

パチンコホール業界における経営改革の抑制要因

鍛 冶 博 之

パチンコホール業界では、1980年に登場した「フィーバー機」が第三次パチンコブームを引き起こしたが、その一方で、遊技者に対する数々の弊害を起こしたため、1981年から85年にかけて警察による指導とパチンコ業界による自主規制が行われた。その結果、ホール業界では、遊技機の射幸性に依存した経営方針を改善する必要性に迫られた。こうして先進的ホール企業では、これを契機にサービス産業としてふさわしいホール経営のあり方を模索するようになる。すなわちホール企業では「経営改革」が進められ、1990年代になって本格化し、今日に至る。

とはいえ、経営改革の重要性と必要性が強調されるようになって10年以上が経過した今日でも、経営改革の重要性を認識しそれを実行しているのは一部のホール企業に限られているのが現状である。本稿ではパチンコホール業界において、今日でもなお経営改革が十分に実行されているわけではないという事実に着目し、なぜパチンコ業界全体の健全化に向けた取組みであるはずの各ホール企業による経営改革がまだホール業界全体に浸透していないのか、つまり経営改革の推進を抑制する諸要因を探ることを目的とする。

はじめに

本稿の目的は、パチンコホール(以下、ホールと表記)業界において、今日でもなお「経営改革」¹⁾が十分に実行されているわけではないという事実に着目し、なぜパチンコ業界の健全化に向けた取組みであるはずの各ホール企業による経営改革がまだホール業界全体に浸透していないのか、その要因を探ることである。

ホール業界では、1980年に登場し業界全体にブームを巻き起こした「フィーバー機」によって遊技機の射幸性が急激に高められた。その結果、借金を抱えて生活破綻する遊技者やその家族が出現するなど、数々の弊害が生じた。1981年から85年にかけて、警察による指導とパチンコ業界の自主規制により、フィーバータイプの遊技機に規制が加えられ、ホール業界では遊技機の射幸性に依存した経営方針を改善する必要性に迫られた。これを契機に先進的ホール企業では、サービス産業としてふさわしいホール経営のあり方を模索するようになり、ホール企業による「経営改革」が進められるようになった。

経営改革が本格化し始めるのは1990年代に入ってからである。それは1980年代末から1990年代中頃にかけて発生した業界内外でのさまざまな出来事が大きく影響してい

る²⁾。ホール企業では従来のホールの主要顧客であった中高年男性だけでなく女性や若年者も視野に入れ、低射幸性を追求した遊技機の設置をはじめとするホール内設備環境の拡充、また社員やアルバイトへの人材教育による人的サービスの向上などに力を注いでいる。さらにホール企業では積極的な情報公開と、出店地域だけでなくグローバル規模での社会貢献活動への参加を通じて、パチンコ業界に対する社会的信用の向上に尽力している。しかし一方で、換金問題、パチンコ依存症問題、不正機器問題などホール業界において長年にわたって最重要課題でありながら未解決のまま残されてきた諸課題も数多く存在しており³⁾、ホール業界だけでなくパチンコ業界全体の健全化を進める上では、各ホール企業による経営改革の着実な実行と、業界全体に関わる諸問題の解決に向けた積極的行動が求められている。

ところでホール企業による経営改革は、1990年代に株式会社マルハン（本社：京都府京都市）、株式会社ダイナム（本社：東京都荒川区）、株式会社ピーアーク（本社：東京都足立区）に代表される、改革推進の先進的企業が本格的に取組み始め、これらは結果として営業業績を向上させることに結びついた。そのため、他の大手もしくは中小ホール企業の経営にも影響を与え、ホール業界のなかで旧来の経営手法を見直す動きが加速化した。とはいえ、経営改革の重要性と必要性が強調されるようになって10年以上が経過した今日でも、経営改革の重要性を認識しそれを実行しているのは一部のホール企業に限られている。

ではなぜパチンコ業界全体の健全化が叫ばれるなかで、ホール業界においては経営改革が十分に浸透していないのか。本稿ではホール企業の経営改革を抑制する諸要因を明らかにし、ホール業界が抱える問題点の一端を明らかにすることを目的とする。なお本稿ではこの課題にアプローチするにあたり、「ホール企業」（第1章）、「パチンコ業界全般」（第2章）、「遊技者」（第3章）の3つの観点からそれぞれ論じていきたい。

1. 「ホール企業」要因

1.1 ホール企業経営者や幹部の改革意識

1.1.1 経営改革と改革意識

経営改革の実行は、遊技機の機種や換金にのみ依存した旧来的なホール運営を改善し、多角的側面からサービス提供を行うこと、そのことを通して顧客満足度を高める経営方法へ転換することを意味する。そこで重要となるのが、ホール経営の中心的役割を担うホール企業経営者の改革意識である。まずはホール企業経営者が業界健全化の必要性を認識し、その認識を幹部役員や社員をはじめとする全従業員と共有し、企業として経営改革に向け

た具体的取組みを推進していくことが経営改革の初期段階では求められる。よってこのことが可能か否かは、全て経営者の改革意識の強さにかかっているといてもよい。実際、今日のホール業界大手としての地位を築き上げたマルハン、ダイナム、ピーアークには経営改革の初期段階において、それぞれ韓昌祐、佐藤洋治、庄司正英といった、各企業の経営改革を強力に推進してホール業界を変革させる推進力となった「リーダー」となる人物が存在した。彼らは各々の企業で、方法は異なるものの業界健全化とパチンコ業界全体に対する社会的評価を向上させるためのさまざまな戦略を展開し、社員との改革意識の共有を実現している⁴⁾。

しかしホール企業経営者が全て、このようであるわけではない。現実には経営改革を実行せずとも、遊技機・釘調整・換金さえあればホール経営が不可能でないことから、ホール経営者のなかにはパチンコ業界の健全化に向けた動向にそれほど注視することなく、旧態依然の経営手法に固執する場合も少なくない。このような傾向はホール企業の大多数を占める中小零細のホール企業の経営者には今だに見られるようである。

1.1.2 経営改革の実施に消極的な経営者が登場してくる背景

ではこのように経営改革の実行に消極的な経営者が登場してくる背景とは一体何か。いくつか考えてみたい。

第1に、経営者のライフヒストリーである。周知の通り、企業者や経営者は各々さまざまな人的ネットワークを有し、またさまざまな集団し所属しながら彼らの企業者活動を展開していく。ホール業界の経営改革に消極的な経営者の場合、彼もしくは彼女のライフヒストリーにおいて、単に自社企業だけでなくパチンコ業界全体で健全化を進めていくことの重要性を認識できるような、過去の経験や挫折を持ち合わせていなかったことが影響を与えていると思われる。例えばダイナムの佐藤やピーアークの庄司をはじめとして、経営改革を積極的に進めているホール企業経営者の出自にはおおそ次の特徴を見出せる。つまり、①創業者から引き継いだ二代目経営者であることが多いこと、②幼少期から就職するまで、創業者である父親の労働状況を目の当たりにし、パチンコ業界に身を置いて就業することの困難さを熟知していたこと、③彼らが一般的観点から見ても高学歴であり、特定分野の専門知識を持っていること、④短期間であれパチンコ業界以外での勤務経験があること、これらを挙げられる。特に④は大きな意味を持つ。彼らは一時期とはいえパチンコ業界とは全く関連もない産業に関与し、そこで就業していた経験を持つ。そのため、パチンコ業界が体質的に持つ不健全性や閉鎖性さらには異常性を認識することができ、彼らにパチンコ業界を変容させることの重要性を痛感させたのである。

第2に、競合ホールの存在である。都市部では各ホール企業による大型店舗の出店が

相次いでおり、ホールでは日々変動する競合他社ホール（時には自社出店ホール）の遊技機稼働率、顧客層、出玉・換金率、景品の品揃えなどに常に注目しながらホール経営を行わなければならない。こうした過当競争のなかで、経営改革に伴う人的面や物的面でのサービス戦略の展開が、有効な差別化戦略の一環として機能している。一方、地方のホール企業の場合ではどうか。確かに最近10年ほどで大手ホール企業による地方への進出が進められているとはいえ、地域によっては周辺に競合店舗がほとんど存在しなかったり、仮に存在したとしても、ホール企業同士で暗黙のうちに「棲み分け」がなされていることがある。そのため特定地域において生存競争がなされることなく、他社との「共存」を実現してきたのである。したがって旧来からの経営手法に固執したとしても十分にホール経営が可能であり、経営改革への意識が芽生えてくる可能性は低くなる。こうした中小零細ホールの経営者の姿勢が、他地域への大型チェーン店出店を進めるホール企業の成長の一方で、特定地域で小規模に経営する中小ホール企業の衰退・倒産・廃業を進行させ、現在問題となっているホール企業の「二極分化」に拍車をかけているといえる。

第3に、経営者自身が経営改革を実施することの重要性や必要性を見出せないでいる場合があることである。経営改革とは単に自社の経営方針を転換することに留まらず、より本質的には、パチンコ業界全体の社会的イメージの回復を目的とする。しかし経営者の中には、あくまで自社の経営で利益さえ上げておればそれでよしとする見方を持つ者も少なくない。このような姿勢の経営者は、従来からマイナスイメージが先行するパチンコ業界の健全化の実現が非常に困難であると考え、このような取組みが成功するかどうかには疑念を感じている。また先述の通り、実際に遊技機の機種や換金に依存した旧来からの経営手法に固執してもホール経営が可能であるという現状が、彼らの経営改革への積極性を低下させている。パチンコ業界全体の健全化に向けた動きが、長期的に見て中小零細ホールの営業にも良好な影響をもたらすという見方ができないのである。それは中小零細ホールの場合、経営改革の実施には多額のコストを要すること、また大手ホール企業による大型店の地方進出が加速化するなかで、目前の経営戦略に目を奪われがちとなり、「業界全体」というマクロの視点からパチンコ業界の将来まで見据えた経営を行っている余裕がないことも一要因として考えられよう。そのため、このようなホール企業の場合、まずは旧来の経営手法を維持させながら自社の利益を確保することを念頭に置いた経営がなされることになる。

第4に、中小零細ホールの場合、家族経営である場合が多いことである。家族経営のホールの特徴を列挙すると、まずホール出店に際しては元来マスマーケットを志向するものではなかったことである。出店地域は全国規模ではなく県単位もしくは地方単位で、出店ホール数も約1~30店舗程度が相場であり、広域的な複数店舗の出店に積極的ではな

かった。そのため少人数での家族経営であっても十分に店舗管理が可能であった。またホール経営において精緻なマーケティング活動も必ずしも必要としなかった。ヒット機種や新台の設置、釘調整、出玉率・換金率の調整、多種の一般景品の陳列はホール経営の基本戦略である。特に集客を考える上で最も重要なのが立地場所の選定であり、いかに人口が密集するエリア（例えば駅前や住宅密集地）にホールを立地できるか否かにより経営の良し悪しは決定したといってもよい。さらにホール従業員の多くは流動性の高いパートやアルバイトである場合が多い。そのため長期間にわたってその企業独自の人材教育を施すことに限界があるうえ、経営者も人材教育の重要性を認識してこなかった。こういったことから家族経営のホールでは、パチンコ業界全体の最近の動向にそれほど関心を抱かず、それに合わせたホール経営を志向することも少ない。

このように上記4項目の状況が、特に中小ホール企業の経営者の経営改革に対する意識を低下させている。経営者が改革意識を持たない場合、その姿勢が幹部役員や従業員全体にまで波及し、ホール企業全体の体質として経営改革を志向せず、旧来の経営に固執した硬直的組織になる可能性が高まる。こうしたホール企業は、大手ホール企業の地方進出が強化されるなかで、今後更に淘汰されていくことになるだろう。

1.2 コストの問題

ホール経営では遊技機などの機械費、人件費、広告宣伝費を中心として多額のコストを要し⁵⁾、ホール経営を圧迫する一要因となっている⁶⁾。そのうえホールが経営改革を実施することになれば、ホール企業は更なるコスト負担を強いられることになる。ましてやホール経営の基本姿勢は薄利多売であることが求められる。そのため、売上や利益に直接的影響をもたらすわけでもなく、むしろパチンコ業界のイメージ戦略としての色合いの強い付随的サービスの充実に多額の投資を強いられることになり、コスト負担はさらに拡大する。仮に付随的サービスを充実させるための投資を行ったとしても、それによってホールの健全性が証明される保証はなく、売上の向上にどれだけ貢献できるかを明確に計ることも不可能である。そのようなリスクを負いながら投資を続けて経営改革を実行することに抵抗感を抱くホール企業では、経営改革に対して消極的姿勢を示すことになる。

1.3 射幸性を重視するホール経営

1.3.1 「サービス・パッケージモデル」と経営改革

サービス・マーケティングの分野でよく知られる概念のひとつに「サービス・パッケージ・モデル」と呼ばれるものがある。これは提供されるあらゆるサービスが「基本となるサービス」（「中核的サービス」もしくは「基本サービス」等と呼ばれる。本稿では前者を

用いる)と、「それに付与されるサービス」(「付随的サービス」もしくは「周辺サービス」等と呼ばれる。本稿では前者を用いる)から構成されており、サービス商品はそれらが共に消費者に提供されるということを示したモデルである。このモデルは、サービス商品の評価は単に中核的サービスの内容や品質によってのみ決定されるものではなく、付随的サービスも含めたトータルで評価されることになること、さらには、サービスの拡充には中核的サービスと付随的サービスの両方に着目してなされなければならないことを意味している。

さて、ホール業界においてこれまでサービスが疎かにされてきたとはいえ、ホール経営がサービス産業のひとつであることは明白である。そのことから当然ながら、サービス・パッケージ・モデルがホール経営にも当てはまる。このモデルをもとに、ホール業界の経営改革について考えてみたい。

ホールが提供する中核的サービスとして先述のとおり、①多種多様な遊技機の提供(遊技機の入替)、②出玉率・換金率の調整による薄利多売経営の実践、③景品もしくは現金との交換、ということになる。これらはホール経営においてパチンコ産業の歴史が開花した瞬間からなされてきた項目である。これら中核的サービスのなかでも特に重要なのが③である。パチンコがギャンブルとしての性質を持っている以上、ホール利用客がパチンコに惹かれる大きな要因は「換金」にあるからである。これら①②③の項目を量的・質的にも充実させることも経営改革を通じて各企業が取り組むべき課題であるが、経営改革において尽力されるべきはむしろ付随的サービスの充実である。つまり①②③以外の部分でホールでの顧客サービスを展開・充実させることである。パチンコ産業の歴史において、ホール経営でそれほど力が注がれてこなかった付随的サービスを充実させることを通して、ホール業界さらにはパチンコ業界全体の社会的イメージの向上に結び付けたいという意図がある。

しかしこのことを逆にいえば、ホール業界で推進される各企業の経営改革は、ホール運営の中核的サービスとは直接関係ない部分のサービスを充実させることに過ぎないと捉えることもできる。現在のパチンコは刑法185条の定める「一時の娯楽に供する」遊技という扱いになっており、法的にパチンコはギャンブルではなく、あくまで「娯楽」である。一例として『レジャー白書』各年版を見ると、「パチンコ」は公営競技が含まれる「ギャンブル」の項目ではなく「ゲーム」の項目に含まれていることが分る。しかし三店方式⁷⁾を採用した換金行為が全国規模で公然と行われ、しかもホール利用客の90%以上が出玉を特殊景品と交換している実状をみれば、パチンコが現代日本における代表的ギャンブルであることに疑いない。そのためホール経営におけるサービスの充実を考える際、ホール企業側がまず最初に射幸性に着目したサービスの展開を模索するのは当然のことである。

そのため、今日の経営改革でその充実が叫ばれている付随的サービスの追及に消極的なホール企業が見られるのである。

1.3.2 ホールでの従業員の接客態度

ホール業界の経営改革では、設備を中心とするハード面の充実は勿論のこと、特に従業員による接客サービスの向上といったソフト面の充実にも重点が置かれている。それは経営改革を推進するホール企業によって、優秀な人材の獲得と育成を目的とした新卒採用が全国規模で行われている昨今の状況からも明らかである。

しかしホールでは、ホール経営がサービス業であるにもかかわらず、長年従業員が利用客に対し一般的なサービス業と同様の接客を行い、利用客とコミュニケーションを図ることに消極的であった。一方で利用客もホール側に対して人的サービスを必要としていなかった。それはパチンコという遊技自体が極めて個人的なゲームであることがその要因のひとつとして挙げられる⁸⁾。利用客がホールに入店し、遊技機と対面して一心不乱にパチンコに没頭する。その際遊技者は他者による遊技への干渉を拒絶する。そのことを従業員も熟知しているため、従業員は利用客と接客を通じてコミュニケーションを行うことができない。また従業員の立場に立てば、接客するために遊技者に不用意に声をかけることで、遊技者の機嫌を損ねてしまい、最悪の場合、何らかの事件を誘発するおそれがある。そのような事態を回避するためにも、従来両者間のコミュニケーションが積極的になされることはなかったのである。この点に関連して、玉村和彦〔1987〕〔1989〕はホールでの接客サービスについて二本のエッセイを記している。以下にその一部を引用する。

「パチンコ業界が、貸玉料金を長い間上げずにやってこれたのは、業界の合理化努力の賜物である。しかしそのような、合理化の中で、パチンコをする人とお店の人との間の会話は、おそろしく少なくなっていった。

店に入り、台の前に座り、しばらくして去る。誰とも一言もしゃべらずに。パチンコは益々孤独な遊びとなっていった。」⁹⁾

「…パチンコ・ホールでは複雑な人間関係を考えずに、ただひたすら台に向かう事ができるのだ。その証拠に彼らは友人を誘ってパチンコ・ホールに行くようなことをしない。もし友人を誘ったら、止めたい時にやめられなくなる。

パチンコ・ホールでは、従業員とのベタベタした関係もなくてすむ。最近ではJRや郵便局でさえ、『いらっしゃいませ』というこのサービス（時に過剰）の時代に、店に入っても『いらっしゃいませ』という声をかけられなくてすむ店がどこにあるだろうか。パチンコホールとスーパーマーケットくらいであろう。そう、この両者は関

係がないようで、実は関係がある。それは、時にサービスのないのが最高のサービスであるということを、共に心得ていたことである。』¹⁰⁾

この玉村の指摘はともに1980年代後半になされたものだが、ホールのサービスの様相については今日でも十分に当てはまる内容であろう。

1.3.3 「最小律の法則」と経営改革

しかし、サービス・マーケティングの基本概念である「最小律の法則」¹¹⁾が示すように、基本的サービスと付随的サービスの両方を含めて、トータルでサービスを見た際、遊技者がこれらのうちどちらか一方、もしくはそれぞれのサービスに含まれる一要素もしくは複数の要素に対して消費者がマイナスの評価を下した場合、個別のサービスに対する評価だけでなく、パッケージ化されたサービス全体の評価までもが下げられてしまうことになる。そのことから、ホールにおいてはその入店から退店までの一連のプロセス全体でサービスの品質向上に努める必要があり、元来ホール経営であまり重視されてこなかった付随的サービスの充実が、経営改革を進めるホール企業にとって速やかに取組まなければならない課題である。

それにもかかわらず、実際のホール業界では付随的サービスの重要性がまだ全てのホール企業に浸透しているわけではない。このことはつまり、ホール業界では長年最小律の法則が必ずしも当てはまってこなかったことが要因のひとつとして考えられるのである。最小律の法則が成立するためには「あらゆるサービスは顧客満足度を高めるものでなければならない」ということが暗黙に成立していなければならない。たいていのサービス業ではこの暗黙の命題が自明のこととして受容されてきたからこそ、サービス業において最小律の法則が成立し得たのである。しかしホール業界の場合は必ずしもそうではない。先述の通り、顧客がホールに求める最大のニーズは換金と景品であり、パチンコがギャンブル的性格の強い遊技である以上、特に前者へのニーズが強い。このことから長年ホール経営では基本的サービスのなかでも特に、顧客の換金に対するニーズを満たすためのサービス（例えば射幸性の高い遊技機の導入等）に偏重し、付随的サービスの向上を伝統的に軽視してきたのである。またそのことに対して顧客も従業員もほとんど疑問を抱くことなくパチンコ産業史が形成されてきたとも言える。つまり遊技者は、ホールでは遊技機と対峙して「勝つ」事さえできれば十分なのであり、その他のサービスは一切不要であるという認識が罷り通ってきたのである。そして現在においても、そのような認識を残存させるホール企業が存在していると言える。そのことが経営改革の抑制要因のひとつとなっている。

ではそもそもなぜ、ホール企業はこれほどまでに射幸性を重視した経営を行ってきたの

か。逆にいえばなぜ付随的サービスにそれほど重点を置いてこなかったのか。その理由として、パチンコ業界の成長・発展の歴史は「遊技機の変遷の歴史」であり、遊技機に搭載された性能の新奇性や射幸性の水準が各ホール企業やホール業界の成長と衰退を決定する重要な要件とされてきたからであり、そのこと自体は今日のホール業界においても基本的には変わらない。

このような、中核的サービスに固執し、顧客にハイリスク・ハイリターンな換金を強い、一方で付随的サービスに対してはほとんど関心を示さないようなホール経営は、今日では徐々に改善されつつある。このことはホール企業による経営改革による成果ばかりでなく、業界全体での改革意識が高まってきていることを示しているといえる。しかし、パチンコという遊技の特性上、今日もしくは将来においても、射幸性がパチンコの魅力であることに変わりはなく、適度な射幸性を維持しながら中核的サービスの充実を図りつつ、経営改革のもとで付随的サービスの充実も図っていくという難しいホール経営が各ホール企業には求められ続けることになる。

2. 「パチンコ業界」要因

2.1 パチンコ業界全体での改革意識の問題

先述の通り、近年ホール業界全体で健全化を積極的に推進する動きがしばしば見られる。しかしパチンコ産業の歴史を概観する限り、各々のホール企業では、業界健全化の達成という共通目的をホール業界全体として実現させるという意識が低く、むしろ企業ごとの経営において利益を上げ、自社の出店地域での優位性を確立することを長年優先させてきた感がある。

ホール業界だけにとどまらず、パチンコ業界が抱える不健全でダークな側面については、戦後の第一次ブームを迎えた昭和 20 年代から今日に至るまで、さまざまな著書や記事を通して主張され続けてきたが、抜本的対策がとられてきたわけではなかった。例えば、ホールと暴力団との関係、法的に曖昧な換金システム、脱税、ゴト師やホール従業員による不正機器の設置、遊技機の不法投棄、パチンコ依存症など、さまざまに列挙できる。これらの諸問題はパチンコ業界（特にホール業界）が抱える古くて新しい課題である。パチンコ業界はこれらに対して何ら対策を練ってこなかったわけではないことは先述の通りである。しかし、その対策が中途半端に展開されてきた感を否めず、完全解決した課題は見当たらない。

ではこのようにパチンコ業界が抱える諸課題の多くに対して十分な解決策が見出されていない背景とは何か。幾つか考えてみたい。

第1に、先述の通り、パチンコは本来的に射幸性を有する遊技であり、さらに社会的イメージが好ましくないものであったことである。つまり従業員・利用者ともに、事実の是非はともかくとして、パチンコ業界そのものが体質的に反社会的要素を持っていると認識され続けてきたのであり、パチンコに関連した事故や事件が発生することが慣習化してしまい、もはやそのことに対する罪悪感を持たなくなっているのである。このように、不正が常態化してしまい、それが体質となってしまう以上、それを改善することは困難であって、改善に向けた取組みを行う必要はないと考えるホール企業が存在してきたのである。

第2に、ホールの経営を左右してきたのは、ほぼ例外なく「遊技機」と「出玉・換金」であり、それ以外のサービスについては追求する必要がなかったことである。この点に関して簡素愚〔2000〕は次のように述べている。

「機械の当りはずれは確かにある。それが場合によっては営業の是非の全てを決定してしまう場合だってある。善かれ悪しかれ機械一つでどうにでもなってしまう。機械の選定、決定にはそれこそ命懸けになる。」

「この商売なんだかんだ言うところで、機械ジャンジャン入替で、球ジャンジャン出すことや。それ以外あらへん。」¹²⁾

実際ホール業界の盛衰を決定してきたのは、先述の通り「遊技機に備えられた新規性」である。パチンコ業界にはその歴史上、三度のブーム期（1950年代前半、1960年代、1980年代）が存在するが、そのいずれも、それまで市場に登場した遊技機とは異なる要素を備えていたばかりか、高い射幸性を実現することでハイリスク・ハイリターンな遊技を可能にした遊技機によって作り出された。ホール経営が伝統的に遊技機や出玉・換金に依存してきたことを指摘する研究は多い。ここではパチンコ関連研究者の主張として、いくつかを紹介する。例えば、室伏哲郎〔1997〕は「パチンコは、主として、機械のイノベーション（革新）によって拡大・発展を続けて来た世界でも珍しいゲーム」¹³⁾という。高石直行〔1991〕は、「しかし、客観的に見ると、ハードの部類に属するパチンコ機そのものの力で成長したともいえるであろう。さらに極言すれば、パチンコ機の仕組み、とくに盤面の変化が、すべてを支えていたともいえる」¹⁴⁾という。そして鶴蒔靖夫〔1996〕は、「よく出る店がよい店、客のほうも、そうした考えで来店していたので、出す側も出玉をすべてに優先させていた。出玉がすべてというのが業界の常識だった。出玉とは結果であり、極論すれば、プロセスは関係なかった」¹⁵⁾という。ホール業界は多様な周辺市場の複合体であるパチンコ業界の中核的存在であり、ホールを通じて唯一、最終消費者とし

ての遊技者との直接的接点を持つ業界であるが、そのホール業界でさえ、遊技者が志向する遊技機に対するニーズをほとんど無視し、メーカーにより製造販売される遊技機（特にヒット機種）を購入・設置しておくことが唯一でかつ最高のサービスと長年考えられてきた。

第3に、パチンコ業界は戦後から今日に至るまで、業界健全化に向けて本格的に取り組まずとも、現実にはその業界市場規模を拡大させ続け、日本の余暇市場の三分の一以上を占める存在にまで成長してきたことである。勿論詳細に分析すればパチンコ業界は成長と衰退を繰り返してきたが、戦後60年間の業界の歴史を概観すれば、総体的に市場規模を拡大させてきたと言える。その背景には、パチンコ業界の成長発展の画期に、新機種の遊技機の登場や、その遊技機が持つ射幸性の水準の引上げがなされてきたことがある。つまりこれらの要素がパチンコ業界の盛衰を決定する大きな要素となり続けてきたのであり、そのため個別のホール企業としても、またホール業界としても、各企業や業界の成長の原動力として、付随的サービスを追求する必要がなかったのである。

2.2 ホール企業による不十分な連携

ホール業界だけにとどまらず、パチンコ業界全体を健全化させていくためには、ホール企業によって展開される個別企業による経営改革だけでは不十分である。ホール企業が単独で経営改革を展開し続けたとしても、その効果は限定的なものにならざるを得ない。経営改革の枠を超え、「業界改革」にまで拡大させていくためには、ホール企業間だけでなく、パチンコ業界を構成するあらゆる諸組織との結束を強化させ、健全化に向けて共同で取り組む必要がある。さらにホール経営が風俗営業適正化法の下で風俗営業に位置付けられていることから、警察や行政を含めたパチンコ業界の外部組織との連携を深め、パチンコ業界の内部と外部の両方からの働きかけによって業界改革を推進していかななくてはならないし、そうでなければこれらが実現されることはないであろう。

しかし、これらの連携が必ずしもうまくなされているわけではなく、そのことがホール業界の経営改革、さらにはパチンコ業界における業界改革を妨げる一要因になっている。本稿ではホールやホール企業の観点から論じているので、ここでもこの観点から見た諸組織との関係についてのみ言及する。

ホールやホール企業にとって、業界改革を進めるうえで特に連携が求められるのは、パチンコ業界内の場合は「競合他社のホール企業」「遊技機メーカー」、パチンコ業界外の場合は「警察」である。

2.2.1 競合他社ホール企業との関係

まず、競合他社ホール企業との関係についてである。パチンコ業界全体の健全化のためには、まず遊技者との直接的接点となるホールの健全化が達成され、そのことが遊技者だけでなくパチンコに関心を持たない生活者にまで広く認識させる必要がある。しかし少数のホール企業だけが経営改革を実行しても、その効果は薄い。それら個別企業の健全性をアピールすることに有効であっても、決して業界全体の健全化には結びつかないからである。そこでホール企業間の連携を深め、相互協力するなかで健全化を推進していくことが求められるが、このホール企業間の連携も容易ではない。佐藤仁〔2007〕はホールが手を組み一本化することの困難な理由として、「現状のグレーのままの業界でよしとする守旧派が存在」¹⁶⁾することを挙げる。佐藤によると、「パチンコ業界の守旧派」とは「換金問題、釘調整問題が限りなく違法性が高いことは承知しているが、換金と釘調整なくして事業として成り立たない以上、うしろめたくてもこのままの状態を維持したいという層」であり、「警察行政のいうことさえ聞いていれば、護送船団方式で生きていけるという発想」をもち、換金合法化を認めず、「現状維持がベスト」と考えるグループのことである¹⁷⁾。「守旧派」の考えは明らかに経営改革による業界健全化の推進の動きと逆行するものであり、改革推進派のホール企業と現状維持派のホール企業とが協力して業界健全化を進めることを困難にしている。

2.2.2 遊技機メーカーとの関係

次に、ホールおよびホール企業と遊技機メーカーとの関係についてである。先述の通り、ホール経営における中核的サービスのひとつは、遊技機が持つ射幸性の水準である。しかしホール企業が自ら遊技機開発を行えないため、ホール企業はメーカーが開発した遊技機を入荷してホールに設置することになる。メーカーには一般的な製造業と同様、市場動向や消費者（遊技機を入荷するホール企業や、それを利用する遊技者）のニーズを的確に把握し、それらに応じた遊技機開発が求められる。そのことはメーカーも業界改革を担っている以上、今後ますます要求される。

しかし伝統的に、メーカーはそれを積極的に行ってこなかった。なぜなら、メーカーにとっての顧客とはホールもしくはホール企業であり、遊技者そのものではないからである。ホール企業はホールという空間で遊技者と直接接点を持っているため、遊技者のニーズや市場動向を直接把握しやすい立場にあるが、メーカーの場合、ホール企業のように直接的把握は難しく、ホール企業からの間接的情報を通じて市場動向を把握することになる。そのことも影響して、メーカーが遊技機開発に際して、ホール企業や遊技者の視点から開発を進めることが少なく、メーカーが自社の裁量で判断し遊技機を製造販売する場合が多い。

その背景について佐藤は「メーカーには、基本的にパチンコファンはギャンブル性の高い機種を好むはずだという、神話に近い思い込みがある」¹⁸⁾と指摘する。確かに、本稿でも指摘してきたことだが、パチンコはギャンブル的側面をもち、遊技者もそれを求めていることから、このような見方がなされるのは無理もなからう。

では伝統的に、ホールもしくはホール企業とメーカーと連携して、業界改革への動向を考慮に入れた遊技機開発に消極的なのはなぜか。

第1に、メーカーとホールは別組織であるという意識が、特にメーカー側に強いことである。そのためホールで発生した問題に対してメーカーが関与する必要はなく、ホールが独自に解決すべきであり、メーカー側としては自社独自の遊技機を製造販売してさえしておればよいという考えを持つ傾向がある。その背景には、遊技機の検定機関である保安電子通信技術協会（通称：保通協）の審査をクリアして「適合」を得れば、メーカーは風俗営業適正化法の枠を外れることになり、遊技機に関して問題が発生したとしても、メーカーが責任を問われることはなく、全て設置したホールが側に責任が生じるようになることを挙げられる¹⁹⁾。

第2に、メーカーが遊技機流通において、ホール企業に対して優位性を確立していることである。この点について、一例として宮塚利雄〔1997〕は以下のように述べている。

「…パチンコ遊技機市場は、パチンコ産業全体からすればそれこそ三十分の一にしか過ぎず、大した存在には見えないが、パチンコ機製造メーカーこそ、日本のパチンコ産業を動かしているのである。その理由は簡単である。パチンコ店がいかに大きくて、豪華な店構えであっても、店内に大当たりや連チャン性の高い、いわゆる出玉率の高い人気種のパチンコ機がなければ客は来ないからである。一昔前とちがって今は口コミや広告などで新機種導入や新装開店のニュースはすぐに客に伝わるようになっている。

このためにパチンコ店はメーカーから客に人気のある最新の機種を導入しなければならない（もちろん途中に商社などを介在させるところもあるが）。新機種を販売するしないはメーカーとパチンコ店の力関係や、それまでの取引状況などによって左右される。基本的にはパチンコ店はメーカーには頭が上がらない構図になっている。』²⁰⁾

つまり遊技機販売は完全な「売り手市場」であり、ホール企業はメーカーの意向に沿う形でしか遊技機を入手することが出来ない。また遊技機メーカーは日本遊技機工業組合（通称：日工組）に加入し、それが遊技機開発に関する特許を現在でも事実上独占しているため、1996年に独占禁止法違反の疑いで株式会社日本遊技機特許運営連盟（通称：日特連）

(1999年解散)が公正取引委員会の立ち入り検査を受けて以来、新規参入を促進する規制緩和が進んでいるとはいえ、今日でも遊技機メーカー業界への参入が事実上不可能に近い。そのためホール企業が遊技機開発に関与することが困難であるうえ、既存のメーカーが開発する遊技機を受容せざるを得ない状況となっている。

ではなぜ売り手市場になっているのか。二見道夫〔2001〕は、①遊技機が先行開発されたからこそホールが繁盛したという自負がメーカー側に強く、「メーカーがホールよりも強者の立場に君臨している」といった心理的な対立構造がメーカー側にできあがったこと、②パチンコ産業の歴史のなかでメーカーがホールに遊技機を提供することを通じて、同時にホール経営のためのコンサルティングも行い経営指導をしてきたという考え方があること、③遊技機(パチンコ機)開発は約20社による独占状態で行われていること、これらを列挙する²¹⁾。特に③に関して、ホール企業数は1,000社以上、ホール数は10,000店以上存在するのに対し、遊技機メーカーはわずかに40社程度(パチンコ機メーカー・パチスロ機メーカーともに含む)しか存在しないため、メーカーには「機械をつくって『買っていただく』のに、『売ってやる』という体質が抜けない²²⁾」状況が今日でも残されている。ホール企業はメーカーが製造販売した遊技機を一方的に購入するしかないのである。また現実にはホール経営では、遊技機の陳腐化が早く、高コストであっても連続的にヒット機種、もしくはヒットの見込みのある機種をメーカーから入荷しなければならない。そのため少数しか存在しないメーカーから優先的に新機種やヒット機種を入荷するためには、メーカーが提示する不利な条件であっても承諾せざるを得ないというホール業界の構造的な問題が、売り手市場の形成の一要因となっている。こうした理由から「パチンコ店としては、ヒット機種をよく出すメーカーには低姿勢。逆にメーカーは強気の販売戦略に出るといって、パチンコ業界独特の力関係が発生²³⁾」するのである。更に佐藤は、この力関係を利用し、時に遊技機メーカーが、注目度の高い新機種やヒット機種を不人気機種とセットで販売するという「抱合せと思しき販売」が存在すると指摘する²⁴⁾。

第3に、遊技機メーカーにとってホールと連携して業界改革の実現に向け、業界の趨勢に適合的な低射幸性の遊技機を開発することが、パチンコ産業の歴史において構築してきた既得権益を喪失することを恐れていることである。この状況について佐藤は以下のように指摘する。

「遊技機メーカーもはっきり守旧派だ。資本や技術力に優れる製造業の新規参入を最も恐れているのが、遊技機メーカーだからだ。

これまでも大手家電メーカーなどが参入を検討したことはあるが、特許など自由競争を阻害する要因が多く、断念している。遊技機メーカーは特許をタテに仲間内で

利益を享受したい、既得権を守りたいのだ。『美味しいものは小人数で』。これだけ一致団結していれば遊技機価格も出荷量も意のままであろう。』²⁵⁾

「メーカーを含む守旧派は、警察行政の意向には敏感で、ポーズとして健全化の姿勢は示すが、いつも総論賛成、各論反対だ。目は許認可権を持つ警察に向いていて、決して消費者であるパチンコファンには向いていない。』²⁶⁾

2.2.3 外部組織との関係

第3に、ホールおよびホール企業と外部組織との関係についてである。ここでは特に警察との関係について言及する。

ホール経営は刑法上「風俗営業」に属している。そのこともあり、「パチンコ業界への指導と管理」と称し警察や行政がパチンコ業界の動向に関与してくることは、パチンコ産業史においてしばしば見られることである。例えば、風俗営業適正化法は遊技機の射幸性の程度や業界動向を鑑みながら数年ごとに改正され、その度にメーカーやホール企業は遊技機設置基準の変更に合わせた対応が求められる。また1980年代後半から90年代半ばにかけて行われた「パチンコプリペイドカードの導入→CR（カードリーダー）機の登場→4度にわたる社会的不適合機の撤去」というパチンコ産業の史的動向は、パチンコ業界が主体的に提案・実行したのではなく、警察による一方的通知の下で、パチンコ業界が実行せざるを得なかったためになされたものであり、このことは業界関係者や研究者の常識となっている²⁷⁾。このようにパチンコ業界に大きく影響をもたらす可能性が高い出来事については、パチンコ業界の総意を得たうえでなされたものというより、むしろ警察による強制下で展開されてきたと言える。そしてプリペイドカード導入時のように、そうした警察による一方的な意向に対してパチンコ業界として反対の意思を表明してもほとんど受け入れられることなく、結果的に強行されてきた。

このことから、パチンコ業界が約30兆円という巨大市場を形成していながらも、風俗営業という位置づけのために警察の管理下におかれ、必ずしも対等な関係を構築できていない状況を窺うことができる。

なぜホールを含めたパチンコ業界は、業界に対する警察の管理方法に異を唱えることができないのか。それは、ホール経営の根幹をなす三店方式による換金システムが必ずしも合法と言い切れないシステムであることが大きく影響している。ホール企業には、警察の管理下でホールの経営を左右する三店方式を容認してもらっている、という意識が強く、そのためホール企業は警察とはできる限り良好な関係を構築しておきたいとする意図がある。そのため警察による「指導」内容がパチンコ業界にとって受け入れ難いものであっても、表立って反対を表明できないのである。つまり換金問題の曖昧性が警察によるパチン

コ業界への「無言の圧力」になっているのである。この点に関して成美子〔1998〕は、プリペイドカードに偽造被害が頻発した時期を例に挙げ、以下のように述べている。

「ところで、偽造カードの被害が六〇〇億円となって世間を騒がせているプリペイドカードであるが、私はいままでプリペイドカードに好意的なホールのオーナーにお会いしたことがない。…しかしその声が表に出ないのは、『ちょっとでも警察の批判をすると叩かれ潰されるのでなにもいえない』というオーナーとしての危惧がある。…戦前の秘密警察ならいざ知らず、今の日本の警察は民主警察であるはずである。自分に気に入らないからといってヤクザのような嫌がらせをするとは私には思えないが、業界の恐怖心は根強い。」²⁸⁾

ホール業界が主体的にその将来像を具体化させていくためには、換金合法化がまず求められることに異論はないだろう。このことはパチンコ業界で長年その解決が訴えられてきたものである。そのためには法的整備も含めた、警察や行政の協力が不可欠であるが、実際には警察は、表向きには換金合法化の必要性を表明する一方で、具体的動きを見せていない。考えられる理由として、①三店方式には違法性が認められるものの、このシステムがホール経営のシステムとして制度化されてしまっているために、抜本的改変が容易でないこと、②換金合法化の実現は、警察がパチンコ業界に対してもっていると思われるさまざまな「利権」を喪失する契機になる可能性が高く、合法化に対して消極的にならざるを得ないこと、これらが考えられよう。特に②に関しては、ジャーナリストによるレポートが多数発表され、警察とパチンコ業界との結びつきが明らかにされつつある²⁹⁾。

このように、ホール企業とホール企業、ホール企業と遊技機メーカー、ホール企業（さらにはパチンコ業界全般）と警察、本来ならこれらの連携のもとで業界健全化を進めていく必要があるにも関わらず、そのことが容易ではないことが上記の考察から理解できよう。

3. 「遊技者」³⁰⁾ 要因

3.1 情報公開の問題

3.1.1 パチンコ業界に対する不正確な現状認識

ホール業界が経営改革を推進していくうえでの大きな課題のひとつに、ホール業界が進めている業界健全化に向けたさまざまな取組みや成果が、一般的に広く認識されていないことを挙げられる。ホール企業がどれだけホール経営やホール企業の抜本的改変を推し進

めて業界健全化に取り組んでいようとも、その実態を把握する生活者³¹⁾が極めて少ないのが現状である。そのために生活者にはホール業界が変容しつつある実態が認識されていない。このことはつまり、生活者の多くが、「ホール業界は今なお、かつてと同様に多くのホールで杜撰な経営がなされ、反社会的組織との繋がりが強く残されており、不正の温床になっている」などといった、旧来からの社会的イメージを払拭できていない可能性が高いことを示している。この「情報公開の問題」は、本稿でここまで取り上げてきた諸項目と異なり、ホール業界での経営改革の推進を直接的に抑制するわけではないが、経営改革によるさまざまな変化や効果の実態を歪曲し、生活者に誤った現状認識をもたらしていることから、経営改革を推進するうえで大きな障害となる問題であることは間違いなからう。

パチンコに対するマイナスイメージの形成を助長する具体的要因のひとつとして、「暴力団によるホール経営への介入問題」を挙げられる。しかしこの場合、1992年に施行された暴力団対策法や、各都道府県別に行われる各種の暴力団排斥運動により、現在ではかつてのようなホールと暴力団との濃密な関係はほとんど失われている。この点に関して猪野健治〔1997〕は独自のインタビュー調査の結果、既に「パチンコ業界としては、『暴力団との断絶』はほぼクリアしたと見てよいだろう」と明言している³²⁾。また山田紘祥〔2007〕は換金問題と絡めながら、「換金問題については、暴力団との関係で問題となることが多い。しかし、株式公開をめざす規模のパチンコホールにおいては、暴力団との関係は全くなくなっており、問題は適法かどうかという点に絞られている」と明言している³³⁾。このことから、少なくとも1990年代半ばから今日にかけて、全てのホール企業ではないとしても、ほとんどのホールが反社会的勢力との関係を断絶していることが推察できる。これは間違いなくパチンコ業界の健全化をアピールする上で強調されるべき項目であるが、一般的にそのことが認識されていないのが実状である。それどころか、逆にこの情報にすら疑念を抱き、かえってホール業界への不信を積もらせる結果にもなっている。

一方で、パチンコ業界では社会貢献活動に参加する企業が多く存在する。全日本遊技事業協同組合連合会（全日遊連）傘下の各組織では、毎年全国で15億円を超える社会貢献や社会還元事業を実施し続けている³⁴⁾。また2005年12月には、パチンコ業界全体で社会貢献事業を推進する第三者機関として「全日本社会貢献団体機構」が設立されている。各ホール企業でも現金寄贈や物品寄贈などによる社会貢献活動を進める企業がみられる。これらの企業ではパンフレットや自社ホームページを活用して活動内容の詳細を明らかにしているが、こうした企業活動が一般的にはほとんど知られていないのが現状であり、ホール業界で昨今進められている社会貢献活動の実態が生活者に十分理解されているとは言えない。

こういった事例から言えることは、「ホール業界の現状」と「生活者が抱いているホー

ル業界に対する認識」が必ずしも一致していないということである。これは現在のホール業界が抱える大きな課題であると同時に、ホール企業が進める経営改革の実態把握が生活者になされていない大きな要因となっている³⁵⁾。

3.1.2 不正確な現状認識をもたらす要因

では生活者にこのような認識をもたらした要因とは何か。

第1に、パチンコ業界全体が伝統的に業界内部のあらゆる情報を公表することに消極的だったことである。この点に関して山田〔2001〕・牧野哲也〔2003〕・野口秀行〔2007〕はそれぞれ次のように述べている。

「業界には常に暗いイメージがつきまわっており、たとえば、パチンコは不況でも儲けている、事実上のギャンブルである、脱税の常連である、暴力団との癒着がある、地域社会に対して悪弊を及ぼしている、等々とまことしやかに語られている。

これは業界の情報公開、広報の問題である…。」³⁶⁾

「戦後五〇年以上もの長きにわたって存続してきたパチンコ店ですが、『パチンコ業界』自らが、お客さんに対してほとんど全く『情報の提供』をしてこなかった…。それこそが、お客さんの誤解を招く元凶であり、とんでもない噂があたかも事実であるかのように一人歩きしてきた原因ではないかと私は強く思うのです。』³⁷⁾

「そもそも欧米に比べると、わが国の企業の地域社会への貢献は、悲しくなるほどに寂しい。筆者はパチンコホールが地域社会に多額の寄付を行ない、一般企業に比べても多大な社会的な貢献を行なってきたことを認識している。しかし、このことが地域住民に広く認知されているとはいいがたいようである。その一方で、しばしばパチンコマニアによって引き起こされる事件・事故が新聞・テレビなどのマスコミにより大きく取り上げられることになり、景品交換にまつわる不透明さなども加わって、社会的な悪いイメージを払拭することにはなっていないようである。

どうもパチンコホールの広報体制に欠陥がありそうだ。きちんとした広報がなされなければ、存在自体が否定されることになるが、大半のパチンコホールには、その意識はあまりにも低すぎるといわざるをえない。』³⁸⁾

たとえ上記の社会貢献活動のような、業界に対する社会的イメージを向上させる可能性が高い情報であっても、そもそもどのような情報であれ広く公表することに強い抵抗感を抱く業界関係者やホール企業は今なお多い。その理由として宮塚〔1997〕は、情報公開が業界にとっては不利になるという先入観が強いことを指摘する³⁹⁾。そのため生活者は、パ

チンコ業界の現状を正しく把握することができないのである。パチンコ業界の特徴として今なお閉鎖性が指摘される所以である。

第2に、マスコミが取り上げるパチンコ関連の報道には、パチンコ業界のマイナスの側面を強調する内容が極端に多いことである。新聞の場合、1980年代後半にはパチンコ献金疑惑に関する記事、さらに1990年代前半から半ばにかけてはプリペイドカードの変造・偽造に関する記事が頻出し、また今日に至ってはパチンコ依存症に関連した事件や事故に関する記事、ゴト行為や不正機器に関する記事、ホール経営者の巨額脱税に関する記事、景品交換所を巡る強盗・殺人事件に関する記事、こういった内容のものを取り上げる頻度が圧倒的に高い。そのため、ホール業界の健全化に向けたホール企業や業界団体によるさまざまな取組みに焦点を当てた記事を目にする機会は非常に少ない。筆者が概観した限り、このような傾向は新聞だけにとどまらず、テレビニュースや雑誌類にも当てはまる。レジャー産業関連の雑誌では、パチンコ業界の取組みを詳細に分析する記事も散見されるが、一般的に生活者が日常生活においてこのような情報を見聞する機会は少ない。つまり、生活者が新聞・雑誌類・テレビニュースで見聞するパチンコ関連の報道は、パチンコ業界のマイナスの側面を強調するものであり、さらに業界を酷評する内容のものが多い。これらの報道がたとえ業界のマイナスの側面に焦点を当てているとはいえ、パチンコ業界の現状を生活者に伝達していることに間違いはない。しかしこうした報道では、業界健全化に向けたパチンコ業界の積極的取組みがほとんど報じられず、一方であまりにもマイナスの側面が強調された報道がなされている。そのため生活者がパチンコ業界に対して非常に偏った見方しかできないようになってしまっているのではないか。このことに関して安藤福郎〔1996〕はギャンブルという観点から以下のように指摘している。

「どうやら『ギャンブル』『賭博』という言葉からは、古式にのっとった博徒のスタイルと、映像で繰返されるイカサマと刃傷沙汰が連想され、これに加えて現存する巨大な力を持った暴力団の心理的影響が、日本特有の賭博嫌悪感を生みだしています。

それだけでなく新聞社を筆頭に各マスコミの論調も同じイメージで賭博イコール犯罪ときめつける。刑法で公営以外は罪としているのだから止むを得ないにしても、強盗や横領事件をバクチで公金を費った穴埋めにとか、奪った金銭をトバクで使った、などと解説をつける。収賄の露見した官僚や政治家がラスベガスに行ったとなれば恰好の記事となり、まさに世の中に賭博があるから犯罪が起きるかのようだ。」⁴⁰⁾

さらに佐藤はマスコミがパチンコ業界を積極的に取り上げたがらない理由として、①パチンコ関連の情報が「一般受け」しないこと、②パチンコと聞いただけで拒絶反応を示す人

たちが多いこと、これらを挙げる⁴¹⁾。特に後者に関しては、繰り返しマイナス面を強調するマスコミ報道を一方的に受容する生活者にとって、「パチンコ」という言葉自体がマイナスのニュアンスと結び付けられてしまっていることが大きく影響している⁴²⁾。

第3に、パチンコ業界に関する報道では事実誤認や過剰表現が見られることがあり、パチンコ業界の現状を正確に伝えていない、もしくは視聴者や読者に誤解を与えかねない場合があるが、そのような報道に対し、パチンコ業界として修正もしくは削除を求める動きをほとんど行ってこなかったことである。そのことが先述の第2の要因を促進する要因にもなっている。この消極的姿勢がホール業界、さらにはパチンコ業界の実態を曖昧にすることに拍車をかけ、業界の実態を誤認させることを助長している。牧野〔2003〕はこのことについて以下のように述べる。

「加えてもう一つ、『パチンコ業界』が外部からの中傷に対して、毅然とした態度を取らない（取れない？）のも、歯がゆく思ってきた部分です。

お客さんの口コミから生まれたデマならいざ知らず、週刊誌が面白おかしく書き立てるデタラメな記事や、全体の八〇パーセントぐらいいわゆるヤラセで構成された低俗なテレビ番組、名もないライターが自分の利益だけのために書いた事実無根の『パチンコ暴露本』が提供するニセ情報に多くのファンが踊らされています。そのようなレベルの低いメディアによる情報が世間では大手をふってまかり通っているということがわからない人にとっては、パチンコ業界に流布する何の根拠もない話がみんな本当のこのように思えてしまうでしょう…。

…実際のパチンコ業界は、その結束力の弱さから、そのようなインチキ・メディアに反論したことは皆無に等しいのです。ですから、多くの人々がパチンコに対して抱いている間違った知識やイメージはそのままになってしまっていて、それを業界はよしとしてきたのです。』⁴³⁾

以上、生活者がホール業界の経営改革の実態把握を困難にしている要因を3点列挙した。ホール業界だけにとどまらず、パチンコ業界全体が情報公開に消極的であることが、ホール企業の経営改革の実態や低ギャンブル志向に向かいつつあるパチンコ業界の現状、それに伴い業界に対する社会的なマイナスイメージが徐々にではあるが緩和されつつある状況を、十分に社会全般に認識させることを困難にしている。

3.2 遊技者がホールに求めるサービス

先述の通り、昨今のホールやホール企業では、経営改革のもとで付随的サービスの充実

に尽力し、パチンコという遊技の付加価値を高めるためのさまざまなマーケティングを模索している。しかしここで問題となるのは、こうしたホール企業の取組みが果して遊技者のニーズを充足して顧客満足度を高めることに結びついているのかという点である。

では、ここでいう「ホール利用客のニーズ」とは何なのか。先述の通り、パチンコはその遊技特性からギャンブルとしての側面が強い。そのため遊技者がパチンコをする際に第一に求めることは、「どれだけ勝てるのか」ということである。つまり投資金額に対してどれだけ「見返り」があるのか、この点に尽きる。ここでいう「見返り」とは、①出玉を特殊景品と交換しそれを換金して手にできる現金、②出玉数に応じて交換できる一般景品、この2つである。特に①を希望するパチンカーは遊技者の90%以上になるとパチンコ業界では言われ続けている。そのため利用客の動向を見る限り、ホールもしくはホール企業がまず提供すべきサービスは「出玉率・換金率の高設定」ということになり、利用客も第一にそれを望んでいる。このことは戦後以降のパチンコ産業発展の歴史において不変である。このことについて二見〔2001〕は次のように述べる。

「パチンコファンには、パチンコをゲームとして楽しんでいる人間もいるのはいるが、それはごくごく少数で、ギャンブルとして金を儲けることをもっとも大きな目的としてやっている人間の方が圧倒的に多いはずだ。ズバリ、一発狙いのギャンブル志向派に人間にとって、ゲーム性の高い機種はじれったく感じるものなのだ。」⁴⁴⁾

つまり、射幸性が高くとも、高額な換金を可能にする設定がなされたハイリスク・ハイリターンな機種が提供されることこそ、遊技者に対する最高のサービスであり、だからこそこれはホールにおける中核的サービスと位置づけられるのである。そのため遊技者になかには、この中核的サービスさえ達成されているのであれば、ホール企業が熱心にアピールを続ける付随的サービスを必ずしも必要としないと考える者が少なからず存在する。複数のホール企業が社会的イメージの向上のために経営改革を推進しているが、遊技者のなかにはそのような昨今の業界の動向に不満を抱く者も少なくないであろう。このことに関して成〔1998〕は、ホールにおける新たな取り組みに対する利用客の反応の一部を紹介し、次のように指摘する。

「しかし、ホールの豪華さと、情報のコンピュータ化に顔をしかめている昔からのパチンコ愛好家もいないわけではない。コンピュータなど仕事場だけでたくさんだ、遊びでまで覗きたくない。それにパチンコ店にはためいていた職はどうした、“あおり”の威勢のよさはどこへいった。喧騒の中でだけしかずっと入ることのできない自己解

放を知らんのか、とぼやくファンもいる。』⁴⁵⁾

このような遊技者の意識を認識したホール企業のなかには、業界健全化に向けたイメージ戦略としての側面を強く持つ付随的サービスの充実に重要性を見出せない企業が存在し、そのことがホール業界で進められる経営改革に対し消極的姿勢を示すホール企業が出現する一要因になっているものと思われる。つまりホール企業になかには、パチンコという遊技が持つ基本的特性、そして射幸性を志向する顧客ニーズ、この2点を考慮した際、ホール経営において必ずしも経営改革が必要であるとはいえないと考えるホール企業が存在しているのである。

おわりに

本稿では、1990年代からホール業界で本格的に展開されるようになった個別企業による「経営改革」とパチンコ業界全体の健全化に向けた「業界改革」が遂行されつつあるパチンコ業界において、少なくともホール業界においてはある一面ではそれが抑制されている背景について、三つの観点から考察してきた。筆者は現在、ホール業界がパチンコ業界の健全化を実現するための個別企業による経営改革が実施されている実態や、その背景、さらに改革に伴うホールやホール企業の変容を史的観点から研究し、経営改革が着実に実行されつつあることを強調している。しかしそれは全てのホール企業に当てはまるものではない。つまりホール業界には1980年代以降から今日に至るまで、経営改革を実行するグループとそうでないグループが共存しており、本稿は後者のグループに属する企業に焦点を当て、その要因を考察したものである。

本稿で取り上げた7項目の抑制要因は、ホール業界がパチンコ産業史を形成するなかで構造的に抱えてきた問題でもあり、短期間で容易に完全解決できるものではない。しかしそのような状況下であっても、現在のパチンコ業界では業界健全化による社会的評価の向上が急務とされており、特に遊技者との直接的接点となるホールを運営する各ホール企業では、経営改革を遂行することが求められている。そして業界健全化に向けた取り組みが展開されつつあることは、これまでの筆者の研究でも明らかにされつつある。こうしたことからホール業界での経営改革は、各ホール企業が本稿で列挙したさまざまな「抑制要因」と直面しながらも、それらを克服、もしくは妥協しながら遂行されてきたものであると言えよう。

注

- 1) 筆者のパチンコ産業研究においては、「経営改革」の意味を「1980年代から現在に至るまでのそれぞれのホール企業において、パチンコを広く信任され支持される大衆娯楽に昇華させるための一連の諸活動」と緩やかな定義をしている。なおホール業界の経営改革に関する筆者の研究論文として、鍛冶〔2004〕〔2005〕〔2006a〕〔2006b〕がある。
- 2) その具体的内容については、鍛冶〔2006b〕に詳しい。
- 3) 現在のホール業界が抱える諸課題については、鍛冶〔2007a〕〔2007b〕で考察した。
- 4) マルハン・ダイナム・ピーアークについては、財界編集部〔1999〕、奥野〔2006〕、鶴蒔〔1994〕に詳しい。
- 5) ホールにおけるコストの問題については、鍛冶〔2007b〕67頁－70頁で言及している。
- 6) 具体的な「パチンコ店の経営を圧迫する要因」については、パチンコ店経営研究会〔2005〕54頁－67頁を参照されたい。
- 7) 「三店方式」とは、ホールが「直接的には」換金行為に関与することなく、特殊景品を「ホール」「景品交換所」「景品問屋」を循環させることで換金行為を成立させるための換金システムである。風俗営業適正化法第23条では、ホールによる換金行為への直接的介入を禁止しているが、上記のこれら三者では独立した事業組織による運営がなされているため、名目上ホールは換金行為に直接関与したことにはならないシステムとなっている。
- 8) 加藤秀俊は、パチンコは「パチンコ台の数だけ、ないしはパチンコに興じている人びとの数だけの小さな心理空間が目に見えない壁によって仕切られ」た「個人主義」的な遊技であり、「グループでパチンコ屋にはいる人がめったにいない」ことをその証拠として挙げる。さらに加藤は、「要するに、パチンコは個人のゲームなのであり、集団でこのゲームに挑んでみてもそれはせっかく用意されたパチンコにおける心理的な『結果』を妨害し、攪乱する行為のなにもものでもないのだ」とも述べる（加藤〔1984〕153頁－155頁）。室伏哲郎は「日本でパチンコが流行る100の理由」を列挙し、その第1項目に「なんといいっても、まずこれがトップだろう」と述べた上で、「ひとりで楽しめる」点を挙げている（室伏〔1994〕88頁－112頁）。
- 9) 玉村〔1987〕90頁－91頁。
- 10) 玉村〔1989〕167頁。
- 11) 「最小律の法則」とは、「全体の中で一番低い水準の要素が、顧客の全体に対する印象を決定してしまうこと」であり「顧客接点管理の重要性」が強調される。「ある接点において、顧客に不満足を与えてしまった」場合、「結果として、まずその顧客の再利用は期待できない。そればかりでなく、そのサービス企業全体に対してネガティブなうわさを流す確率も、非常に高い」（田内・浅井監修〔1994〕33頁－34頁）。
- 12) 簡〔2000〕101頁－102頁、108頁。
- 13) 室伏〔1997〕28頁。
- 14) 高石〔1991〕146頁－147頁。
- 15) 鶴蒔〔1996〕48頁。
- 16) 佐藤〔2007〕102頁。
- 17) 佐藤〔2007〕107頁。
- 18) 佐藤〔2007〕59頁。

- 19) 佐藤〔2007〕113頁。
- 20) 宮塚〔1997〕161頁-162頁。また宮塚は別の論文で次のように指摘する。「パチンコ業界においてはメーカーとパチンコ店との『共存共栄』ということはありません。他店との競争に打ち勝つためにパチンコ店は『新台入替効果』に期待するが、その度に新機種をメーカーから購入しなければならないのである。パチンコ機があってこそパチンコ店の営業が成り立つ、という考え方がメーカー側にあり、『買ってもらう』というよりは『売ってやる』という概念が浸透している。」(宮塚〔2002〕142頁)。
- 21) 二見〔2001〕47頁-49頁。
- 22) 溝江・竹生〔1999〕125頁。
- 23) 牧野〔2003〕107頁。
- 24) 佐藤〔2007〕104頁-107頁。
- 25) 佐藤〔2007〕108頁。
- 26) 佐藤〔2007〕109頁。
- 27) この点については、猪野編〔1997〕などに詳しい。
- 28) 成〔1998〕87頁。
- 29) パチンコ業界と警察との結びつきを明らかにしたレポートとして、例えば、田岡・山之上・井出〔1994〕, 田岡〔1994a〕, 田岡・井出〔1994〕, 田岡〔1994b〕, 井出〔1994〕, 烏賀陽〔1996〕, 日名子〔1997〕, 二見〔2001〕62頁-64頁, 76頁-78頁, 溝口〔2006〕第1章, 紙の爆弾特別取材班編〔2007〕第1章など多数見られる。
- 30) 本稿でいう「遊技者」とは、パチンコを遊技する人々全体を指しており、業界用語で言う「パチンカー」と同義と捉える。
- 31) 本稿でいう「生活者」とは、日常生活を送る人々全体を指している。
- 32) 猪野編〔1997〕158頁。
- 33) 山田〔2007〕193頁。
- 34) 武智〔2007〕124頁。
- 35) 具体事例として成美子は、あるテレビ番組のプロデューサーらの取材を受けた際、最近のホールが彼らの予想していたような旧来の様相と大きく違って近代化されていることに驚き、「僕らは、この業界がこんなに進んだものだとは思ってもいなかったので誤解していたようです。でも、一般の視聴者たちがパチンコの経営者に抱いているイメージとギャップがありすぎるので、申し訳ないですが、ホールに出て、閉店後釘を叩いたり、お札を数えたりするところを撮影できないでしょうか」と彼らが提案してきたことを紹介している(成〔1998〕78頁-81頁)。
- 36) 山田〔2001〕180頁。
- 37) 牧野〔2003〕15頁。
- 38) 野口〔2007〕73頁。
- 39) 宮塚〔1997〕204頁。なおここでいう「不利」とは、「競合他社に対して自社の優位性を確保できなくなる」という程度の意味と思われる。
- 40) 安藤〔1996〕195頁。
- 41) 佐藤〔2007〕2頁。
- 42) 「パチンコ」という言葉から連想されるイメージに関する考察については、鍛冶〔2007b〕

第6章を参照されたい。

43) 牧野〔2003〕15頁－16頁。

44) 二見〔2001〕85頁。

45) 成〔1998〕202頁。

参考文献

- 安藤福郎〔1996〕『カジノ経営』データハウス。
- 二見道夫〔2001〕『パチンコの経済学』オーエス出版。
- 日名子暁〔1997〕「パチンコ産業白書 第二部 閉ざされた市場の苦悩／18 警察に『指導・育成』され続ける業界」『エコノミスト』10月14日号。
- 井出耕也〔1994〕「パチンコ業界への天下り 景品問屋会長は歴代警察OB」『AERA』11月21日号。
- 猪野健治編著〔1997〕『パチンコ苦悩白書 — 30兆円産業に未来はあるか —』毎日新聞社。
- 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〔2006a〕「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, 3月。
- 鍛冶博之〔2006b〕「パチンコホールにおける経営改革の諸要因」『商学論集』第41巻第1号(同志社大学大学院)。
- 鍛冶博之〔2007a〕「パチンコホール業界の現代的課題と対策(Ⅰ)」『社会科学』第78号(同志社大学人文科学研究所)。
- 鍛冶博之〔2007b〕「パチンコホール業界の現代的課題と対策(Ⅱ)」『社会科学』第79号(同志社大学人文科学研究所)。
- 紙の爆弾特別取材班編著〔2007〕『謀略と犯罪うごめく「三十兆円産業」パチンコ業界のアブナイ実態』鹿砦社。
- 簡素愚〔2000〕『関西パチンコ屋珍騒動顛末記』文芸社。
- 烏賀陽弘道〔1996〕「警察の圧力で立ち往生 パチンコカード会社」『AERA』7月15日号。
- 加藤秀俊〔1984〕『パチンコと日本人』講談社。
- 牧野哲也〔2003〕『パチンコ勝ち組笑いが止まらない 負け組涙が止まらない — 勝つための全ノウハウ —』晩聲社。
- 宮塚利雄〔1997〕『パチンコ学講座』講談社。
- 宮塚利雄〔2002〕「パチンコ」谷岡一郎・宮塚利雄編著〔2002〕『日本のギャンブル [公営・合法編]』大阪商業大学アミューズメント産業研究所。
- 溝江昭男・竹生孝夫〔1999〕「[対談] ゲーミングインダストリーとしてのパチンコ・パチスロ産業のあり方」『月刊レジャー産業資料』11月号。
- 室伏哲郎〔1994〕『未来産業としてのパチンコ — パチンコ PACHINKO からパチーノ PACHINO へ —』二期出版。
- 室伏哲郎〔1997〕『パチンコ冬の時代生き残り作戦』毎日新聞社。

- 野口秀行〔2007〕「まちづくりにおけるパチンコホールの果たす役割とその課題」『月刊レジャー産業資料』11月号。
- 奥野倫充〔2006〕『マルハンはなぜ、トップ企業になったか?』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。
- 佐藤仁〔2007〕『パチンコの経済学 — 内側から見た30兆円ビジネスの不思議 —』東洋経済新報社。
- 成美子〔1998〕『パチンコ業界報告書』晩聲社。
- 高石直行〔1991〕「経営資源からみたパチンコ業界 — パチンコ店経営上の留意点 —」『月刊レジャー産業資料』4月号。
- 武智祐治〔2007〕「パチンコ業界の『社会貢献活動』白書」『パチンコホール経営革新』商業界5月号別冊。
- 玉村和彦〔1987〕「レジャーとパチンコ考(12) 小さな窓」『娯楽産業』10月号。
- 玉村和彦〔1989〕「レジャーとパチンコ考(27) パチンコホールにおけるサービス」『娯楽産業』1月号。
- 田岡俊次〔1994a〕「警察は胴元の座ねらう パチンコ準公営化」『AERA』10月3日号。
- 田岡俊次〔1994b〕「パチンコ規制の二重基準 見透かされた警察の弱み」『AERA』10月17日号。
- 田岡俊次〔1994c〕「景品買い公認、天下り先確保 警察のパチンコ業界君臨への道」『AERA』10月24日号。
- 田岡俊次・山之上玲子・井出耕也〔1994〕「17兆円産業の裏側 警察とパチンコ奇怪な関係」『AERA』10月3日号。
- 田内幸一・浅井慶三郎監修〔1994〕『サービス論 — サービスへの多面的アプローチ —』調理方法栄養教育公社。
- 鶴蒔靖夫〔1996〕『パチンコ・ビジネスへの‘遊’冒険 — ピーアークの挑戦 —』IN通信社。
- 山田紘祥〔2001〕「レジャー産業マーケティング講座 業界別市場動向① ゲーミング」『月刊レジャー産業資料』9月号。
- 山田紘祥監修〔2007〕『アミューズメント 2008年度版』産学社。
- 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。