策に取り組んだ。その結果、当期の業績は増収増益となり、各項目において二ケタの伸びを達成することができた。過去5年間の業績推移を見ると、2004年3月期から売上が減少傾向となっており、リストラ等で利益を確保し、新店をつくって売上の減少を食い止めるというオペレーションを続けてきたが、当期はさまざまな施策により既存店の回復がみられた。当期純利益については、5月2日に修正開示をしているが、これは1億30百万円程度の繰越欠損金が前期で解消し、結果として実効税率が低下したためである。利益率については、上半期の段階で落ち込んでいたが、さまざまな施策の効果により徐々に回復している。

セグメント別売上高については、減少傾向となっていたアミューズメント施設運営事業が回復し、168億69百万円（前期比5.2%増）を達成することができた。各種施設開発・設計施工事業は21億5百万円、レンタルは10億84百万円となり、全体の売上高は204億83百万円（同14.5%増）となっている。貸借対照表については、総資産が前期比で約18億円減少しているが、レンタル事業（アルゼグループのパチスロ・周辺機器）における手形等の回収が順調に進んだことが主な要因である。流動比率は前期の100%から116%に、株主資本比率は45%から48.5%に改善しており、財務体質は堅調に改善している。

設備投資については、前期比で大幅に増加している。これまではゲーム機への投資がアミューズメント部門の売上の10%程度となっていたが、新たな機械を導入せずに競合と戦うことは難しいと判断し、当期は17%程度まで増加させた。また、マシン投資とともに新店を5店舗開設したため、減価償却費も前期比で10億円程度増加している。有利子負債については、2006年3月期をピークに徐々に減少している。短期から長期へのシフト等により、前期には100億円を切ったが、当期はさらに減少して93億49百万円となった。

◆新規開設の5店舗が増収に貢献

アミューズメント施設運営事業については、前期に既存店売上高前年比が94.5%まで落ち込んだが、当期は99.6%まで回復している。さらに新店5店舗の売上高（約12億円）が加わり、前期比5.2%の増収を達成することができた。売上原価については、マシン投資や新店の開設を行ったにもかかわらず、売上の伸びよりも若干低く抑えられている。特に注力したのは店舗運営の効率化である。アルバイトを含む人員配置を階層別・時間帯別に見直した結果、売上高人件費率が前期の20%から16.8%まで低下させることができた。店舗のマネジメントの層を増加させたため、販管費が増加し、営業利益が前期比2.3%増にとどまっているが、今後は店舗のマネジメント層を大幅に増加させる必要がないため、利益を伸ばすことができると考えている。

以上の通り、アミューズメント施設運営事業においては、積極的なマシン投資および教育研修を実施し、運営の効率化により既存店を回復させることができた。新店も計画通りに開設しており、増収に貢献している。ポイント制度についても刷新しており、カード会員数が上昇している。また、家賃についても、値下げ交渉により月間7百万円程度低下させることができた。こうした地道な活動により基盤が固まり、成長軌道に入ることができたと考えている。

既存店売上高の推移を見ると、4~6月はポイント制度を刷新したことによりポイント還元が集中し、メタルの売上が3カ月で2億円程度減少した。6月以降は堅調に右肩上がり推移し、当期末には新店を含めた全店で115%の伸び率となっている。足下の状況として、4月は既存店で108%、全店で116.4%となっており、5月も既存店で110%、全店で118%を達成する見込みである。

店舗数については、5店舗を出店、5店舗を閉店したため、前期と同様64店舗となっているが、営業面積は増加している。在客延べ人数（1時間ごとにカウントした1年間の累積）は1,662万人となった。会員数については、旧会員のピーク時を超え、前期比150%増となっている。

ジャンル別売上高については、パチンコ・パチスロが前期比19.1%増、その他アーケードが19.9%増となっ

た。メダルについては2.7%減となったが、前期よりもマイナス幅は減少している。プライズ（UFOキャラクター等）については、前期に大幅に減少したが、当期は専門チームをつくり、商品の仕入れ等を見直した結果、1.5%増となった。新店については、錦糸町、広島駅前、西船橋、和歌山、青森に出店した。今後も積極的に地方への展開を進めていきたいと考えている。

各種施設開発・設計施工事業については、前期比で480.4%増となった。営業体制および施工体制を見直し、与債のしっかりした顧客に絞って営業した結果、売上だけではなく利益も確保することができた。レンタル事業については、前期に契約したパチスロ・周辺機器のレンタル料等の回収が順調に進み、売上に貢献した。また、徹底した債権管理体制の構築により、安定した収益を確保している。不動産事業については、前期に販売用不動産を売却したため、安定的な不動産賃貸収入のみとなっているが、期計画は達成している。

◆アミューズメント施設運営でナンバーワンのオペレーターを目指す

事業環境として、社会経済面では、人材不足、地価の高騰等を認識している。関連市場面では、業界の再編、大型化・複合化等が進み、5号機問題によりパチンコ・パチスロ運営企業がアミューズメント業界に参入してくることも予想されている。

こうした環境の中、当社では、2008年3月期の全社スローガンとして「変化・成長・スピード」を掲げ、戦略的活動に向けた経営執行体制の強化に取り組んでいる。今期の売上高計画は230億円（前期比12.3%増）となっており、既存店の収益力回復の維持、当期に開設した新店の通期寄与を見込んでいる。一方、利益面では、当期に開設した新店の償却負担が増加し、施設関連事業では競争激化および資材等の高騰が予想される。また、今期も5店舗以上の新店開設を計画に織り込んでおり、内部統制・ガバナンス強化による費用負担も発生することから、経常利益については11億50百万円（同9.3%減）とした。

アミューズメント施設運営事業については、売上高194億55百万円（前期比15.6%増）、営業利益20億19百万円（同17.9%増）を見込んでいる。戦略としては、サービス業としての基本を徹底し、体質改善を進めていく。また、既存店についても個別に収益を見直し、競争力を強化していく。経営資源の活用による効率化としては、1人当たりの生産性を高め、人材の育成に注力していく。マシン投資については、地域別、マシン別の数値管理に基づく戦略的な投資を行っていききたい。当期以前に開設した既存店の売上高は155億円、当期に開設した店舗の売上高は23億円を見込んでおり、以上を合わせた既存店の伸び率は106%程度になる見込みである。今期に開設する新店の売上は16億円程度を見込んでいる。

今期の出店としては、5月に札幌で2店舗を開設した。北42条店は548坪、狸小路店は558坪となっており、現在、競合他社に引けを取らない集客で堅調に推移している。また、夏には東京の下町に350坪程度の店舗を開設する予定となっており、既に契約は完了している。さらに近隣のロードサイド店舗（350坪程度）についても、物件の最終的な精査に入った。

各種施設開発・設計施工事業については売上高22億円（前期比4.5%増）を見込んでおり、営業利益の減少分を全社でカバーしていきたいと考えている。レンタル事業については、徐々に縮小する方針としており、堅実な債権回収で売上高8億70百万円（同19.7%減）を見込んでいる。不動産事業については、賃貸収入を安定的に確保していく。

中長期的な経営の方向性としては、アミューズメント施設運営でナンバーワンのオペレーターを目指す。規模の大きさを追求するのではなく、坪当たり売上高、1人当たり売上高、利益率等、運営効率でナンバーワンになりたいと考えている。また、大型化・複合化で成長を加速させるため、M&A、事業提携、海外展開を検討していきたい。今期から3年間はアミューズメント施設運営事業に軸足を置き、その後の展開に備えていく。ROEは10%を目標としており、今期からは資本政策についても検討を開始する。

◆ 質 疑 応 答 ◆

アルゼが30%程度株式を保有しているが、経営への関与、取引の強要等は残っているのか。

レンタル事業、設計施工事業において、取引上の関係は残っているが、経営への関与はほとんどない。

毎年7億円程度の特別損失が発生しているが、今後も施設の除却損、売却損等は発生するのか。

過去の遺産という面では、当期の7億円が最後になるが、アミューズメント施設を運営していく上での定常的な特別損失は、毎年3億円程度発生する見込みである。

（平成19年5月31日・東京）