



## パチンコホール企業改革の促進要因 : 2000年代の場合

著者	鍛冶 博之
雑誌名	同志社商学
巻	61
号	6
ページ	280-308
発行年	2010-03-15
権利	同志社大学商学会 ドウシシャ ダイガク ショウガツカイ
URL	<a href="http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000007437">http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000007437</a>

# パチンコホール企業改革の促進要因

——2000年代の場合——

鍛 冶 博 之

- I はじめに
- II 積極的要因
- III 消極的要因
- IV 政策的要因
- V 社会的要因
- VI おわりに

## I はじめに

本稿の目的は、パチンコ業界の健全化の実現に向けたパチンコホール（以下ホールと表記）企業改革<sup>1</sup>が2000年代<sup>2</sup>も継続して行われた背景を考察することにある。

パチンコは他のレジャーと比較してマイナスイメージが形成されやすい。パチンコ関連企業や業界団体の脱税問題、ゴト師やホール従業員が関与するホールでの不正機器の設置、ホールと暴力団等の反社会的組織との関係、外部の諸団体も関与するパチンコを巡る利権問題、ホールや景品交換所での強盗および殺人事件の発生、ホール店長や従業員による横領事件、ホール内の騒音や喫煙による不健康な遊技環境、パチンコ依存症に関連した諸事件など、マイナスイメージを形成する要因を挙げればきりが無い。これらはパチンコ関連の文献や雑誌、新聞記事やテレビのニュースで報じられ、生活者のイメージを今日まで悪化させ続ける大きな要因となった。パチンコ業界では戦後以降、こうしたマイナスイメージを改善する取組みが見られたが<sup>3</sup>、特に業界がそれを強く意識するようになったのは1980年代以降である。1980年に遊技機メーカーの三共（現：株式会社 SANKYO）（本社：東京都渋谷区）が「超特電機（デジパチ）」の先駆的機種となる

- 
- 1 本稿でいうホール企業改革（企業改革）とは、「長年マイナスイメージが定着してきたパチンコ業界の健全化を図るためにホール企業を改革すること」である。ホール企業改革に関する筆者の研究論文として、鍛冶〔2004〕〔2005〕〔2006 a〕〔2006 b〕〔2007 a〕〔2007 b〕〔2008 a〕〔2009 a〕〔2009 b〕を参照されたい。
  - 2 本稿でいう「2000年代」とは西暦2000年から2009年の時期を指す。
  - 3 例えば、1960年代から1970年代にかけては、①ホール従業員の人材不足による過多労働や接客能力の低下、②ホールと暴力団との関係、③ホール内職場環境の悪化、④マスコミ報道によるパチンコに対する社会的批判の助長、等が重なりホールから客足を遠ざける一因となっていた。そんななかでも従業員の定着率向上と店の健全経営に尽力する経営者も存在した。詳しくは溝上〔1999〕第7章を参照されたい。

「フィーバー機」を、1981年には遊技機メーカーの平和工業（現：株式会社平和）（本社：東京都台東区）が「羽根モノ」の先駆的機種となる「ゼロタイガー」をそれぞれ発売し、パチンコ業界は空前のブーム期（第三次ブーム）に突入した。しかし第三次ブームのもとで投入された遊技機は射幸性を急激に高め、その結果パチンコ依存症に陥る遊技者が増加した。多額の借金を抱え勤務先の資金を横領し、また家族関係が崩壊する等、遊技者にさまざまな弊害を及ぼしたのである。社会的批判に晒されたパチンコ業界では、その後1980年代半ばにかけて、警察による指導、パチンコ業界による自主規制、風俗営業適正化法の改正等<sup>4</sup>の下、遊技機の高射幸性を抑制する措置がとられた。こうしたなかホール企業では射幸性に依存する伝統的なホール経営の在り方に疑問を抱き、遊技機や換金・景品だけに頼らない新たなサービス戦略の展開と、それを実現する人材獲得及び育成の必要性、そしてパチンコ業界の社会的評価の向上の重要性が認識され、1990年代以降には各ホール企業が本格的に経営改革を進めた。1990年代に展開され始めたホール企業の経営改革は現在も継続され、1980年代・1990年代に引き続きパチンコ業界のイメージアップを促進している。

本稿では、ホール企業改革が進められる要因をパチンコ業界要因（第二章・第三章・第四章。パチンコ業界で発生した様々な出来事に起因する要因）と、社会的要因（第五章。日本社会で発生した出来事に起因する要因）との二点から明らかにする。なお、1980年代と1990年代におけるホール企業改革の促進要因については筆者の先行研究で考察済み<sup>5</sup>なので、本稿では考察時期を2000年代に限定する。

## II 積極的要因

### 1. 先駆的ホール企業の動向

ホール企業改革が2000年代に促進された積極的要因の第一は、1990年代から先進的なホール企業によってパチンコ業界のイメージアップを図るための経営改革が継続され、それがホール企業の経営戦略の方向性のひとつとして位置づけられるようになったことである。特に2000年代のホール企業は単に自社ホール企業の売上・利益の確保（つまり収益性の向上）のみを企業経営の目的とするのではなく、パチンコ産業全体のイメージアップの実現と社会的評価の向上、それによる出店地域でのホール企業の位置づけを明確化すること（つまり社会性の向上）を意識した戦略を展開しつつある。こうした先進的ホール企業の動向が連鎖的に作用し、ホール企業改革を全国規模で促進する

4 これらの史的動向の詳細は、溝上〔1999〕第8章-第10章、神保〔2007〕63-93ページ、下代〔2009〕第5章・第6章などを参照されたい。

5 鍛冶〔2006b〕を参照されたい。

ようになった。

経営改革を実践するホール企業の事例として先行研究でしばしば取り上げられてきたのが株式会社マルハン<sup>6</sup> (本社：京都府京都市) と株式会社ダイナム<sup>7</sup> (本社：東京都荒川区) である。両者は1980年代から1990年代前半期におけるパチンコ業界の状況に対する危機感から経営改革を推進した点で共通する。1990年代に日本経済が停滞期にあるなか、レジャー産業界も少なからずその影響を受けた。そのなかでも特に影響を受けた業界のひとつがパチンコ業界である。パチンコ業界の停滞と衰退は日本のレジャー産業全体の停滞を誘発した。さらに同時期、こうした外的要因だけでなく、パチンコ業界内からも諸問題が噴出する。例えば、1980年代前半のフィーバー機に対する社会的批判の活発化と警察やパチンコ業界による規制措置、パチンコ業界から特定政党への献金問題が指摘された「パチンコ疑惑」、業界全体のイメージアップを名目に警察が強行したパチンコ用プリペイドカード導入とそれの変造および偽造事件、高射幸性を有するCR (Card Reader) 機の導入とそれに起因するパチンコ依存症患者の全国的出現、遊技機の処理をめぐる不法投棄問題の全国化、等である。それらの諸問題をマスコミがこぞって報道しパチンコ業界に対する批判とそれに伴う著しい社会的イメージの悪化を誘発した。そうしたなか、マルハンやダイナムを含めた先進的ホール企業では収益性を確保しつつパチンコに対する社会的イメージを回復し、旧来のパチンコ業界の体質改善を促す新たな戦略を模索するようになった。

マルハンの経営戦略の基本は人材育成、ダイナムはチェーンストア理論にあるとされる。両企業の戦略はともに、他のホール企業が経営改革を実践する際の手本として受容され、ホール企業改革が全国化する礎となった。今日でもマルハンとダイナムはホール企業のリーディングカンパニーであり、ホール企業の経営改革を誘導している。

こうしたホール企業改革の継続的展開は、単にホール企業の収益性を追求するのみならず、パチンコ業界の社会的評価を改善ないしは向上させるという目的を実現させるための有力な手段としてホール企業に認識させることに貢献している。但し、この全体的目的をより強くホール企業に認識させたのは、強迫性を有する要因 (例えば、パチンコ業界が抱える構造的課題、ホール企業を取り巻くパチンコ業界団体による政策) である。この点については第三章・第四章で言及する。

## 2. 勤労者の意識変容

積極的要因の第2は、ホール企業に所属する勤労者がパチンコ業界のイメージアップ

6 株式会社マルハンの企業史や経営戦略に言及した最近の文献として、奥野 [2006]、橋本 [2008 a] [2008 b]、韓 [2008] がある。

7 株式会社ダイナムの経営改革については、鍛冶 [2005] を参照されたい。

させることの重要性と必要性を認識し始めたことである。これは前述の第1要因の前提といえる。

上記のマルハンやダイナムをはじめ、経営改革を進めるホール企業では凡そ以下の行動パターン<sup>8</sup>が見られる。ホール企業の経営者はパチンコ業界内外の状況を多角的に観察し、業界の現状に危機感を抱き、パチンコ業界のイメージアップの必要性を認識する。しかし、業界全体のイメージアップをホール企業一社で実現するには限界がある。そこで、まずは自社ホール企業の社会的評価の向上を目指す取組みの必要性を認識する。つまり、単にホール企業の活動規模や収益性の拡大を目的とするのではなく、社会的観点からパチンコ業界を鳥瞰し業界のイメージアップを目指し、それを実現する有効な手段のひとつとしてホール企業の経営改革を位置づけることになる。しかし、旧来からのホール企業経営とは異なる手法を取り入れ経営改革を実行するには、大なり小なりホール企業に中長期的な戦略転換をもたらす。当然そうした動きに反対し同調しない勤労者も出現するため、経営者一人の手腕だけで経営改革を実行することは不可能である。そこで経営者は、ホール企業全体に経営改革の必要性を認識させ改革意識を共有させるように働きかける。この過程で経営改革に賛同できない勤労者は、自主的であれ強制的であれ、退職を余儀なくされる場合が多い。一方勤労者も当初は暗中模索の状態<sup>9</sup>で経営改革を実行し続ける。時には新しいサービスがホール利用者に受け入れられず、中高年層を中心とする主要顧客から激しく批判され、利用客のホール離れを助長することもある。しかし徐々に利用客側からは旧来のパチンコ業界には見られなかった新たな戦略として注目され、若年層や女性層といった新たな顧客からの支持を得ることに結びつく。またホール企業から見れば、自社の差別化戦略の有効な手段としても機能することになる。

ところで、ホール企業改革の重要性を認識させる上で有効に作用したのが、1990年代前半から今日まで行われる新卒採用である。これはホール企業が新入社員をその年に卒業した新卒の大学生や大学院生から確保する採用方法であり、経営改革を志向するホール企業はほとんど取り入れている人材獲得及び育成手段のひとつである。旧来のホール企業の採用方法では中途採用や縁故採用が多く、これらは欠員の補充が主たる目的であった。しかし新卒採用者はホール企業の経営改革とそれによるパチンコ業界のイメージアップに向けた取組みを主体的に担う人材として期待され採用される。彼等は入社前の会社説明会や採用試験、さらには入社後の諸研修で繰り返し、業界のイメージアップ

8 以下の記述は、就職活動サイト「リクルート・ナビ」(<http://www.rikunabi.com/>)に掲載されたホール企業に関する会社案内を参照した（2009年9月7日～2010年1月11日閲覧）。なおマルハンとダイナムにおける経営改革については、韓〔2008〕第13章・第14章、財界編集部〔1999〕第1章・第2章などに詳しい。

9 ホール企業による新卒採用の史的展開、実施背景、効果については、鍛冶〔2008b〕〔2008c〕で研究報告した。

の必要性を意識づけられる。したがって新卒採用者は入社当初から（時には入社前研修の段階から）改革意識を共有し、その主体的な実行を求められることになる。勿論、新卒採用を実施する前段階として、①経営者を含めたホール企業に勤務する者の改革意識が高いこと、②①を踏まえてホール企業が実際にある程度の経営改革を達成していること、③②が目に見える形で情報公開されていること、これらが達成されていなければならない。

新卒採用は今日に至るまで、ホール企業改革を継続させる大きな制度的基盤となっている。ホール企業改革の下で人材獲得及び育成手段を確立することは、ホール企業自体の経営体質の改善による社会的評価の向上だけでなく、長期的にはパチンコ業界全体の健全化にも貢献することになる。

### Ⅲ 消極的要因

本章では、パチンコ市場全体の停滞、パチンコ業界が抱える構造的問題の未解決、以上の二点を取り上げその現状に触れる。これらは1990年代にも十分な解決が図られることなく今日まで残された課題であり、これらを克服する一手段としてホール企業改革が展開されつつある。

#### 1. パチンコ市場全体の停滞

1990年代前半からのデフレ不況は日本経済を長期停滞させた。その間に政治・経済・金融・財政の各方面でさまざまな対策が講じられたものの、本質的な景気回復への手掛かりとはならなかった。2000年代半ばには徐々に景気回復の兆しが見え始めたが、2008年にアメリカで発生したサブプライムローン問題に端を発する世界規模の金融危機は日本経済にも深刻な影響をもたらし、雇用不安が一気に進行したことは記憶に新しい。

パチンコ業界もこうした日本経済の動向から少なからず影響を受け、1990年代半ば以降、停滞・衰退期に突入し今日に至る。例えば『レジャー白書』2009年版によると、2008年時点の市場規模は21兆7,160億円と過去15年間で最低の数値となった。参加人口は2007年には1,450万人、2008年には1,580万人となり、1990年代半ば以降の参加人口の減少に歯止めがかかっていない<sup>10</sup>。こうした数値からも2000年代のパチンコ業界が全体的に低迷期にあることを窺える。

さらにホール企業の場合、2000年代のパチンコ業界の低迷を直接実感させる出来事が発生する。それはホール企業改革を実践していた大手ホール企業が休業・倒産・廃業

10 財団法人日本生産性本部〔2009〕42ページ・92-93ページを参照。

に追い込まれるケースが見られたことである。以下では株式会社ダイエーと株式会社ダイナムの事例に触れる。

1965年に創業した株式会社ダイエー（本社：福島県会津若松市）は、パチンコ業界が最盛期を迎える1990年代半ばより県外への出店を開始し、2004年からは新規店舗の店舗デザインを統一するなどチェーン店のブランド化を進め、東北地方有数のホール企業にまで成長した。2006年度には売上高は2200億円に達し、ホール企業の売上ランキング第6位に達した<sup>11</sup>。その後も売上ランキング上位を維持し続け、ホール企業のなかで確固たる地位を確立しつつあった。しかし2008年4月27日に約636億円の負債を抱え東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請し事実上倒産（経営破綻）した。経営が行き詰まった原因として、短期間での急速出店による短期借入金の増加、店舗の大型化に伴う遊技機の入替台数の増加、さらにパチスロ5号機への入替、これらによる資金繰りの悪化が背景にある。ダイエーの破綻は単にホール企業一社の破綻事例というだけでなく、融資面に大きな影響を与えた。ダイエーはホール企業のなかでも積極的に事業証券化を推進したが、そのダイエーが破綻したことで金融機関によるホール企業への貸し渋りが進み、リース会社をはじめ各金融機関のパチンコ業界に対する評価や貸付基準が厳格化された。その後、2007年12月5日に東京地裁は民事再生手続きの認可を決定し、2008年1月より経営再建に向け再スタートを切っている<sup>12</sup>。

株式会社ダイナムは先述の通り1990年代から今日に至るまで経営改革を先導してきた代表的ホール企業である。2008年3月期の売上高は1兆678億円で株式会社マルハン（1兆8,381億円）に次ぐ第二位であり、ホール企業のリーディングカンパニーとしての地位を確立している。1990年代より右肩上がりの成長に合わせ継続的な出店を続けてきたダイナムであったが、2006年にはダイナムの経営危機が囁かれ、実際に同年10月から11月にかけて全290店舗のうち27の不採算店舗の休業と新規出店計画の大幅縮小（35店舗から22店舗へ）が公表されパチンコ業界を騒然とさせた。ダイナムはそれまでの基本戦略であったチェーンストア理論に基づく大量出店及び出店基準の見直し、全国のエリア別営業組織の改編、既存店の競争力強化などを徹底し、その結果2008年には経営危機を脱する。2009年には過去最高の経常利益（320億円）に達するまでに回復した<sup>14</sup>。

11 総合ユニコム編〔2007〕256ページを参照。

12 ダイエーの経営破綻については、「東北最大チェーン（株）ダイエーが民事再生法を申請」『Green Belt』（2007年6月号、30ページ）、「加速するパチンコの廃業・休業 ダイエー倒産の衝撃」『Green Belt』（2007年7月号、42-43ページ）、「業界第6位のダイエーが民事再生法」『Green Belt』（2008年1月号、115ページ）、「債務額返済期間は7年 ダイエーの再生計画が本格スタート」『Green Belt』（2008年2月号、44-45ページ）を参照。

13 総合ユニコム編〔2009〕60ページより引用。

14 ダイナムの経営危機とその後の回復過程については、「ダイナム27店舗を休業」『Green Belt』（2007年1月号、30ページ）、「危険水域を脱し大成功を上げたダイナムの変化の中身とは」『Green Belt』（2008年

以上の二社の経営危機に代表されるパチンコ業界の全体的な停滞傾向はホール企業全体に少なからず危機感を与えた。パチンコ業界のイメージアップに向けた取組みを率先して遂行していた代表的ホール企業が経営危機さらには経営破綻に追い込まれ、ホール企業の危機管理意識をより高めることになった。こうした状況下で経営改革は、ホール企業の新たなサービスの提供だけでなく企業の長期存続のための手段として、さらに、パチンコ業界の停滞ムードを払拭もしくは緩和し業界のイメージアップに向けた有力な手段として認識されることになった。

## 2. パチンコ業界が抱える構造的課題の未解決

ホール企業経営において未だ残される課題に、個々のホール経営で抱える課題とパチンコ業界全体として抱える課題がある。本稿の関連からここでは後者について言及する<sup>15</sup>。

パチンコ業界全体として抱える課題について、筆者は以前ホール企業経営に少なからず影響を及ぼす未解決なパチンコ業界全体の現代的課題として、会計の不透明性による脱税問題や特定国家への送金疑惑問題、三店方式に代表される曖昧な換金システムの残存、パチンコ依存症の発生、ゴト師の暗躍と不正機器の設置、既存ホール企業や異業種参入企業などとの競合、パチンコという表現がもたらす社会的イメージの問題、これら六項目を挙げその対策を含めて考察した<sup>16</sup>。最近の状況を述べると、国税庁がまとめた2007年7月1日から6月30日までの「不正発見割合の高い10業種」について「パチンコ」は第2位で不正発見割合は50.1%、2008年7月1日から6月30日までの調査も第2位で49.1%となっている。また同調査による「不正申告1件当りの不正脱漏所得金額」では、パチンコは2007年が第3位(34,473,000円)、2008年が第4位(28,075,000円)、2009年度が第1位(53,644,000円)であり、パチンコは今日なおも脱税の代表的業種であると言える。またパチンコ依存症問題も未だ十分な対策が図られていないが、この問題が深刻化した1990年代半ば以降、パチンコ依存症(もしくはギャンブル依存症)に関する詳細なデータ、レポート、治療方法が公表され依存症問題の実態把握と対策が進みつつある<sup>17</sup>。

15 年7月号、84ページ)、「赤字から2年で最高益を確保 ダイナムが新たな店舗展開へ」『Green Belt』(2009年5月号、28ページ)、総合ユニコム編〔2008〕74ページを参照。

16 個々のホール企業経営における諸課題については、パチンコ店経営研究会〔2005〕第1章第3節に詳しい。

17 詳細は、鍛冶〔2007a〕〔2007b〕を参照されたい。

18 「パチンコの脱税や改善 国税庁の法人税課税事績報告」『Green belt』(2008年1月号、33ページ)、「不正発覚割合や悪化 平成19事務年度の課税事績発表」『Green belt』(2009年1月号、41ページ)、「1件当たりの不正脱漏所得金額が倍増 不正発覚割合は3.7ポイント改善」『Green belt』(2010年1月号、45ページ)を参照。

19 パチンコ依存症の実例や実態、背景、依存プロセス、対策について論じた最近の文献として、伊波編〔2007〕、帯木〔2005〕、谷岡〔1996〕第2章-第4章、若宮〔2006〕〔2008〕などを挙げられる。



これらの諸課題はこれまでのパチンコ産業の歴史のなかで十分な解決が図られることなくパチンコ業界に長く残存してきたものであり、今後数年のうちに容易に解決できるものではない。しかし1990年代以降、これらはパチンコ業界の健全化の実現に向けた重要課題として認識され、特にホール企業では経営改革を通してこれらを改善するための地道な努力が続けられている最中である。

#### IV 政策的要因

最近20年間のホール企業改革を概観すると、外的要因が作用して企業改革が進められてきた（さらに言えば、進めざるを得なかった）という点も否定できない。この外的要因は二つに分類できる。それは、ホール企業を取り巻くパチンコ業界内外の諸団体が展開する政策と、最近20年間の日本社会を取り巻く諸環境の変化である。本章では前者について、次章（第V章）では後者についてそれぞれ考察を深める。

ホール企業改革はパチンコ業界団体による諸政策さらにはそれに指示する行政や警察からの働きかけのもとで実行されてきた側面がある。第II章と第III章で指摘した要因を背景に各ホール企業では経営改革が展開されるが、これらは所詮ホール企業に限定された取組みに過ぎない。したがって業界全体の健全化に向けた効果も限定的であり、実際に全てのホール企業での一貫した全体的活動には至っていない。そこでホール企業を統括するパチンコ業界団体は業界全体の健全化の実現のために、ホール企業が策定すべき経営戦略の方向性を提示し強制的に実行させることでホール企業改革の全体化を図ってきた。パチンコ業界団体が主導して業界全体の動向を決定づけるという史実はパチンコ産業史においていくつも確認できるが、特に2000年代にはパチンコ業界の社会的評価の向上の必要性が強調され、パチンコ業界団体や外部組織によるホール企業への働きかけが活発化し、ホール企業改革に少なからず影響を及ぼした。

以下では、2000年代にパチンコ業界を構成する諸組織が展開しホール企業改革の促進要因となった諸政策の事例を列挙する。

##### 1. パチンコホール・トラスティ・ボード（PTB）<sup>19</sup>

2000年代にはパチンコ業界全体の健全化の実現を組織的に目指すための団体や機構が結成されるようになった。本節1では「パチンコ・トラスティ・ボード」を、次節2では「遊技産業健全化推進機構」についてそれぞれ言及する。

一般社団法人「パチンコ・トラスティ・ボード（Pachinko-Trusty Board：PTB）」と

19 以下のPTBに関する記述は、特に断りのない限り「パチンコ・トラスティ・ボード」公式ホームページ（<http://www.ptb.or.jp/>）（2009年9月11日～2010年1月11日閲覧）を参照。

は、「パチンコホール経営企業が、業務の適正化・健全化を図ることによって、広く社会から信頼を得ることを目的として、社員相互間に協力する会」(同会定款第3条)として2005年2月に設立された「パチンコホール経営企業の社会的地位向上を目指す、パチンコ業界内外の有識者・専門家による組織」である。具体的な施策として、①パチンコ業界外の中立かつ公正な第三者による専門家などにより、ホール経営および営業全般に対する厳しい調査や監視を実施する。②調査・監視結果をもとにホール企業を評価(格付け)し、評価結果を公表する。③②をもとにホール企業のコンプライアンスやコーポレートガバナンスのレベルを高めるための指導や勧告等を実施する。④ホール企業を含めたパチンコ業界のあるべき姿について社会各層の有識者からの提言を社会に発信する、これらを展開する。本稿執筆時点では、株式会社ダイナム(本社:東京都荒川区)、夢コーポレーション株式会社(本社:愛知県豊橋市)、株式会社ニラク(本社:福島県郡山市)、株式会社TRY & TRUST(本社:東京都新宿区)、ピーアークホールディングス株式会社(本社:東京都中央区)、株式会社正栄プロジェクト(本社:北海道札幌市)、株式会社マルハン(本社:京都市上京区)の計8社がPTBによる監視調査を受け入れている。2006年2月の第1回監視調査以来、2009年3月までに計3回の監視調査が実施され、その結果、上記8社に関しては日本の一般的な上場企業と比較しても遜色のない企業組織が構築されていることが証明された。また2007年12月にはPTBが独自に作成したホール専用の統一会計基準案を発表した。これは現在不統一なホール企業の会計処理方法を統一し、経営実態を的確に反映する財務諸表の作成や、それに基づくホール企業間の比較可能性を保証する仕組みを構築することを目指す。またパチンコ業界以外の者にも比較可能な判断基準を整備し、将来的なホール企業による株式上場の布石とする狙いがある<sup>20</sup>。

一方課題点は、PTBによる監視調査を受け入れるホール企業数を今後どれだけ増やせるかである。現時点では上記ホール企業の各々が経営改革の進捗状況を明確化する手段としてPTBの監視調査を活用するに止まり、本来の目的であるパチンコ業界全体の健全化に大きく貢献しているとは言えない。この点について井出博之〔2007〕はPTBによる活動の全体化と広域化、およびパチンコ周辺産業との連携の重要性を強調する<sup>21</sup>。

20 「売上は貸玉料金、遊技機は一括費用処理 統一会計基準案をPTBが発表」『Green Belt』(2007年2月号, 28ページ)を参照。

21 井出は「当然のことながら、現在PTBに参加している企業がより高い理想に基づき、(省略)課題に積極的に取り組んだとしても、業界全体が社会からの信頼を得ることは恐らくないでしょう。他のパチンコホール経営企業、また遊技機メーカーや景品業者など、パチンコ業界全体のあらゆる企業が個々の課題に積極的かつ継続的に取り組むことが必要不可欠です」と述べる(井出〔2007〕37ページより引用)。

## 2. 遊技産業健全化推進機構（WPPO）

「遊技産業健全化推進機構」（Wholesome Pachinko and Pachislot industry Organization : WPPO）とは「遊技産業の健全化に関する諸政策を展開するとともに、遊技機及び周辺機器に関する不正等を根絶して安心安全な遊技環境の整備を図り、身近で手軽な大衆娯楽としての基盤を確立して、もって遊技産業の健全な発展に寄与すること」を目的に、2006年8月8日に設立された第三者機関であり、パチンコ関連の14業界団体が協力している<sup>22</sup>。WPPOの重要事業のひとつが「誓約書を提出したホールに対して営業時間の内外を問わず行われる無通知での立入検査」である。まず、立入検査を受入れ不正改造等が行われていないことの確認を受けたいホールは、随時かつ無通知での立入検査の受入れを認める誓約書を機構宛てに提出する。それを受けWPPOでは随時立入検査を実施し、その結果を公表する。公表内容は単に検査結果だけでなく、誓約書提出の有無、誓約書提出済みホールの立入検査受入れの有無なども含まれ、仮に立入検査の結果、不正の疑いが発見された場合は即刻警察へ通報される。2010年1月5日時点で、WPPOの趣旨に賛同しているホール数は12,733店に達する。立入検査は2007年4月2日より開始され、ほぼ毎月数百店舗の単位で立入検査が継続されている<sup>23</sup>。

WPPO設立の背景には、1990年代から断続的に見られた遊技機の不正改造問題の悪化と、それに伴うパチンコ業界への社会的評価の低下を挙げられる。この間パチンコ業界が何の対策も講じなかったわけではない。遠隔操作が統発した1998年夏には「日遊協セキュリティ問題検討委員会」のもと遊技機の製造・流通・設置に各段階での問題点の徹底的な改善を目指した。1999年以降は全日本遊技事業協同組合連合会の主導で、組合内部に編成した巡回指導班をホールに送り込み立入検査を行わせ、実際の摘発に結びつけるなど自浄努力を継続してきた。しかし2003年10月に発覚した「長崎偽造チップ密造工場事件」ではパチンコ業界による自浄努力にも関わらず、24,000点もの偽造チップが押収され、その背後に暴力団の関与が確認され大規模な不正機器問題に発展したことから、全日本遊技事業協同組合連合会では危機感を強め、業界全体による徹底した対策の必要性を痛感した。そのことがWPPO設立の直接的要因となったと言われる<sup>24</sup>。

22 参加団体は、全日本遊技事業協同組合連合会（全日遊連）、社団法人日本遊技関連事業協会（日遊協）、日本遊技機工業組合（日工組）、日本電動式遊技機工業協同組合（日電協）、全国遊技機商業協同組合連合会（全商協）、回胴式遊技機商業協同組合（回胴遊協）、遊技機自動サービス機工業会（自工会）、遊技機自動補給装置工業組合（補給組合）、遊技機メダル自動補給装置工業会（メダル工業会）、有限責任中間法人日本遊技産業経営者同友会（同友会）、有限責任中間法人余暇環境整備推進協議会（余暇進）、一般社団法人パチンコチェーンストア協会、有限責任中間法人電子認証システム協議会、一般社団法人プライベートシステム協会、である。

23 以上の遊技産業健全化推進機構に関する記述は、遊技産業健全化推進機構編〔2008〕、「遊技産業健全化推進機構」公式ホームページ（<https://www.suishinkikou.or.jp/>）（2010年1月11日閲覧）を参照。

24 上記のWPPO設立の背景については、「高まる一段の実効性への期待 いよいよ動き出す歴史的な試み」『Green Belt』（2006年8月号、58ページ）を参照。

先述の PTB による業界健全化に向けた活動が個別の先進的ホール企業の経営改革の促進を主たる目的とする一方、WPPO による活動ではあらゆるパチンコ業界団体が参加したことで、より全体的観点から強制力を伴った業界健全化の促進を図ることを可能にした。また各業界団体に加入するホール企業にとって WPPO のもとでの経営改革の実行は大きな意味を持つ。それは、①ホール企業改革に積極的に取り組まざるを得ないこと、②①によりもたらされたホール企業の健全性をパチンコ業界という全体的視点から位置づけ自社の優位点としてアピールできること、③パチンコ業界の主要業界団体がほとんど参加しており、業界健全化の実現に向け大きな効果を期待できること、である。

### 3. 社会貢献活動

ホール企業で社会貢献活動が本格化するのは 1990 年代であり、ホール企業の社会的評価を高める有効な手段として展開され始めた。また同時期に日本企業の多くがソーシャルマーケティングを志向し始めたことも背景にある。今日、マルハンやダイナムのような先進的ホール企業では社会貢献活動を積極的に推進し、現金や物品の寄贈だけでなく、地域イベントへの参加や清掃活動といった人的サービス、ホール施設の開放などを通して出店地域との接触を活発化させている。またこうした活動はホール企業に限らず、遊技機メーカーをはじめとする周辺産業にも波及している。

パチンコ業界での社会貢献活動は、1990 年代には個々のホール企業が自発的に展開するものが中心であったが、2000 年代にはパチンコ業界団体が主導して各ホール企業にそれを働きかけ、今日では業界全体の活動として定着しつつある。一例として日本遊技関連事業協会がまとめたパチンコ産業全体での社会貢献活動の実態調査によると、2008 年に社会貢献活動を実施した企業は 64% (調査対象 165 企業)、パチンコ業界団体は 75.7% (調査対象 37 団体) の高水準を維持し、地域との関わりを重視する傾向が強い。また活動形態としては「金銭寄付」が、企業では 87.6%、業界団体では 92.6% と圧倒的に高い。金銭寄付の年間総額は企業では「150 万円以上」が 25% 以上、業界団体では「300 万円以上～1000 万円未満」が 30% 以上となっている。<sup>25</sup>

このようにパチンコ業界全体で社会貢献活動が活発な一方で課題もある。そのひとつは、パチンコ業界の社会貢献活動の実態が生活者に適切に情報伝達されていない点である。これは業界健全化の成果を広く社会にアピールするうえでも克服すべき課題である。しかし、パチンコ業界が抱える情報公開に対する消極的体質が未だ改善されず、マスコミもパチンコ業界のマイナス面に着目した報道に偏重する傾向が強く、また誤った

25 「日遊協、20 年度の遊技産業における社会貢献活動調査報告書まとめる」『Green Belt』(2009 年 8 月号, 38 ページ) を参照。

報道に対してパチンコ業界側が積極的な反論を示してこなかったことも影響し、現在もなおパチンコ業界の実態とパチンコ業界に対する生活者の現状認識が一致しない状態が続いている。<sup>26</sup>そこでパチンコ業界ではこうした課題を改善し社会貢献活動をパチンコ業界全体で実行する第三者組織として、2005年12月12日に「全日本社会貢献団体機構」を設立し、個別ホール企業だけでなく各種遊技関連協会による社会貢献活動への助成や支援だけでなく『社会貢献活動年間報告書』を毎年刊行し活動実態の公表を進めている。<sup>27</sup>

最近のパチンコ業界全体での社会貢献活動として地球温暖化対策を挙げられる。全日本遊技事業協同組合連合会は2007年9月20日、全国のホールから排出されるCO<sub>2</sub>の削減に向け「環境自主行動計画」を発表し、「2015年までに2007年度比で15%の減少」を目標に掲げ、パチンコ業界が一丸となってCO<sub>2</sub>削減に取り組む姿勢を表明した。背景には京都議定書で決められた義務履行期間のスタートが2008年に迫った中、日本が国際公約に掲げていた「1990年度比で6%減少」を実現する目処が立たなくなり、従来「産業・エネルギー部門」にのみ求めていた数値目標の設定が「業務部門」にまで拡大されたことがある（ホールは「業務部門」のなかの「娯楽業種」に含まれる）。全日本遊技事業協同組合連合会では環境自主行動計画の実現に向け、節電の徹底、店舗リニューアルに伴う省エネ機器の導入、遊技機の電気使用量に関する削減要望活動が推奨され、ホール企業では節電対策やCO<sub>2</sub>削減に効果的な省エネ機器の導入などを進めつつある。<sup>28</sup>

#### 4. 「手軽に安く遊べるパチンコ・パチスロキャンペーン」

『レジャー白書』によると、パチンコ参加人口の減少は1994年をピークに2010年現在まで総体的な減少傾向が止まらない。ホール企業では1990年代半ば以降、参加人口減少分の売上を取り戻す手段として、既存ファンの維持と客単価の増加を図り、射幸性の高いCR機の導入を積極的に進めた。その結果、遊技機の使用法の複雑化と遊技に必要な投下資金の高額化を招き、ホール経営もヘビーユーザーに偏重したものとなり、遊技機の扱い方を理解できないファン、資金力のないファン、ギャンブルとしてよりも

26 詳しくは、鍛冶〔2008 a〕第3章第1節を参照されたい。

27 全日本社会貢献団体機構のもとで2005年から2008年に行われた社会貢献活動の詳細については、全日本社会貢献団体機構編〔2006～2009〕を参照されたい。

28 2007年以降のパチンコ業界でのCO<sub>2</sub>削減に向けた取り組みについては、「もしも世界の海流システムが壊れたら…温暖化対策で全日遊連は数値目標を明記」『Green Belt』（2007年11月号、50-51ページ）、「想定される1400万トンの再追加 P業界の数値目標は新・達成計画へ」『Green Belt』（2007年12月号、98ページ）、「CO<sub>2</sub>削減で数値目標 5年後の15%減を明記」『Green Belt』（2008年1月号、117ページ）、「2008年度の幕開けとともに全日遊連『環境自主行動計画』いよいよスタート」『Green Belt』（2008年5月号、38-43ページ）、「70%を占める遊技機関連以外の輩出比率 この部分の削減努力が優先課題だ」『Green Belt』（2008年10月号、114ページ）を参照されたい。

ゲームとして楽しみたいファンをホールから遠ざけ、現在まで続くパチンコ業界の長期停滞を助長した。さらにヘビーユーザーによるパチンコ依存症問題が表面化し、パチンコに対する社会的イメージを著しく悪化させた。そこでパチンコ業界では、パチンコ初心者やかつてパチンコを楽しんだファンをホールに呼び戻し、またパチンコ業界の停滞を打破し業界の社会的イメージを改善させることを目的に、ファンを対象にした各種の働きかけを開始した。その代表的取組みが「手軽に安く遊べるパチンコ・パチスロキャンペーン」である。

2005年12月18日に東京都内の国際フォーラムにて「遊べるパチンコ・パチスロオープンフォーラム2005」が開催された。これは午後2時から午後6時という短時間の開催であったが、業界関係者や一般ファンが多数参加し遊技機の試打や意見交換が行われるなど盛況であった。<sup>29</sup>この成功を受け、2006年10月21日・22日には業界15団体による支援の下、東京池袋のサンシャインシティで「手軽に安く遊べるパチンコ・パチスロ展示会」を開催した。ここでは遊技機メーカー48社から108機種の低射幸性を追求した遊技機が展示され、2日間で7000人以上が来場者した。またこの展示会では、手軽に安く楽しめる遊技機の総称を「遊パチ」をし、その具体的目安として「5000円で2時間程度遊べる遊技機」であることが発表された。<sup>30</sup>この展示会の意義について神保美佳〔2007〕は、これまでのパチンコ関連の展示会と異なりファン主体の展示会であった点を強調する。<sup>31</sup>

この展示会を契機に、パチンコ業界では継続的に低射幸性の追求を訴えるキャンペーンを展開し、ライトユーザーの呼び戻しに向けた本格的かつ全体的な取組みがなされていく。遊技機メーカーでは低射幸性を追求した遊技機が製造販売され、ホール企業では「1円パチンコ」「5円スロット」に代表される低貸玉営業が全国規模で本格化していった。

## 5. 「遊パチ」の全国展開

2006年より業界主導で「手軽に安く遊べるパチンコ・パチスロキャンペーン」が全国的に開催された結果、2007年以降、遊技機メーカーおよびホール企業では、低射幸性を追求し低い投資金額で長時間遊べる遊技機（遊パチ）の導入が進められた。2007

29 神保〔2007〕170-171ページを参照。

30 この展示会の詳細は「キャンペーン第1弾イベント開催 気軽に安く遊べる「業態転換」への布石となったか？」『Green Belt』（2006年12月号、52-57ページ）を参照されたい。

31 神保は「同展示会の大きな特徴は、開催の対象が一般ファンであるところだった。通常、業界が開催するイベントのほとんどは、ホール業者を中心とする業界関係者が対象であるのが当たり前。エンドユーザーの意見や要望というのはなかなか業界内部に浸透することがなかった。それだけに、一般ファンが自由に来場し、直接遊技機に触れ、なおかつアンケート等で意見を言える展示会の開催意義は、非常に大きかった…」と述べる（神保〔2007〕172ページより引用）。

年3月1日には、パチンコ業界4団体（社団法人日本遊技関連事業協会、有限責任中間法人日本遊技産業経営者同友会、有限責任中間法人余暇環境整備推進協議会、有限責任中間法人パチンコチェーンストア協会）が「手軽に安く遊べるパチンコ・パチスロ遊技機のホールへの導入を促す決議」を採択し、各ホールでの遊パチの導入に関して、2007年6月末までに概ね20%以上を達成すると期限付きの数値目標を掲げ、業界全体でホールへの遊パチ導入を支援する姿勢を示した。<sup>32</sup>

では遊パチのホールへの導入はどのようにしてなされたのか。その具体的手段が低スペック機の導入と低貸玉営業の展開である。

低スペック機とは、高い大当たり確率により比較的低い投資金額で当たりを狙うことが可能な遊技機のことであり、射幸性の抑制に繋がるとされている。しかしこの機種は従来の遊技機と同じ枠内で遊技することになるため、ホールは通常の4円貸営業であり、また所詮は確率なので場合によっては思いがけず大当たりする可能性もある。また低スペック機を製造販売するのは遊技機メーカーであり、ホール企業が遊技機の射幸性の抑制に直接関与できないという課題もある。そこでホール企業が主体的に遊パチを実践する方法として昨今導入が進められているのが低貸玉営業である。

低貸玉営業とは、貸玉料金を4円未満に設定し利用客の消費金額を大幅に縮小させ、低価格で長時間パチンコを楽しめるようにした営業方法である。昨今の遊パチ導入は、ホール企業による低貸玉営業のもとで進められつつある。

ホール企業による低貸玉営業は既に2005年から見られ、貸玉料金を4円以下に設定し、交換率を下げて営業する店舗が見られ始めた。<sup>33</sup>その流れに決定打を与えたのが、2006年6月6日にピーアーク株式会社（現：ピーアークホールディングス株式会社）の店舗「ピーアーク三田店」での取組みである。三田店では1フロア限定で貸玉料金を1円に設定して営業するという「1円パチンコ」を開始しパチンコ業界を驚かせた。これは遊パチを徹底追求した戦略であるが、当時は採算性の観点から賛否両論を巻き起こし、導入に慎重なホール企業もみられた。しかし1円パチンコは予想に反して利用者からの高い支持を得、またホール企業側にとっては新規顧客の獲得に成功した。そして利用者の増加に向けた取り組みとローコスト経営を徹底した結果、利益確保のためのマーケティング戦略が確立されて採算性の問題を相当以上に克服したことからホール企業に注目され、2007年以降、1円での低貸玉営業が全国規模で普及した。なおピーアークでは2008年8月13日に、系列店の「ピーアークジョイタイム」のリニューアルに合わせて、地下コーナーに「貸玉1個50銭営業」を全国で初めて開始している。<sup>34</sup>2006年10月24日

32 「遊パチ」2割以上 パーラー4団体決議『Green Belt』（2007年5月号、28ページ）を参照。

33 「ファン拡大に向けて、波及するか『遊べるパチンコ』への取り組み」『Green Belt』（2006年8月号、72ページ）を参照。

34 「ピーアークジョイタイム 50銭パチンコを開始」『Green Belt』（2008年10月号、35ページ）を参照。

には、遊技機メーカーの株式会社平和の100%出資子会社である株式会社新効が自社のホール「高崎駅前新効遊戯場」のリニューアルオープンに際し、遊パチを全機種約50% (266台中128台)、またパチスロ5号機を全体の約30% (90台中24台)設置した低射幸性を追求したホールが出現し、ホール企業の戦略のひとつとして遊パチの設置が大きく前進した。<sup>35</sup>

また低貸玉営業の全国化を決定づけたのが、大手ホール企業による低貸玉営業への参入である。2006年には株式会社ダイナム、2007年には株式会社マルハンがそれぞれ低貸玉営業を本格的に開始したことから一気に全国化した。最近では1円貸しを軸にしつつさまざまな低貸玉料金を設定したホール営業が見られるようになった。

全国有数のホール企業間競争の激しい北海道では、早くから低貸玉営業への関心が高く、2006年11月に株式会社正栄プロジェクト(本社:北海道札幌市)が1円貸しによる営業を開始して以降急速に普及した。矢野経済研究所によると、2007年12月初旬時点で低貸玉営業は全都道府県で確認されたが、そのなかでも実施店舗数が最も多かった都道府県は北海道であり、導入割合は22.7%(652店舗中148店舗)に達した。これは同時期の全国での平均導入割合7.7%(13,556店舗中1,049店舗)をはるかに上回る数値であり、北海道での普及率の高さを窺わせる。<sup>36</sup>

とはいえ遊パチがホールに設置される遊技機の主力になるとは現時点では考えられない。なぜなら、やはり多くのパチンコファンの多くが旧来からの4円貸営業による、ハイリスクながらハイリターンを期待できる射幸性を有したパチンコをプレーすることを望んでいるからである。しかしホール企業がそれでも低貸玉営業を積極的に導入するのは、①パチンコ参加人口の減少に歯止めをかけ旧来からの男性中高年層だけでなく新たな顧客層を獲得したいため、②射幸性に依存し過ぎた旧来のホール経営を改めゲーム性を追求するパチンコを確立するため、③ホール企業が構造的に抱え経営圧迫の主要因である高コスト体質を改善する一手段とするため、④低射幸性を追求することによる業界のイメージアップを促進するため、こうした背景がある。ホール企業では中核的サービスを改善する有力な手段として低貸玉営業の継続を図っている。

## 6. 広告宣伝の自主規制

ホール企業が自社のアピール手段としてプロモーション戦略を展開することは常時行われている。特に1990年代半ば以降から今日まで、先述の通りパチンコ業界が長期低迷から脱却できず、パチンコ参加人口は全体的に減少傾向にあるなかで、ホール企業は

35 「平和100%子会社の新効が「遊パチ」比率50%店出店」『Green Belt』(2006年12月号, 31ページ)を参照。

36 「低貸玉営業は全国1049店舗, 矢野経推計 機種の嗜好性に通常貸玉との違い鮮明に」『Green Belt』(2008年3月号, 45ページ)を参照。



積極的に生活者にアピールし自社ホールへの来店を促す販売促進策を展開するようになった。例えば、ホールの新規オープンやリニューアルオープン情報、新台導入に関する情報やイベント情報などを、マスメディアや看板等を活用して利用客に継続的に提供した。<sup>37</sup>

ところが2000年代、ホール企業の過剰なプロモーション戦略が生活者に不快感を与えるケースが全国的に見られるようになった。先述の通り、ホール企業は折からの参加人口減少や市場規模縮小などを受け激しい生存競争に晒され、自社の優位性をアピールする手段としてプロモーション戦略に尽力してきた。しかし大げさな宣伝文句、頻繁に放映されるパチンコ関連のテレビCM、頻繁に盛り込まれる新聞の折り込み広告は、パチンコ遊技者に対しては必要以上にパチンコへの参加意欲を高め、射幸性を煽る一因になっていると認識されるようになった。一方パチンコをしない生活者に対しては、関心を持たないパチンコの広告に日々晒されることで不快感を抱かせる結果となった。そこで各都道府県の遊技業協同組合ではパチンコに関連したイベントや広告宣伝の自主規制を行うようになった。

一連の広告規制の先駆けとなったのは、2006年に行われた岩手県・青森県・茨城県での事例である。岩手県遊技業協同組合では2002年の警察庁通達、2004年の岩手県警本部通達を受け、2004年より自主規制を開始した。しかし過度な広告宣伝に関する改善が見られなかったことから、2006年5月1日の風俗営業適正化法の改正による罰則強化などの情勢を受け、より強力な自主規制が展開された。青森県遊技業協同組合では2005年1月1日より自主規制を開始したが、その効果は薄く徐々に違反行為が目立つようになったことから、2006年5月の岩手県警通達と風適法改正を契機に、罰則規定も設定した規制強化に乗り出した。<sup>38</sup>茨城県遊技業協同組合では2006年1月の理事会で自粛を決議し、同年2月15日より実施された。こうした岩手県・青森県・茨城県での自主規制を受け、各県でも広告規制の導入を検討し始めたものの、この段階では全国的な動きにまでは発展しなかった。

広告宣伝の自主規制の動きを全国化させる契機となったのが島根県の事例である。2000年代に入り島根県でもホールに関する広告宣伝が過熱化し、島根県遊技業協同組合にはホールの広告宣伝を規制すべきとの意見が多数寄せられた。そのため島根県遊技業協同組合では、営利目的による広告宣伝の自粛を2007年3月2日の理事会で決議し、5月1日より踏み切った。<sup>39</sup>この一連の動向をマスコミが大きく報じ、各都道府県の

37 ホールのプロモーション戦略については、例えば前田〔1987〕第4章第2節・第3節、パチンコ店経営研究会編〔2005〕第2章第5節を参照されたい。

38 岩手県と青森県の広告規制の詳細については、「岩手・青森県遊協が過度な営業を一掃 イベント全面禁止と広告宣伝規制を実施」『Green Belt』（2006年9月号、53ページ）を参照されたい。

39 「島根県遊協が5月より広告宣伝自主規制」『Green Belt』（2007年6月号、31ページ）を参照。

遊技業協同組合では本格的な自主規制の導入に向け検討が重ねられ、その後全国的に展開されていった。例えば、北海道では2007年4月から、鳥取県では同年6月1日から、熊本県では同年7月から、鹿児島県では同年9月から、新潟県では同年10月から、それぞれ広告宣伝の自主規制を開始した。さらに全国レベルでの自主規制として、2009年4月より日本遊技機工業組合では、テレビ視聴者からの批判を受け、午前5時から午前9時および午後5時から午後9時には遊技機（パチンコ機・パチスロ機ともに）のテレビCMの放送を自粛することを決定した（企業イメージのCMは対象外）<sup>40</sup>。

広告宣伝の規制手段は都道府県ごとに様々である。凡その規制項目として、①広告宣伝それ自体の一切禁止、②広告宣伝の実施時間・時期・回数の制限、③広告宣伝で使用する表現（文字・写真・イラスト映像）の制限、④広告宣伝方法の制限（テレビCM、ラジオCM、新聞広告、折り込み広告、インターネット、電子メール等）、⑤ホールでのイベントの制限もしくは禁止、等が行われた。こうした自主規制に違反した場合に罰則規定を設けている都道府県も見られ、徹底した規制遵守が求められている。

こうした自主制限はホール企業の長年の経営コスト圧迫要因のひとつであった広告宣伝費を大幅縮小することを可能にした。一方、過当競争が激化する中で生活者へのアピール手段が大きく制限されたことに対する懸念も見られる。したがってこうした規制はホール企業に対し、旧来からの遊技機やイベントに依存したホール経営だけでは勝ち残れない可能性を示唆し、ホール企業の経営改革を促進させ新たな戦略策定を求めることになった。

## 7. 一般景品の充実

パチンコ遊技者がプレー後に獲得した出玉の個数に合わせて獲得するのが景品である。景品には換金可能な特殊景品と、換金不可な一般景品の二種がある。パチンコ業界では遊技者の90%以上が獲得した遊技球やメダルを特殊景品と交換し、ホール外に設置された景品交換所で現金と交換していると言われ続けている。

経営改革を進めるホール企業が注目するのは後者の一般景品である。パチンコ業界にとって、1990年代から2000年代前半にかけて過度に追求されたパチンコの射幸性を抑制することは喫緊の課題であり、その一手段としてホールでの一般景品への交換率の向上が目指された。ホール企業では1990年代以降、遊技者が出玉を特殊景品と交換し現金交換する機会を縮小するため、一般景品の品揃えを充実させて遊技者の一般景品への交換率を高める取組みがなされている。具体的にはホール内の景品陳列スペースの拡充

40 上記の都道府県の具体的な規制内容については、「広がりを見せる広告宣伝自主規制の制定 TVCM、新聞折り込みの露出が焦点に」『Green Belt』（2007年8月号、44ページ）を参照されたい。

41 「日工組が4月よりパチンコ機CM自粛」『Green Belt』（2009年2月号、35ページ）を参照。

とカタログ景品の導入である。ホール内の陳列スペースの拡充とは、従来から設置される景品コーナーに陳列する一般景品数を増やすことである。そのため、時に景品コーナーの空間面積を拡大させる必要もある。しかし限られたホール空間で一般景品を増やし、景品コーナー自体の面積を拡大させるには限界がある。そこで後者の方法が有効になる。カタログ景品とは、出玉に相当する賞品を専用のカタログの中から選択して申し込み、後日それを受け取る景品のことである。これにより景品コーナーに現物の一般景品を陳列しコーナー自体の面積を拡大することなく、一般景品の選択幅を大きく広げることが可能になった。最近では冊子ではなくホール企業のホームページに一般景品の閲覧項目を設定し、インターネットから注文させるケースも見られる<sup>42</sup>。

しかし、こうした一般景品の充実に向けた取り組みが必ずしも成功してきたとは言えない。その最大の要因は、パチンコが本質的に射幸性を有する娯楽であり、パチンコに勝つことで投下した資金以上の資金を獲得できる点にこそパチンコの面白さと楽しさがあるからである。したがって見方を変えれば、一般景品をめぐる上記の一連の改善は、利用客の主要ニーズである換金を阻害することに繋がりがかねない。また2000年代後半のホール企業はパチスロ5号機への完全移行期と重なり、企業経営において膨大なコスト負担を迫られていたことも影響し一般景品の充実が困難な状況にあった。そこでホール企業独自の戦略のみに依存するのではなく、パチンコ業界団体が主導し一般景品の充実に向けた政策が展開されることになった。

事の契機は警察庁生活環境課によるパチンコ業界団体への指導である。景品の充実の必要性については、まず2006年2月9日に指導がなされた。しかし同年5月末の全国調査では改善が見られず、改めて同年9月5日に「パチンコ営業に係る賞品の取りそろえの充実の更なる推進について」という文書で景品充実に向けたより一層の取り組み実施を指導した。これを受け同年12月、全日本遊技事業協同組合連合会・日本遊技関連事業協会・余暇環境整備推進協議会・日本遊戯産業経営者同友会・パチンコチェーンストア協会の業界5団体では換金抑制を期待できる景品の提供方法を協議し、以下の内容を決議した。まず2007年6月末までに、4品目未満、200種類未満、1000円以下の物品しか一般景品が取り揃えられていない状況を解消し、カタログ賞品を一切認めず、全て物品自体で揃えることを決議した。また2007年12月末までに5品目500種類以上の取り揃えに努力し、遊技機設置台数が500台を超えるホールでは台数と同数の取り揃えを求め、現物陳列を原則としつつ、設置場所等で制約を受ける場合は少なくとも200種類以上の現物陳列と写真やパネル等による代用陳列を最大300種類まで認めた。500種類の陳列が不可能な場合は、500種類の半数以上（250種類以上）のうち200種類以上

42 一般景品に関する筆者の考察として、鍛冶〔2004〕152-155ページ、鍛冶〔2007a〕39-40ページを参照されたい。

は現物陳列, 残り (1~50 種類) を写真やパネル等の代用陳列で補完する。さらに残る半数 (250 種類) は「その他の方式」(例えば, ①既に採用されてきたカタログ方式の仕組みを踏襲したコンピュータ画面等による賞品陳列方式, ②カタログ方式ならびにコンピュータ表示方式を活用した, 地域の商店街との連携による景品提供方式) による取り揃えを認めた。これらは究極的には, パチンコ業界の長年の懸案であった換金行為の抑制 (つまり射幸性の抑制) を目指すものである。こうした業界5 団体による決議を受け, 全国のホール企業では今日, 経営戦略のひとつとして一般景品の充実を義務づけられる。

また異業種企業との連携を通して景品充実を図る動きが見られるようになった。まず, 大創産業株式会社 (本社: 広島県東広島市) が展開する 100 円ショップ「ダイソー」との連携である。つまりホールの景品陳列コーナーにダイソーの店舗を出店させたのである。陳列された商品は現金で購入できず, 利用客は出玉数に応じて陳列された商品と交換する。ダイソーがホール企業と提携するようになったのは 2006 年 11 月からだが, 先述の警察庁による指導を受けホール企業との提携が徐々に増加した。ダイソーと提携したホール企業では, 常時豊富な賞品の品揃えが可能となり, また品薄になった場合でもダイソーのオンラインシステムを活用し的確な発注でき, 利用者による景品の現物交換の可能性を大きく向上させた。<sup>44</sup> 2007 年 2 月, ホール企業に各種景品を提供する株式会社アレックス (本社: 東京都荒川区) は, インターネット景品システム「えらぶー」を発表した。これは, インターネット上の専用サイトに 500 種類以上のパチンコ景品を取り揃え, サイトを通じて利用客に賞品を選択してもらい, 後日自宅に直送されるというものである。<sup>45</sup> このシステムは, 紙面の限界があり掲載できる賞品数が限られていたカタログ景品の課題を克服し, 利用客による景品選択幅を向上させた。2007 年 3 月, 大手ディスカウントストア経営で知られる株式会社ドン・キホーテ (本社: 東京都目黒区) の子会社である株式会社ドンキコムは, 遊技機の商品化権エージェント業務を手掛ける株式会社コモンウェルス・エンターテインメントと, ホール向けの一般景品総合業務である「アミューズメントショッピングエリア事業 (ASA 事業)」に関する業務提携を締結した。これにより, ドンキグループは本格的にパチンコ業界の一般景品業に本格的参入を果たした。<sup>46</sup> 2007 年 6 月には, この 2 社に加え, パチンコ用プリペイドカ

43 以上の一連の動向については, 「警察庁, 景品取り揃えの充実を再び指導」『Green Belt』(2006 年 11 月号, 30 ページ), 「景品取り揃えに指導強化 500 種類以上で最終調整」『Green Belt』(2007 年 1 月号, 93 ページ), 「今年 6 月末日を目指す違反状態の解消 賞品取りそろえ問題も新たなステージ」『Green Belt』(2007 年 3 月号, 58 ページ), 「年内に「500 種類以上」景品取揃え基準が明確化へ」『Green Belt』(2008 年 1 月号, 117 ページ) を参照。

44 「景品取り揃え充実に向けたアプローチ」『Green Belt』(2007 年 4 月号, 50 ページ) を参照。

45 「インターネット景品システム 地域の名産品など 500 種類」『Green Belt』(2007 年 4 月号, 28 ページ) を参照。

46 ドンキグループの本格的参入に関する詳細は「ドンキグループ 一般景品業に本格参入」「続・景品 /

ードを供給する日本ゲームカード株式会社（本社：東京都渋谷区）も業務提携に参加し、オンラインでの一般景品供給業務に参入することを発表した。<sup>47</sup>2007年10月、フェニックス株式会社（本社：東京都台東区）が新しい景品システム「賞品タッチくん」をスタートさせた。これは専用のタッチパネル端末を使用して景品を選択できるシステムで、これまで現物陳列できにくかった生鮮食料品や、重量物（酒・米・家電製品）も端末上に掲載でき、<sup>48</sup>ホール企業にとっては在庫負担を軽減することになった。2008年1月、ホール企業の株式会社ザシティ（本社：神奈川県横浜市）ではザシティ相模大野店のリニューアルに合わせ、景品交換コーナーにコンビニエンスストア「am/pm」で扱う商品をパチンコ景品として陳列する試みを開始した。ここで陳列される商品は全て出玉数や出メダル数に応じて交換するものであり、<sup>49</sup>小売は一切行わない。

このように、パチンコ業界5団体による一般景品の充実に向けた決議がなされた後、それを実現するための動きが見られ、景品充実の実現に向けた本格的な取組みが開始された。大きな流れとして、インターネットや専用機器を活用し無数で多様な景品一覧の中から選択し後日受け取る場合と、ホールの景品コーナーに大手小売企業を進出させその商品を活用して現物陳列の景品を充実させる場合、この2つが見られる。ただ前者の課題として、①希望する賞品がその場で手に入らないため即時性が失われること、②新たな顧客層としての獲得をめざす高齢者のなかにはパソコンなどの電子機器を十分使いこなせない場合もあること、③賞品が自宅郵送される場合にパチンコを楽しんだ事実が家族等に気づかれることに否定的な利用客がいること、等を挙げられ、これらをいかに改善できるかが課題となる。

## V 社会的要因

本章では社会的要因に注目して、2000年代におけるホール企業改革の促進要因を明らかにしたい。

### 1. レジャー活動の質的变化

日本では1970年代まで追求されたマスレジャー現象が高度経済成長の終焉とともに大きく変質した。生活者は1970年代後半から1980年代にかけて、社会・時代の流行に左

- 
- ＼ 取り揃え充実に向けたアプローチ 物販大手の「本格参入」で道は拓くか』『Green Belt』（2007年5月号、39ページ・55-57ページ）を参照されたい。
- 47 「日本GC、ドンキコム及びCWEと提携 一般景品のオンライン提供サービスに参入」『Green Belt』（2007年8月号、28ページ）を参照。
- 48 「フェニックスが新景品交換システム」『Green Belt』（2007年10月号、31ページ）を参照。
- 49 「えっ！パーラーにコンビニが出店？ 本気を伝える徹底したこだわり」『Green Belt』（2008年3月号、49ページ）を参照。

右されてレジャー活動を行うのではなく、個人の興味や関心に沿って主体的かつ自発的にレジャー活動を行うようになった。一例として瀬沼克彰〔1987〕は次のように指摘する。レジャー産業全般では1970年代半ばから、低経済成長が浸透したこと、労働による生きがいを得にくくなったこと、高齢化社会への対応を求められるようになったこと、労働よりも余暇を重視するという社会的価値観が一般化してきたことが複合的に影響し、生活者が余暇活動に人生の生きがいを求めるようになった。そして1980年代にはレジャーの特徴として以下の変化が見られるようになった。それは、①「金銭多消費から時間多消費へ」（金銭をなるべく使わず、時間を多く使うレジャーを行う）、②「同調性から多様性へ」（他人の行動や社会ブームに合わせてレジャーを行うのではなく、自分の個性に基づく主体的なレジャー活動を行う）、③「企業志向からファミリー・コミュニティ志向へ」（サラリーマンの場合、仕事仲間と楽しむレジャーではなく、家族やコミュニティを中心にレジャー活動を行う）、④「気晴らし型から自己開発型へ」（翌日の労働に備えて体を休め待機するようなレジャー活動ではなく、自分を高め、自分の関心分野を追求するようなレジャーを行う）、⑤「させられ型から自主性の高まりへ」（他者に合わせたレジャー活動や、企業が提供したレジャー商品を購入して消費するだけのレジャー活動ではなく、個人の好みや関心に応じたレジャーを行う）、以上の五項目であるという<sup>50</sup>。こうした変化は1990年代以降に顕著になり、今日の生活者の一般的傾向として認識されている。

レジャー産業に関わる企業は、こうしたレジャー環境の変化に応じたサービス商品を提供していくこと求められる。ホール企業も例外ではない。ホール企業改革は上記5項目を達成しようとする試みであると言え、それを通じてパチンコの社会性を向上させ、幅広い顧客層がレジャーとしてパチンコを楽しめる環境を整備する活動であると言える。

## 2. 法律・条例・規則による制限

ホール企業はさまざまな法律や規則による規制を受けながら企業活動を展開する。したがってそれら諸制度の変更や改正は、ホール企業改革の進捗に直接的もしくは間接的な影響を齎す。以下ではホール企業改革を促進したと思われる2000年代の制度施行および改変の事例をいくつか取り上げる。

2003年5月1日、「健康増進法」が施行された。これは公共施設での受動喫煙を防止する目的で制定され、施設管理者に対しては分煙や禁煙を徹底させるなどの努力義務を課したものである。この法律では罰則規定が設けられていないものの、社会的な健康志

50 瀬沼〔1987〕17-22ページを参照。なお、その他のレジャー産業関連の先行研究でも1970年代から1980年代にかけてのレジャー環境の変化に関して同様の指摘がなされている。

向も影響し、その後さまざまな施設で喫煙規制策が積極的に採られた。ホールの場合、長年の構造的課題の一つとして喫煙によるホール内環境の悪化が指摘されてきたが、ホール企業でもこの法律の施行と日本社会での喫煙に対する認識変化を受け、例えばホール内完全禁煙、喫煙ブースと禁煙ブースの分離、空気清浄機の設置などの喫煙対策が採られ、ホール内環境の改善が進められた。しかしホールでの喫煙対策は喫煙者が多いパチンコファンをホールから締め出しホール企業の収益性を悪化させかねないため、この取組みは他業種と比較しても緩やかである。こうした事情が2008年から2009年にかけての神奈川県遊技協同組合による神奈川県禁煙条例のホールへの適用除外要請とその承認に結びついた<sup>51</sup>。

2004年7月1日、「遊技機の設定及び型式の検定等に関する規則」（遊技機規則）が改正された。これは主に、1990年代半ばから指摘されてきたパチスロ機の射幸性の上昇を抑制するための規則改正である。2007年6月30日までの3年以内に高い射幸性を有し稼働が好調なパチスロ4号機をホールから完全撤去し、代わって射幸性を低く設定しゲーム性を追求したパチスロ5号機に完全移行することが目指された。この3年間の経過措置期間にファンへの5号機の認知を目指したが、4号機への支持は高く遊技機の入替えは往々にして進まなかった。またパチンコ業界側もメーカー・ホール企業ともに、5号機への移行による企業経営への影響が大きいため、当初は遊技機の入替には消極的であった。こうした状況もあり、遊技機メーカーの業界団体である日本遊技機工業組合と日本電動式遊技工業協同組合は5号機を巡る解釈基準の緩和を求めて監督官庁である警察庁への陳情も行っている。結局2007年中には4号機は完全撤去されたが、5号機への移行によって2007年以降今日まで、パチスロ設置台数は減少傾向にある。ホール企業では入替を余儀なくされ、十分なファン獲得すら確保できていないパチスロ5号機に関し、射幸性に頼らずアピールしていく戦略策定を迫られることになった。

2006年5月1日、「風俗営業適正化法」が2001年以来に改正され、これに合わせて行政処分の量定基準も改正された。特に事前申請のないままに「遊技機の無承認変更」もしくは「遊技機以外の構造または設備の無承認変更」がなされた場合、それが意識的であるか否かに関わらず、一律に営業許可の取り消し処分の対象となるよう罰則強化された。罰則強化の背景には、パチンコ業界の構造的課題のひとつである不正改造機器の徹底排除を目指したい行政側の強い意向がある。この改正により、ホール企業には遊技機を含めた全ての設備の徹底管理が要求され、これまで以上に遵法営業を強いられることになった<sup>52</sup>。

51 「神奈川県禁煙条例」については、「考察！タバコ問題 業界の現状とファン意識は？」『Green belt』（2009年3月号、21-23ページ）を参照されたい。

52 詳しくは、「改正法施行にあわせ量定基準も改正 無承認変更は全て許可取り消しに」『Green Belt』（2006年8月号、68ページ）、「一発営業許可取消の範囲拡大 対象はすべての無承認変更だ」『Green Belt』 ↗

2006年12月20日、「貸金業規制法」が改正された。これは多重債務者の救済を目的とし、特に出資法の上限金利(29.2%)を利息制限法の上限金利(20.0%)まで引き下げる(グレーゾーン金利の廃止)が柱となった。これにより消費者金融業界は企業経営の見直しを迫られ消費者への貸渋りが見られた。パチンコファンの中には、1990年代から上昇した射幸性の高いパチンコをプレーする資金を消費者金融から借入れるケースが見られる。また消費者金融がホール近辺に支店やATM(現金自動預払機)を設ける場合もあり、パチンコファンの資金借入を容易化してきた。しかしそれが時に彼等のパチンコ依存症の悪化、多重債務の拡大、そして日常生活の破綻を助長した。貸金業法の改正により遊技者は気軽に借金し資金を確保しにくくなったが、ここ数年のパチンコ参加人口の減少に拍車をかける一因ともなっており、ホール企業としても無視できる問題ではない。だからこそ近年、ホール企業では低額な投資金額でパチンコを楽しむための低貸玉営業に注力するようになったのである。<sup>53</sup>

### 3. 日本へのカジノ導入をめぐる議論

ホール企業改革の達成が急務とされる背景のひとつに、日本へのカジノ導入に向けた動きが活発化していることを挙げられる。日本版カジノともいえるパチンコの透明性と健全性が確立されない限り、新たなギャンブルとしてのカジノの導入は困難である。それ故にパチンコ業界の健全化は早期に達成されるべき喫緊の課題である。

日本へのカジノ導入をめぐる議論は、1972年に沖縄が日本に返還された際に持ち上がり、アメリカ軍基地の再開発や沖縄の地域振興策のひとつとして取り上げられた。1970年代から1990年代にかけてはカジノ導入に関する議論が部分的であるが展開された。木村慶一〔2009〕はその背景に、①バブル経済期に積極的に海外旅行を行った日本人がラスベガス・マカオ・オーストラリア等でカジノを経験し、日本国内でもカジノを実感したいという声が出始めたこと、②バブル経済の崩壊によってダメージを受けた地方自治体が経済立て直しの秘策としてカジノ創設を検討するようになったこと、<sup>54</sup>を挙げる。1996年には組織的議論を通してカジノ導入を検討する有識者団体として、ジャーナリストの室伏哲郎が代表を務める「日本カジノ学会」が結成された。またカジノ導入を巡る議論を大きく前進させたのが、1999年に石原慎太郎が東京都知事選挙に出馬した際の選挙公約として「お台場カジノ構想」を主張したことである。これにより日本へのカジノ導入をめぐる議論が活気づき、2000年代にはそれが本格的に展開された。

\\ (2006年9月号, 58ページ), 「改正風適法が5月1日から施行 無承認変更などの罰則が強化」『Green Belt』(2007年1月号, 91ページ)等を参照されたい。

53 「貸金業法の改正でファン人口が減少!? 激震走る消費者金融と業界の関係は?」『Green Belt』(2007年6月号, 45ページ)を参照。

54 木村〔2009〕102-103ページより引用。



しかし実際には、カジノ導入をめぐる2000年代の議論は一進一退を繰り返している。自民党所属の国会議員を構成メンバーとする「国際観光産業としてのカジノを考える議員連盟（カジノ議連）」は2003年より法案作成に向けた議論を開始し、2004年6月に「ゲーミング（カジノ）法・基本構想」をまとめ、2005年の通常国会に提出するスケジュールを立てたが、同年に郵政民営化を巡る紛糾やそれに伴う衆議院解散と衆議院議員総選挙が実施され、さらにカジノ議連の会長が自民党を離党したことも影響し法案提出を見送った。しかしその後の総選挙で自民党が圧勝したことを受け、2006年2月に自民党政務調査会の国土交通部会・観光特別委員会に法案作成を担う目的で「カジノ・エンターテインメント検討小委員会（カジノ小委）」が新設された。カジノ小委では同年6月に先述の「基本構想」を更に掘り下げた「我が国におけるカジノ・エンターテインメントに向けての基本方針」を策定し、2007年の通常国会への法案提出を目指したが、2007年には参議院議員総選挙で自民党が大敗したことを受け、法案提出は見送られた。また2008年1月には自民党が「カジノ・ゲーミング法案」（仮称）を国会会期中に提出すると報じられたが、これも政局の混乱が影響し実現せず、本稿執筆時点では未だ法案提出の動きは見られない。<sup>55</sup>

法案提出が叶わない背景には、パチンコが抱える数々の構造的課題が未解決であることや、カジノ導入について国民の意識が十分に高まっていないことも挙げられるが、それ以前に、ここ数年の政局の混乱によりカジノ導入に関する議論を十分に行えていないこと（つまり政治的要因）が大きく影響している。カジノ導入をめぐる議論は自民党所属の議員が中心となって展開されてきたが、先述のように政局が混乱し2009年8月までの「衆参ねじれ国会」という状況のなかカジノに関する議論が十分行えず、またその議論に参加する自民党議員が総選挙で落選したことから継続的な議論ができず、法案提出が何度も報道されながらそれが実現してこなかった。さらに2009年8月30日の衆議院解散総選挙では、与野党が逆転し民主党が与党となったために政局は当面不安定な状況が続くと思われ、カジノ法案の提出は暫く見送られることが予想される。

一方、国会議員、地方議員、カジノやアミューズメント関連研究者などが中心となって、カジノ導入の正当性と必要性を主張する研究会やシンポジウムが昨今全国各地で行われ、日本でカジノを定着させるための下地作りが進められている。例えば「日本カジノ創設サミット」は2008年4月までに全5回開催され、カジノに関する多面的議論が行われる。「カジノ in お台場」では第1回が2006年、第2回が2007年に開催され、カジノ導入を推進する国会議員や研究者による討論だけでなく模擬カジノイベントも行われた。2007年8月には沖縄県が全国で初めて、県が主体となってカジノ導入への課題

55 2000代におけるカジノ法案作成に向けた動向は「カジノ法制化議論に動き？ 自民・小委が今国会中に法案まとめる方針」『Green Belt』（2008年3月号、48ページ）を参照。

を議論する「カジノ・エンターテイメント検討委員会」を発足させ、沖縄へのカジノ導入を促進するための議論が行われた。2008年9月19日から21日にかけて、日本で初めてのカジノに関する国際会議「JAPAN GAMING EXPO 2008」が東京ビッグサイトで開催され、国内外の有識者が日本へのカジノ導入に向けた提言を行った。

日本へのカジノ導入に向けパチンコ業界が第一に達成すべきことは何か。それは何より、日本版カジノと呼べるパチンコの健全化を図ることである。そのために取り組むべき課題は多いが、ホール企業の場合、着実にホール企業改革を実行し成果を上げていくこと、そしてその成果を惜しみなく情報公開し、生活者のパチンコに対する評価を改善させていくための地道な努力を継続するしかない。

#### 4. 高齢社会の到来

日本は2003年に15歳以上の人口に占める60歳以上の人口が50%を突破し、本格的な高齢社会に突入した。さらに2007年以降、1947年から1949年生まれの「団塊の世代」の退職が本格化している。こうしたことからレジャー産業に限らず日本のあらゆる産業分野では、高齢者層を新たな顧客として取り込むための戦略策定が進められつつある。旧来のマーケティングでは購買力を有する若年層をターゲットとする場合が多く、実際、若年層の積極的な商品購入が商品の普及と定着を促進し、さらには生活者全般の生活様式を変容させる原動力となってきた。<sup>56</sup>この傾向は当面継続されそうだが、長期的に日本社会を眺望する場合、これからますます少子高齢化が進展するため、企業は若年層の購買力に依存し続けることはできない。そのような中、高齢者を重要な顧客層として認識し、彼等の消費意欲を高める商品開発が進められつつある。実際「シニアマーケティング」「シニアビジネス」という表現が登場するほど、企業による高齢者へのアプローチが積極的に行われている。<sup>57</sup>

高齢者を意識した経営戦略の策定はホール企業でも見られる。高齢社会の到来を受け、ホール企業では特に2000年代以降、獲得すべき顧客層として女性層に加え高齢者や障害者をターゲットにしたサービス戦略を展開しつつある。例えば、ホール内でのサービスの場合、①射幸性を追求せずゲームとしてパチンコを楽しんでもらうための遊パチを導入する、②持ち帰りやすい景品を充実させる、③歩行を容易するだけでなく車椅子でも入場可能なようにホール内の通路幅を拡張する、④ホール内での段差をなくす、⑤スロープをつける、⑥車椅子利用者でも利用できるよう工夫された遊技機を設置する、⑦ホール内で流れる大音量の音楽やアナウンスを廃止もしくは制限する、⑧ホール

56 井原〔1983〕101ページを参照。

57 高齢者層をターゲットにしたビジネスの現状と方法を論じた2000年代の文献として、例えば、橋本・高橋・山崎〔2000〕、和田〔2002〕、村田〔2005〕、山崎〔2005〕、村田〔2006〕が挙げられる。

内を完全禁煙もしくは分煙にする，⑨遊技中でも休憩できるようにリラクゼーションルームを設置する，⑩遊技機や遊技方法に関して記したパンフレットを配布した従業員が直接解説する，等さまざまな取り組みが開始され，高齢者や障害者がホールに入場しやすい環境づくりが進められている。こうした取り組みは単にシニア対策に止まるものではなく，全てのホール利用客に対しても有効に作用し，またホール勤務者の労働環境を向上させる効果もある。さらにホール企業改革を実践していることを実証し，パチンコ業界の健全化に向けた取り組みを積極的に行っていることをアピールする有力な手段となる。したがってホール企業のシニア対策は，ホール企業改革を達成するための有効な手段として捉えられる。

## VI おわりに

本稿では，パチンコ業界の健全化に向けた取組みの一環として展開されるホール企業改革が1990年代に引き続き2000年代も継続して展開されてきた背景を，パチンコ業界要因（第二章・第三章・第四章）と社会的要因（第五章）から考察し明らかにした。

2000年代におけるホール企業改革の促進要因の特徴として以下を指摘できる。

第1に，2000年代の場合も1980年代及び1990年代と同様に，全体的に見ればホール企業改革はさまざまな促進要因が複合的に絡み合っており，単一の要因だけでもたらされた現象ではないことである。但し，個別ホール企業では上記に列挙した諸要因のうちいずれが最も強力に作用したのか（しなかったのか），そのことが個別ホール企業の経営戦略とどのような関係があるのかについては，個別事例分析を通して今後明らかにすべき課題である。

第2に，2000年代に展開されたホール企業改革は，パチンコ業界内外の諸団体による業界健全化への働きかけが大きく作用していたと考えられることである。

1990年代のホール企業改革は，まずマルハンやダイナムといった先進的ホール企業が主導して展開された。先進的ホール企業は自社の経営改革を徹底し，他社ホール企業との有力な差別化戦略としての機能を持たせながら自社の社会的評価の向上を図り，一方でパチンコ業界全体のイメージアップの実現を志向した。こうした先進的ホール企業の経営戦略は徐々に他のホール企業の経営改革への意識を高め，パチンコ業界の社会的評価の向上に向けての取組みを全体化させた。しかし1990年代はホール企業による取組みが中心であったため，ホール企業単独でパチンコ業界関連の諸制度までも変更することは不可能であり，パチンコ業界全体のイメージアップを図る戦略転換を齎すほどの大幅な制度改変はほとんど見られなかった。また1990年代は全体として，高射幸性を有する遊技機がヒット機種としてパチンコファンから支持され，一方ホール企業も自社

経営を優先するあまり業界健全化の重要性を十分認識できていなかったことも、この傾向に拍車をかけた。したがって業界健全化に際して最大のポイントとなる射幸性についての抜本的改変を行えず、ホール企業では中核的サービス（特に遊技機の設置、出玉率・換金率の調整）で低射幸性を追求しサービスを改善することに限界があった。そのためまず中核的サービス以外のサービス（付随的サービス）の充実を図り、企業内組織を改編することで経営改革を断行していくための組織体制を整えた。その他、人材獲得および育成制度の開発、企業経営に関する徹底した情報公開、社会貢献活動への参加等を行い、ホール企業が独自に展開できる内容を優先して実行した。したがって1990年代のホール企業の経営改革は、それを実行する高い意欲を持った経営者や勤労者、またはそれを行える資金力を有するホール企業が付随的サービスを中心に展開し、それが部分的ではあれ徐々にホール企業に浸透していった。

一方2000年代には、1990年代以降問題とされてきた遊技機の高射幸性の規制を求める動きが見られるようになった。また日本社会の環境変化（日本へのカジノ導入に向けたパチンコの健全化の必要性、シルバー市場への関心の高まり等）も影響し、パチンコ業界団体の主導のもと業界全体の取組みとして健全化を目指すようになった。またパチンコ業界の健全化の実現に行政も関心を示し、第IV章・第V章で述べたような業界団体や行政による諸制度や諸規則の改訂や変更がなされ、これらの改訂・変更に対応する形でホール企業は自社の経営改革を実行していった。したがって2000年代のホール企業改革は、1990年代のように主にホール企業による自発的活動のもとで展開されただけでなく、業界団体や行政によるパチンコ業界の構成組織による強制のもと、場合によっては罰則を伴う形で行われた。そのことは中小零細のホール企業経営を激しく圧迫し、2000年代に見られたホールの寡占化と大型化傾向の一端となったが、一方でパチンコ業界全体の健全化に向けた諸活動を全体化させることに結びついた。

パチンコ業界では終戦以降、パチンコの社会的イメージを向上させることの重要性と必要性が繰り返し説かれてきた。しかし業界全体の課題として解決に向けた取組みが本格的には展開されず、そうした活動が全体的に成功してきたわけではない。その意味で2000年代にパチンコ業界団体や行政の働きかけにより、業界健全化の実現に向けた取組みがホール企業を中心とし活発化するようになったことの意味は大きい。

#### 参考文献

『Green Belt』アドサークル（詳細な引用および参照箇所は脚注に記載）。

帯木蓬生〔2005〕『ギャンブル依存症とたたかう』新潮社。

韓昌祐〔2008〕『十六歳漂流難民から始まった2兆円企業－パチンコ業で5兆円をめざすマルハンの挑戦－』出版文化社。

橋本家利・高橋洋一郎・山崎伸治〔2000〕『シニア世代へのネットビジネス』同友館。

橋本奎一郎〔2008 a〕『10,000人のお掃除革命－マルハンのパチンコ業界を変える戦い！－』出版文化

社。

- 橋本奎一郎〔2008 b〕『10,000 人のお掃除革命 実践編－会社の品格を磨くマルハン－』出版文化社。
- 井出博之〔2007〕「PTB 監視調査結果から見たパチンコホール企業の経営課題」『Pachinko-Hall Business Review』（『商業界』2007 年 5 月号別冊）。
- 井原哲夫〔1983〕『消費者の経済学』東洋経済新報社。
- 伊波真理雄編〔2007〕『病的ギャンブラー救出マニュアル』PHP 研究所。
- 神保美佳〔2007〕『パチンコ年代記－銀玉に愛を込めて－』バシリコ。
- 鍛冶博之〔2004〕「パチンコ業界の現状と経営改革」『市場史研究』第 24 号。
- 鍛冶博之〔2005〕「パチンコホール企業『株式会社ダイナム』の経営改革」『市場史研究』第 25 号。
- 鍛冶博之〔2006 a〕『アミューズメント産業における経営改革－パチンコホール業界の場合－』同志社大学大学院商学研究科修士論文。
- 鍛冶博之〔2006 b〕「パチンコホールにおける経営改革の諸要因」『同志社大学大学院商学論集』第 41 巻第 1 号。
- 鍛冶博之〔2007 a〕「パチンコホール業界の現代的課題と対策（Ⅰ）」『社会科学』（同志社大学人文科学研究所）第 78 号。
- 鍛冶博之〔2007 b〕「パチンコホール業界の現代的課題と対策（Ⅱ）」『社会科学』（同志社大学人文科学研究所）第 79 号。
- 鍛冶博之〔2008 a〕「パチンコホール業における経営改革の抑制要因」『社会科学』（同志社大学人文科学研究所）第 80 号。
- 鍛冶博之〔2008 b〕「パチンコホール業界の経営課題－人材育成を中心に－」経営史学会関西部会報告（会場：同志社大学），6 月 22 日。
- 鍛冶博之〔2008 c〕「パチンコホール業界の経営改革と人材育成」経営史学会第 44 回全国大会報告（会場：立教大学），10 月 12 日。
- 鍛冶博之〔2009 a〕「ダイエーによるパチンコ業界への参入」『社会科学』（同志社大学人文科学研究所）第 83 号。
- 鍛冶博之〔2009 b〕「異業種企業によるパチンコ業界への参入実態」『社会科学』（同志社大学人文科学研究所）85 号。
- 木村慶一〔2009〕「『観光立国日本』を実現するためのカジノ構想」山田絳祥監修『アミューズメント 2010 年度版』産学社。
- 前田進〔1987〕『パチンコ店経営のすべて』経営情報出版社。
- 溝上憲文〔1999〕『パチンコの歴史』晩聲社。
- 村田裕之〔2005〕『シニアビジネス－「多様性市場」で成功する 10 の鉄則－』ダイヤモンド社。
- 村田裕之〔2006〕『団塊・シニアビジネス「7つの発想転換」』ダイヤモンド社。
- 奥野倫充〔2006〕『マルハンはなぜ、トップ企業になったか？－素人発想の「現場力」が強い組織を作る－』ビジネス社。
- パチンコ店経営研究会編〔2005〕『パチンコ店の経営革新』経営情報出版社。
- 瀬沼克彰〔1987〕『現代余暇の構図（地域社会と文化 2）』大明堂。
- 下代裕人〔2009〕『パチンコ 規制と進化の歴史－テーマ別パチンコ進化論－』文芸社。
- 総合ユニコム編〔2007〕『パチンコ産業年鑑 2007』総合ユニコム。
- 総合ユニコム編〔2008〕『パチンコ産業年鑑 2008』総合ユニコム。
- 総合ユニコム編〔2009〕『パチンコ産業年鑑 2009』総合ユニコム。
- 谷岡一郎〔1996〕『ギャンブルフィーバー－依存症と合法化論争－』中央公論社。
- 和田有子〔2002〕『シニア・マーケティング－21 世紀「消費の主役」を捉える－』電通。
- 若宮健〔2006〕『打ったらハマるパチンコの罠－ギャンブルで壊れるあなたのココロ－』社会批評社。
- 若宮健〔2008〕『打ったらハマるパチンコの罠 PART 2－メディアが報じない韓国のパチンコ禁止－』社会批評社。

山崎伸治〔2005〕『「都市型シニア」マーケットを狙え!』日本経済新聞社。

遊技産業健全化推進機構編〔2008〕『「遊技産業健全化推進機構」の活動目的と役割について』(案内パンフレット), 12月。

財団法人社会経済生産性本部〔2004〕『レジャー白書』2004年度版。

財団法人日本生産性本部〔2009〕『レジャー白書』2009年度版。

財界編集部〔1999〕『史上最強のパチンコチェーン ダイナム』財界研究所。

全日本社会貢献団体機構編〔2006~2009〕『社会貢献活動年間報告書』2005年版~2008年版。