



パチンコ業界の健全化に関する研究 : ホール企業の改革を中心に

著者	鍛冶 博之
学位名	博士(商学)
学位授与機関	同志社大学
学位授与年月日	2010-03-21
学位授与番号	34310甲第421号
URL	http://id.nii.ac.jp/1707/00000876/

博士学位論文審査要旨

2010年 1月 20日

論文題目：パチンコ業界の健全化に関する研究
—ホール企業の改革を中心に—

学位申請者：商学研究科博士課程（後期課程） 鍛冶 博之

審査委員：

主査：商学研究科 教授 光澤 滋朗
副査：商学研究科 教授 太田 進一
副査：商学研究科 教授 上田 慧

要旨

本論文は、パチンコ業界の健全化のための方策をパチンコホール企業（以下、ホール企業と略称する）の改革に求め、その実態を歴史的に分析したものである。

パチンコ業界は年商3兆円を超える巨大産業の1つであり、第二次大戦後から今日にいたるまでわが国の中心的なレジャー産業であり続けてきた。しかし反面、この業界に対する社会の評価は低く、いまだ社会的に認知された産業となり得ていない。また、この業界については時論や評論は数多く見られるものの、理論的観点から考察した書物が極めて少ないという特徴を有している。本論文は、業界健全化の中でとくにその中核的な位置を占めるホール企業に焦点を当て、その社会的評価の向上に向けた取り組みを史実にもとづいて明らかにしている。

パチンコ業界の積年の課題は、①経理不透明性の問題、②換金システムの問題、③パチンコ依存症の問題、④機器不正操作の問題であり、これらはいずれも業界健全化のためには早急に解決されなければならない重要課題である。これらの問題に対してホール企業も、これまで各種の取り組みを実施してきた。とくに、その取り組みは1980年代に続出した業界における各種不祥事や90年代半ば以降の市場規模の縮小・停滞を契機に本格化してきたという。たとえば、一部の先進企業（たとえば、ダイナム、その他）による諸改革、経営者や幹部役員の意識改革、経営手法の改善、人材の育成、会計制度の明確化、積極的な情報公開、社会貢献活動の展開などがそれである。とくにホール企業による人材獲得・育成は接客サービスの向上や経営改革を実現する人材の育成などをおして、ホール企業に対する社会的评价を向上させる上で大きく寄与してきたとしている。また異業種企業によるこの業界への参入、たとえば流通系企業（西友、ダイエー、オザム、クレディセゾンなど）や運輸系企業（東部鉄道、京成鉄道、JR北海道など）による参入も、多角化戦略の一環としての側面を有するものの、既存ホール企業の競争意識や緊張感を高め、業界を革新する上で一定度の効果をもたらしたとしている。

しかしホール企業によるこのような各種の取り組みや参入企業による効果にもかかわらず、業界健全化の現状はいまだ途半ばである。その背後には業界健全化を抑制する要因が根強く存在する点を指摘する。たとえば、一部先進企業を除くホール

企業経営者一般にみられる改革意識の低さ（旧態然たる経営手法に依拠していること）、業界を構成する諸組織（ホール企業、遊技機メーカー、警察や行政組織など）との連携不足、情報公開の不十分さなどが業界の健全化を抑制しており、これらの諸要因も同時に改善することなしに業界健全化もまたありえないと結論している。

以上、パチンコ業界健全化のための方策が筆者の明確な問題意識のもとに客観的に分析されている。また史的分析の一特徴である因果論的関連（現象とその背後に潜む要因との関係）が史実にもとづいて追究されており、理論的研究の遅れたこの分野の空白を埋めるにふさわしい貴重な分析となっている。その意味で希少性をもつ論文である。

よって、本論文は博士（商学）（同志社大学）の学位論文として十分な価値を有するものと認める。

総合試験結果の要旨

2010年 1月 20日

論文題目： パチンコ業界の健全化に関する研究
—ホール企業の改革を中心に—

学位申請者： 商学研究科博士課程（後期課程） 鍛冶博之

審査委員：

主査： 商学研究科 教授 光澤 滋朗

副査： 商学研究科 教授 太田 進一

副査： 商学研究科 教授 上田 慧

要旨：

審査委員3名は、2010年1月7日10時～11時30分に総合試験（口頭試問）を実施した。審査委員は学位申請者の論文「パチンコ業界の健全化に関する研究—ホール企業の改革を中心に—」の目的、内容および帰結に関して質問し、申請者はまたこれに的確かつ真摯に答えた。審査委員はこの質疑応答の過程から申請者が多数の文献を渉猟し、また経営者へのインタビューを通じてこの分野に精通し、また極めて高い学識を有しているものと判断した。また申請者はすでに英語語学能力試験に合格しており、よって総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目：パチンコ業界の健全化に関する研究—ホール企業の改革を中心に—
氏名：鍛冶 博之

要 旨：

本論文の目的は、パチンコ業界の社会的イメージを改善するための業界健全化の一手段として行われるようになった、パチンコホール（以下、ホールと表記）企業改革の史的動向を分析することである。

パチンコ業界は日本経済全般が停滞期にあるなか、その成長性を維持してきた巨大産業のひとつだが、1990年代半ば以降はパチンコ市場規模の大幅な拡大は見られない。また、1990年代半ばにはパチンコ業界が抱える諸問題を取り上げるマスコミ報道が頻繁になされ、パチンコ業界に対する社会的批判が展開されたことで、業界の停滞に拍車をかけた。こうした状況を打開すべくパチンコ業界では、業界全体に蔓延する停滞ムードを払拭し、パチンコに対する社会的イメージを向上させるための取組みを模索するようになった。特に生活者との直接的な接点となるホール企業ではその経営手法を改善する動きが見られるようになり、業界健全化を目的とするホール企業改革が展開されるようになった。

以上の状況を踏まえ、本論文では、パチンコ業界の健全化の実現に向けたホール企業改革に関し、その史的展開と実態の解明を主な目的とする多面的考察を試みる。

第1章「パチンコホール企業の現代的課題」では、パチンコ業界で未解決のまま残されている諸課題のうち、早期解決が望まれる四項目の課題（不透明な会計管理体制の問題、合法とは言い切れない現行の換金システムの問題、パチンコ依存症の問題、ゴト師の暗躍と不正機器に関する問題）を取り上げた。これらの諸問題は現時点で十分に解決されておらず、将来的にも完全解決は容易ではない。ただ、パチンコ業界のイメージアップの推進には個別ホール企業の経営改革だけでなく、業界全体が長年抱え続けてきた諸問題に取組み解決していく積極的姿勢が必要とされること、そのためにはパチンコ業界全体もしくはパチンコ業界の外部に属する諸組織との連携が必要とされることを強調した。

第2章「ホール企業改革」では、第1章で取り上げた現代的課題を克服しパチンコ業界の健全化を達成するためのホール企業改革に関して、その意味付けとそれが展開される背景を考察した。本論文ではホール企業改革（企業改革）の意味を、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とし、ホール企業改革を行う背景をパチンコ業界要因と社会的要因から考察した。パチンコ業界要因として、①1980年代の第三次ブームに対する反省から業界のイメージアップを図る必要に迫られたこと、②1990年代半ばにパチンコ用プリペイドカードの変造および偽造事件が頻発したこと、③1990年代半ばに遊技機不法投機問題が発生したこと、がある。社会的要因として、①1980年代に入りレジャー産業界全般でソフト重視の傾向がみられ時間消費型レジャーを追求するようになったこと、②1980年代に公営競技のイメージアップに向けた様々な取組みがなされたこと、③1992年3月に暴力団対策法が施行されたこと、以上を指摘した。

第3章「ホール企業の人材獲得・育成」では、ホール企業改革に向けた具体的取組みとしてホール企業の人材獲得および育成の史的展開を明らかにした。また事例分析を踏まえた上で具体的な人材育成方法を紹介し、それらから指摘できる人材育成の共通点や特徴の一端を明らかにした。ホール企業では1970年代までは、社員や従業員の採用や育成に力を注いだという事例はほとんど確認できない。1980年代には人材育成の必要性が強調されたが、この時点では本格的展開には至っていない。1990年代にはホール企業では定期的な人材獲得手段としての新卒採用が注目され、2000年代現在まで主要な人材獲得手段として機能している。しかし2000年代には、パチンコ業界の停滞や日本の諸産業で

の採用動向が影響し、新卒採用活動を展開しにくくなりつつある。一方、ホール企業の新卒採用や人材育成制度には一定の共通点を見出すことができ、ホール企業の人材獲得・育成制度がようやく日本の一般的企業の水準に達しつつある現状を指摘した。新卒採用がホール企業にもたらした効果としては、パチンコ業界の構造的問題のひとつである社員の早期離職問題が十分に解決されていないものの、ホール企業の経営改革に対する貢献度は小さくないことを強調した。

第4章「株式会社ダイナムの経営改革」では、経営改革を展開するホール企業の個別事例分析として、その先駆的企業のひとつである株式会社ダイナムを取り上げ、ダイナムの経営改革に関する考察を深めた。具体的には、二代目経営者の佐藤洋治のライフスタイルを通してのダイナムの企業史の解明、チェーンストア理論を軸とするパチンコ業界のイメージアップに向けた具体的戦略（「ローコスト木造標準店舗」による出店戦略、企業内組織の効率化と多角経営の展開、積極的な情報公開活動の展開、人材育成制度の確立）についての考察を試み、戦略・組織・情報・人材の面からダイナムの経営改革の実態に迫った。また1990年代から2000年代中頃にかけてダイナムの成長要因についても考察した。

第5章「ホール企業の経営改革」では、ホール企業全般で展開される経営改革の具体的内容を明らかにした。第1節ではホール企業の経営改革の主な内容を列挙した。第2節では実際にホールが展開する取組みに触れた。中核的サービスの場合、①多種多様な遊技機（パチンコ機・パチスロ機）の設置、②出玉率・換金率の調整、③一般景品の品揃えの拡充、以上が見られる。付随的サービスの場合、①「ホール外部で展開される、モノによるサービス」（ホール外観、駐車場、複合施設、託児所）、②「ホール外部で展開される、ヒトによるサービス」（駐車場の定期巡回、ホール外の清掃活動）、③「ホール内部で展開される、モノによるサービス」（喫煙対策、天井空間、通路幅、音響、座席）、④「ホール内部で展開される、ヒトによるサービス」（遊技球運び、接客、清掃活動）が見られる。第3節ではホールで付随的サービスが追求される背景を考察し、①サービス商品の特性として中核的サービスの差別化が容易ではないこと、②制度変更などの必要もあり中核的サービスへのアプローチをホール企業が単独で行うことが難しいこと、③出玉率・換金率の調整幅に限界があること、④高齢層や女性層といった顧客層を取り込むこと、以上を指摘した。

第6章「異業種企業の参入実態」では、終戦以降からパチンコ業界で断続的に行われてきた、大手の異業種企業によるホール事業への参入という史実に着目し、参入企業の具体事例、参入企業の特徴および経営方法、1960年代・1970年代・1980年代・1990年代の各時期における参入動向、参入企業の事情とパチンコ業界の動向の両面から見た参入要因、1950年代～1970年代・1980年代・1990年代の各時期において異業種企業参入がパチンコ業界にもたらした影響、これら五項目の解明を試みた。また1990年代から本格化し始めたホール企業の経営改革にどのような影響を及ぼしたのかについても考察した。参入企業がホール事業に参入した背景には、自社の不動産などの資産を有効活用し収益性を高めることにあり、パチンコ業界のイメージアップが直接的な目的でなかった。そのため、これらはパチンコ業界再編を促すほどのインパクトにならなかった。しかし、パチンコ業界側から見れば、こうした異業種企業の参入動向は参入意図がどのようなものであれ、既存のホール企業に競争意識と緊張感をもたらし、結果としてホール企業の経営改革を促進する大きな要因のひとつになった。

第7章「株式会社ダイエーの参入」では、第6章の個別企業分析としてダイエーを取り上げ、ダイエーがホール事業に進出した史的経緯を明らかにし、ダイエーの参入がホール企業の経営改革によるパチンコ業界のイメージアップに向けた取組みに与えた影響について考察した。ダイエーはその企業史において、二度パチンコ業界への接近を試みている。第1は1980年代後半から1990年代前半にかけて行われた日本ドリーム観光への経営支援およびその買収、第2は1990年代半ばから2000年代半ばまで行われた株式会社パンドラの子会社化である。ダイエーの参入はパチンコ業界から期待と脅威の両面で注目されたが、ホール企業の経営改革に直接的影響を与えたとは言い切れない。しかし、株式会社ダイナムの経営戦略と二代目経営者である佐藤洋治とダイエーとの関係を考慮すると、ダイナムを通じたホール企業の経営改革への間接的影響を否定できない。

第8章「ホール企業改革の抑制要因」では、ここまでの考察でホール企業改革の実態の一端を示し、パチンコ業界健全化に向けた取組みが展開されつつあることを明らかにしてきたが、その一方でホール企業改革が企業全体に浸透していないという実状に注目し、今日もなおホール企業改革が全体化していない背景を考察した。具体的には、ホール企業経営者の改革意識の低さ、ホール企業間・遊技機メーカー・警察との間での消極的な連携、生活者への情報公開の不十分性、以上の三項目について考察し、ホール企業改革を抑制する諸要因を明らかにした。

ここまでの考察を踏まえ、本論文の意義として次の二点を指摘できる。それは、①レジャー・アミューズメント産業史に関する研究のなかでも、特に先行研究がほとんど見られなかったパチンコ産業の史的研究に取り組んだこと、②パチンコ業界の健全化に向けた取組みについての史的展開に関して、ホール企業改革に注目しその解明を試みたこと、以上である。