

## ダイエーによるパチンコ業界への参入

鍛 冶 博 之

1980年代に「フィーバー機」と呼ばれる遊技機の登場がもたらした「第三次ブーム」の後、パチンコホール企業では、旧来のホール経営で重視されてこなかったソフト面を重視した「付随的サービス」が注目され、経営の主力が移されるようになった。

一方で、複数の異業種参入企業によるホール事業への参入が1980年代から見られるようになり、1990年代にかけて本格化する。これは第三次ブームのもとでパチンコ産業全体が急激な成長期であった時期と一致する。その同時期に、パチンコ業界との接触を試みた企業のひとつが株式会社ダイエーであった。

本稿では、数ある異業種企業による参入事例の中から、流通系企業のひとつであるダイエーに着目し、ダイエーがホール事業に進出した歴史的過程やその戦略、さらにはホール企業による経営改革との関連について考察してみたい。本稿では特に、ダイエーが日本ドリーム観光への経営支援と買収を行った時期（1980年代）と、株式会社パンドラを子会社化し、ホール事業への本格的な参入を果たした時期（1990年代前～中期）に注目し、その史実の解明を試みる。そして、ダイエーが経営改革を進めるホール企業に与えた影響についても考察する。

### はじめに

本稿の目的は次の二点である。第1に、小売流通業界の大手であった株式会社ダイエー（以下、ダイエーと表記）がパチンコホール（以下、ホールと表記）事業に進出した歴史的経緯を明らかにすること、第2に、1980年代よりホール企業で展開されるようになった、各ホール企業による「経営改革」<sup>1)</sup>と、それを一手段とするパチンコ業界健全化へ向けた取組みに与えた影響について考察すること、これらである。

パチンコ業界では、1980年代に起こった「第三次ブーム」<sup>2)</sup>によって、「フィーバー機」と呼ばれる遊技機がヒットした。しかしその射幸性（ギャンブル性）の高さと、それが引き金となってもたらされた様々な事件や事故が問題視されるようになる。その結果、警察からの指導やパチンコ業界による自主規制が行われ、フィーバー機の射幸性は大き

く制限される<sup>3)</sup>。それらがひとつの契機となって、ホール経営においてそれまで重視されてこなかった「付随的サービス」が注目されるようになった。つまり、元来遊技機の種類や性能、出玉率や換金率の調整に固執したホール経営が行われてきた傾向を改善し、接客などを含めたソフト面を重視したサービスの提供に力点が置かれるようになった。

ホール企業にそのような意識改革をもたらした背景については、パチンコ業界要因と社会的要因の両面からさまざまに指摘できるが<sup>4)</sup>、本稿との関連で重要なのは、パチンコ業界要因のひとつである「異業種企業によるパチンコ業界への参入」についてである。異業種企業によるホール事業への参入は1970年代から見られ、1980年代から1990年代にかけて本格化する。これは第三次ブームのもとでパチンコ産業全体が急激な成長期あった時期と一致している。そのような時期にパチンコ業界との接触を試みた流通系企業のひとつがダイエーであった。

流通業界のリーディングカンパニーに位置付けられていたダイエーがホール経営に乗り出したという報道が一斉になされたのが1990年代中頃である。勿論これ以前にもホール経営に異業種企業が進出するという事例がいくつか見られた。流通・小売業界で日本の流通革命を誘導してきた中内功率いるダイエーが、本業とは大きく掛け離れたホール経営に着手するという出来事が生活者の関心を惹く一方で、パチンコ業界内では本格的にホール事業への異業種参入が開始され、過大な生存競争の激化によりパチンコ業界再編が始まるのではないかという、ある種の「脅威論」的見方が強まった。

本稿では、数ある異業種企業による参入事例のなかから、流通系企業のひとつであるダイエーに着目し、ダイエーがホール事業に進出した歴史的過程やその戦略、さらにはホール企業による経営改革との関連について考察してみたい。なお本稿でダイエーを対象とする理由は、以下の通りである。

- ① 膨大なダイエー関連の研究が存在するにも関わらず、ホール事業との関連性を考察した研究がみられないこと
- ② 後述するが、ダイエーによるホール事業への参入が既存のパチンコ業界関係者には「特別な見方」がなされており、参入に関する雑誌記事などの記述物でも特にダイエーに関するものが多いこと

## 1. 中内功とパチンコとの最初の接点

まず中内功とパチンコ店経営との最初の接点について述べておく。

中内は戦時中の壮絶な体験が契機となって、「食」こそ人間が生きていく上での原点であると考え、その後の人生を日本人の食の充実を図ることに尽力し、流通革命の担い手として日本の小売業界に多大な影響をもたらしたことは周知の通りであろう。そんな中内は、復員後にパチンコ店経営を誘われたことがある<sup>5)</sup>。中内はこの当手を振り返り、「ただ金もうけをしろというんなら、自慢じゃないが私など三度も大金持ちになれるチャンスがありましたよ」と述べている<sup>6)</sup>。そのひとつが、中内が満州で兵役に就いていた頃の部下が復員後、「パチンコがはやっているから一緒にやらないか、中内の故郷である神戸の新開地でパチンコ店を開けば絶対に儲かる」と誘ってきたことである。

当時のパチンコ業界の状況を簡単に述べると、終戦後、名古屋を中心として再び活気を取り戻したパチンコは、当時としては数少ない大衆娯楽の代表的存在としての地位を確立し、戦前同様、瞬く間に日本中に広まっていった。特に1949年に考案された正村竹一による画期的な釘配列「正村ゲージ」とそれを装備した連発式遊技機の登場は、パチンコ参加人口を大きく拡大させ「第一次ブーム」の火付け役となり、ピーク時には全国に40,000店近くのパチンコ店が登場した。

当時のパチンコ業界の隆盛を目の当たりにし、中内自身この誘いに対して「多少の誘惑がなかったといったらやっぱりうそになるねえ。そういうことも考えたよ」と述べている。しかし結果的に、中内がパチンコ店経営に手を出すことはなかった。その理由として、

- ① 中内はこの当時のパチンコが所詮子供相手の遊戯であると認識しており、戦場から帰還した兵隊がやるような仕事ではないと判断したこと
- ② 「お金もうけ」だけが経営の目的になってしまう可能性があり、経営に対してロマンを感じる事ができなかったこと
- ③ 経営そのものに後ろめたさを感じ、商売に向いていないと判断したこと

以上三点である。実際、昭和20年代のパチンコに対しては、その店舗数が急激に増加し第一次ブームへ突入する時期から、パチンコ店をめぐる様々な事件（例えば、換金行為の開始、パチンコ店経営への暴力団の介入）が発生し、それらが頻繁に新聞報道されるようになったことで、パチンコに対するマイナスイメージが形成されつつあった<sup>7)</sup>。中内もこの当時パチンコに関するマイナス面の情報を入手していたと考えられる。いずれにせよ、中内がパチンコ店経営を進めることはなかった。ちなみに1957年9月23日に京阪電鉄千林駅前が開店したダイエーの原点とも言える第1号店「千林駅前店」は、もともとは台湾人のオーナーが経営していたパチンコ店を改装したものである<sup>8)</sup>。

その後、小売・流通業界の革新者として、中内は企業者活動を展開していく。その過程については多数の先行研究があるため、ここでは省略するが、そのことも影響し、その後1980年代まで中内がパチンコ業界と接触することはなく、ダイエーの企業史を見ても、中内の指示の下、ダイエーが独自にホール経営に乗り出したというような事実は確認できない。これはダイエーが主軸とする事業分野が小売・流通であることを考えれば当然のことと言える。

ここで中内自身の人柄について若干述べておく。大友達也氏（元ダイエー秘書課長）によると、中内は娯楽としてもギャンブルに関心を持つことはなかったという。パチンコはおろか、公営ギャンブルすらもほとんどしない、文字通り「真面目な人」だったそうである<sup>9)</sup>。このことから、企業としてはおろか、中内の個人的性格からみても、パチンコ業界に対する関心はほとんどなかったと言ってもよい。

## 2. 日本ドリーム観光への経営支援と買収

ダイエーの企業史を概観すると、ダイエーによるホール事業への接近を二度確認できる。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、この二度である。本章2では前者について、次章3では後者について、それぞれ考察する。

### 2.1 経営支援に至る経緯

1980年2月、ダイエーは小売業界で初めて売上高1兆円を達成した。それを受け中内は「売上高4兆円構想」を打ち出したものの、その後ダイエーの売上は急落し続ける。連結決算による数値で、1983年2月期には65億円、1984年2月期には119億円、1985年2月期には88億円の三期連続赤字を計上したことを受け<sup>10)</sup>、ダイエーでは若手幹部が中心となって、いわゆる「V革」を1980年代後半まで展開し、経営立て直しを図った。また1980年代後半からはバブル景気が到来し、ダイエーではこの当時、過大投資と過剰M&Aが進められた。これらは後に、ダイエーを経営破綻に追い込む遠因となる。

一方でダイエーでは1970年代後半から、それまでの安価な食料品販売を中心にした戦略から、「生活総合産業」を目指し、ホテル業、レジャー、文化、情報産業への多角化を進める戦略に大きく転換する。それは、消費が成熟化したことで生活者の求めるも

のが単に安いモノだけではなくなくなったことが背景にある<sup>11)</sup>。その一例して行われた代表的事業として、1988年9月、ダイエーが南海電鉄から南海ホークスの経営権を譲渡され、11月に福岡ダイエーホークスを誕生させたことを挙げられる。

福岡ダイエーホークスが誕生した同年7月、ダイエーは日本ドリーム観光を傘下に収めている。当時日本ドリーム観光は、100%子会社である株式会社奈良ドリームランド・株式会社横浜ドリームランド・ドリーム遊技株式会社・忠岡ドリーム遊技株式会社の4社がそれぞれホール経営を行っていた。しかし日本ドリーム観光では1980年代初め、子会社の赤字経営が続き、業績低迷に陥っていた。特にホール経営を担う子会社の場合、先述の通り、第三次ブームを巻き起こしたフィーバー機の射幸性の高さが問題視され、さらにそれに伴う諸さまざまな問題も露呈したため、パチンコ業界による自主規制が強化された。そのことが日本ドリーム観光の子会社の業績を悪化させ続けていた<sup>12)</sup>。

さらに1984年に、代表取締役であった松尾國三が亡くなった後、夫人である松尾波濤江と経営陣との間に、日本ドリーム観光の経営権をめぐる内部紛争が起り、それが激化してした<sup>13)</sup>。この内部紛争は約三年間続き、その結果、松尾氏の一族と経営陣は分裂、1987年に日本ドリーム観光は松尾一族が引き継ぎ、経営陣は雅叙園観光を分離独立してそれぞれ経営することになった。それによって両者の関係は完全に断たれた。

この時までには夫人の松尾波濤江は夫國三の盟友であった中内のもとを訪れ、日本ドリーム観光を買収したうえでの経営支援を依頼してきたという<sup>14)</sup>。当初ダイエー側はこの依頼に応じるかどうかについて議論を重ねた。その理由は、

- ① 先に指摘したことであるが、確かに当時のダイエーは生活総合産業を目指して多角化戦略を展開していたが、日本ドリーム観光が展開していた映画館経営、劇場経営、遊園地経営、キャバレー経営、パチンコ店経営などは、いずれもダイエーにとって全くの未開拓分野であり、あまりにも本業である流通・小売事業から掛け離れているのではないかという懸念が社内から噴出したこと
- ② 従来ダイエーが手がけてきた事業は全て、その業務内容に関して決して高い専門性が求められるものではなく、パート従業員やアルバイト従業員でも簡単に習得できる業務を基本としてきた。しかし、日本ドリーム観光が手がける事業にはその業務内容に専門性が求められることから、ダイエーの経営方針に合わないのではないかと考えられたこと

こういった理由からダイエー内部では、買収に対し慎重論も見られた。しかし中内が注目したのは、日本ドリーム観光が所有していた不動産であった。日本ドリーム観光は現

在の歌舞伎座や難波オリエンタルホテルをはじめ、資産価値の高い不動産を数多く所有していたことから、こうした不動産を有効活用できれば、将来的なダイエーの事業拡大においてマイナスになることはないと判断したのである。当時はまさにバブル経済に突入する時期であり、現実に地価が上昇し続けていたことも、中内にそのような判断をさせた大きな要因だった。そして中内は、社内の慎重論を無視する形で、日本ドリーム観光の買収に向けて動き出した。

ちなみに日本ドリーム観光の事例のように、中内の独断で経営方針が決定されるということは、ダイエーの企業史をひもとけば数限りなく浮き彫りになる。ダイエーにおける中内の位置付けについて、大友（2006）は次のように指摘している。

「中内さんはダイエーの創業者であり、絶対君主であり、最大の権力者であった。使用者は中内さんただ一人で、そのほかの人は、役員であろうと、すべて使用人である。中内さんにとって、使用者と使用人のあいだには、絶対、越えてはならないものすごい壁があった」<sup>15)</sup>。

まさにダイエーは、絶対的権力を有したワンマン経営者であった中内の決断ひとつで、日本ドリーム観光への経営支援は決定したのである。なお、中内の上記の性格がダイエーを破綻へ導いた大きな要因のひとつであることは、さまざまなダイエー関連の諸研究でおおよそ共通して指摘されていることである。

## 2.2 経営支援から買収へ

1988年に、ダイエーは日本ドリーム観光を自社の傘下として経営支援を開始することになる。当然、支援のあり方についてはダイエー幹部のなかで議論が繰り返された。

そのなかで取り上げられた問題のひとつに、日本ドリーム観光が経営していたホールの扱いに関する問題があった。ダイエーという全国ブランドと流通業というその中核的業種を考慮すれば、ダイエーが日本ドリーム観光のホール経営の支援を行うというのは、あまりにリスクが高いことであると考えられたのである。しかし中内は、日本ドリーム観光が所有するホールを存続させることに意欲的であった。事実、1993年に日本ドリーム観光を吸収合併するまで、ダイエーはホール経営を存続させ支援し続けている。

ではなぜ中内は日本ドリーム観光が所有するホールを存続させることに熱心だったのか。その理由として以下の2点を挙げられる。

- ① 先述の通り、当時のダイエーがレジャー事業にも力点を置いた事業展開を進めており、パチンコはレジャー事業への多角化のひとつとして位置付けられたこと
- ② ホール経営は薄利多売が可能な大衆娯楽であり、しかも収入は現金による場合が多いことから、本質的にはダイエーの基本戦略と何ら変わらないと中内が判断したこと

しかしこの当時、ダイエーが日本ドリーム観光のホール経営の支援をしているという事実が大きく公表されることはなかった。それは、今日のパチンコ業界でもそうだが、パチンコに対する社会的イメージが決して芳しくなかったことが大きく影響している。そのためダイエーが社会的評価の低いホール経営への支援という事実が報道されれば、ダイエーが構築してきたブランドそのものにも悪影響を与えかねないという懸念を、ダイエーの幹部役員は抱いていた。大友氏は、当期中内をはじめ一部の幹部役員しか、ダイエーによるホール経営支援という事実を知らなかったのではないかと述べている<sup>16)</sup>。あくまでダイエーによる日本ドリーム観光の経営支援は、極秘に進められたと言える。したがってダイエーは、「自ら積極的に」ホール経営支援の事実を公表することはしていないし、またそうする必要もなかったと言える。一方、猪野健治（1997）によると、パチンコ業界ではダイエーが日本ドリーム観光の経営に参画した時点で、すでにダイエーが将来的にホール経営に乗り出すのではという噂が広がり、ダイエーによるパチンコ業界への進出が既成事実のように報じられたという<sup>17)</sup>。

しかしダイエーには、パチンコ業界への参入を強く意識し、当時少数の先進的企業によって展開されつつあった経営改革の実践と、ホール経営の体質的改善の実現などといった意図は全くなかったのであり、この姿勢は1990年代になって行われる株式会社パンドラの子会社化の際にも同様のことが言える。つまり、異業種企業のパチンコ事業への参入に対して、パチンコ業界側が過剰反応していたことが窺える。

1993年、ダイエーは日本ドリーム観光を完全に吸収合併する。これは形式上提携ということになっているが、実質的には買収であった。ホール事業については、1993年時点で日本ドリーム観光は3店舗を所有していたが、ダイエーは吸収合併の際にこれら3店舗を全て閉店し売却することを決定した。その結果、大阪府泉佐野市のホールを除く2店については売却された。しかしこれによってダイエーによるパチンコ業界参入の「噂」が無くなったわけではなかった。一例として飯田展久（1995）は当時の状況について次のように指摘している。

「こんな話もある。ダイエーがパチンコ店の運営に色気を出しているというのだ。ある大手パチンコホール会社の首脳は『ダイエーはパチンコホール運営のノウハウをかなり熱心に聞き回っている』と明かす。確かにダイエーが93年に合併吸収した日本ドリーム観光ではパチンコ店を数店舗運営していた。ダイエーでは『合併までにはすべて閉鎖し、今後もダイエー本体で運営することはあり得ない』というが、『関連会社を通じていつ進出してきてもおかしくない』（パチンコホール会社社長）との声は消えない。」<sup>18)</sup>

### 3. 株式会社パンドラの子会社化

#### 3.1 子会社化の経緯

1994年、中内が掲げる「ナショナルチェーン構想」の実現の一環として、ダイエー・忠実屋・ユニード・ダイナハによる四社合併が行われた。そのなかの忠実屋は、経営危機が噂されるなかで「自主独立路線」を掲げていたが、創業者である高木吉友が亡くなり、夫人のシン子がダイエー傘下での再建を求めてきたために合併された<sup>19)</sup>。

忠実屋はグループ内のスーパーである「シズオカヤ」を通じて、ホール経営を専門に行う「株式会社パンドラ」を運営し、東京都町田市にあったホールを運営していた。ダイエーはこのパンドラの営業権を引き継ぎ、ダイエーグループの1社として存続させた。また1995年4月には、日本ドリーム観光が所有していた大阪府泉佐野市の未売却店舗を「パンドラ鶴原店」としてリニューアルオープンし、パンドラの店舗として経営を再開し始めている。

パンドラのホール事業存続の経緯について、かつてパンドラのホームページには次のように記されていた。

「1994年に(株)ダイエーが(株)忠実屋と合併したとき、忠実屋の持つパンドラという会社をダイエーグループとして続けていくかどうか毎日議論されていました。反対意見が多かったともいわれています。しかし、余暇市場が注目され、当時30兆円といわれた巨大マーケットを持つ『パチンコ業界』。ダイエーグループのノウハウを持って参入すれば、必ず『豊かな社会創り』に貢献できる。パチンコは必ずビジネスになるという信念を持って、本格的業界参入を決意したのです。」<sup>20)</sup>



このようなパンドラの動向を背景として、パチンコ業界では、ダイエーによるパチンコ事業への参入が今後本格化し、パチンコ業界に何らかの影響をもたらすのではないかという見方が強くなされるようになった。特にダイエーをはじめとする異業種企業の参入に対して警戒心を抱いたのは、大手企業よりはむしろ、店舗数が2～3店程度の中小ホール企業である。この点について姜誠（1996）は次のように述べている。

「一見、華やかそうに見えるパチンコ業界だが、その経営形態を見ると、中小企業の域を抜けきれていないホールが多い。そんな彼らがひそかに恐れているのは資金、人材が豊富な異業種が新たな競争相手として立ち現れることだった」<sup>21)</sup>。

パンドラの子会社化を契機として、小規模な間接的参入とはいえ、ダイエーによるホール事業への本格的な参入と多店舗展開が開始されたのである。

### 3.2 パンドラの基本戦略

ここでパンドラが運営するホールの基本的な経営戦略について指摘しておきたい。パンドラは、ホール企業全体と比較しても決して大手企業といえるような位置付けではなかった。しかしパンドラに対する業界内での知名度が高いのは、単にダイエーグループの子会社であるということだけにとどまらず、その経営戦略において他のホールが参考にすべき要素を持っていたためと考えられる。それはやはり、パンドラがダイエーの経営ノウハウをホール経営に転用もしくは応用することが可能であり、ホール経営の新しいあり方を提示するうえで一役を担ったためと考えられる。ここではその基本戦略について簡単に述べておきたい。

#### 3.2.1 出店方法

第1に、出店方法である。パンドラは、ダイエーが小売業界で行ってきたチェーンストア理論に基く広域的な出店を進めてきた。1995年には「鶴原店」を皮切りに、「新神戸オーパ店」「横須賀店」「おおとり店」「沼津店」の計5店舗、1996年には「梅田店」「手稲店」「なんば7店」「なんば8店」「入間小谷田店」「柏高田店」「相模原店」の計7店舗、1998年には「船橋店」「横須賀8店」の計2店舗、1999年には「浅草店」の計1店舗、2000年には「北広島店」「井土ヶ谷店」の計2店舗をそれぞれ出店し、店舗網を全国に拡大させた<sup>22)</sup>。

またもう1点注目したいのは、パンドラによるホール経営は、その多くがダイエーグループの経営する施設との複合化がなされていることである。パンドラがこのような出店方法を採用したのは、

① パンドラのホール経営が、ダイエーが抱える不採算部門の「穴埋め」の役割を果たすと期待されたこと

② ホール経営がもつ集客力の高さが相乗効果をもたらすと考えられたこと  
以上二点の理由による<sup>23)</sup>。ダイエーの業績は1990年代半ばから悪化し始め、特に衣料品分野での不採算が目立つようになった。そこでダイエーでは店舗内の不採算部門を撤廃し、それに代わる新しい業種のひとつとして、パンドラが経営するホールをダイエーの店舗に導入していったのであった。それは、ホール経営には不採算部門がもたらした負債を埋めるだけの高い集客力を持ち高収益を期待できたからであり、実際パンドラによるダイエー店舗との複合型ホール経営は、その業績を伸ばしていったのである。

### 3.2.2 薄利多売経営

第2に、パンドラが経営するホールでは薄利多売が徹底されているということである。つまり、遊技機の釘設定を甘くし、出玉率が他社のホールよりも高くなるように設定したことである。これによりパンドラは、利用客から「玉のよく出る店」と評判になり、売上の向上に貢献したという<sup>24)</sup>。パンドラがこのような戦略を展開した背景には、ホール企業による経営改革の動向を察知したというよりは、むしろ親会社であるダイエーの経営戦略が大きく影響を与えている。ダイエーの基本戦略が低価格による大量販売であることは周知の通りだが、パンドラの薄利多売戦略は、それを踏襲するものであった。

ではなぜ、パンドラではこのような薄利多売によるホール経営が可能だったのか。それは親会社であるダイエーの立場からみれば、パンドラは数あるグループ会社のひとつにすぎないという見方が強く、社内では本業である小売事業とは一線を画した業種であるという認識がなされていたからである。つまり、ダイエーにとってホール事業は決して主力分野ではなかったことから、それほど利益を追求するような経営が必要とされなかったのである。だからこそパンドラが運営するホールではパチンコ業界の慣習にとらわれることなく、ホール経営において徹底した薄利多売を追求できたのである。しかし、既存のホール企業にとってはこのことが逆に、異業種企業によるホール事業への参入を「脅威」とみなす要因のひとつになったと考えられる。

とはいえ、上記の出店戦略や薄利多売戦略はパンドラに特有の戦略と言うわけではな

い。パチンコ業界へのインパクトをもたらしたのは、以下の第3の戦略である。

### 3.2.3 店内サービスの充実

第3に、店内サービスを充実させる取組みがなされたことである。ホール企業の多くは、1990年代半ばの時点ではまだ、経営改革を推進する一部の先進的企業を除いては、釘調整による出玉の程度、換金率の高低、人気機種の設定といった、パチンコという遊技に直接関わる側面でのサービス（中核的サービス）の提供が中心だった。これらはホール経営における基本的かつ中心的なサービスと言えるものであり、過去・現在そして未来においてもホール経営を支える基本的戦略である。しかし元来のホール経営では、これら中核的サービスに依存しすぎたあまり、それ以外の付随的サービスが疎かにされ、そのことに対してホール従業員も、またホール利用客も、共に何ら疑問を抱かない体質が横行していた。今日においてもその傾向は依然として残されているが、今日以上にそうした傾向の強いホール経営が見られた1990年代のパチンコ業界において、パンドラは利用客のホールへの入店から退店までの全過程においてサービスを提供するということを強く意識したホール経営がなされることになった。それは親会社であるダイエーの企業理念である「For the Customers」をホール経営においても実践した結果であった。

## 3.3 パンドラを通じたホール事業への参入要因

### 3.3.1 従来からの指摘とその検証

ところで、なぜダイエーはパンドラの子会社化を推進し、パチンコ事業を存続させたのか。その理由として、姜誠（1996）は、①ダイエーの大規模なリストラ対策の受け皿のひとつとしてパンドラが選ばれたこと、②パチンコ業界の長年の懸案であった換金問題の合法化に向けた動きが見られるようになったこと、以上の2点を挙げている<sup>25)</sup>。また宮塚利雄（1997）によれば、①ダイエーがホール経営によってもたらされる高い集客率と高収益に魅せられたこと、②1990年代半ばからダイエーの業績が悪化し始めたために企業のリストラ対策の一環として行われたこと、以上の2点を指摘する<sup>26)</sup>。姜の①の指摘は、宮塚の②の指摘と共通である。姜はさらに、要因②について、特に「忠実屋傘下のパチンコ店の売却を思いとどまり、経営トップの中内会長兼社長自らがパチンコ参入を表明するというその軌跡は、明らかに換金合法化の盛り上がりと軌を一にしている」<sup>27)</sup>とまで述べている。姜と宮塚による以上の指摘は、従来のパチンコ業界研究

でおおよそ指摘されてきた、ダイエーによるホール事業への参入の諸要因である。

ところが実態は必ずしもそうではない。つまり、ダイエー自身はそこまでの積極的意図をもってホール事業を推進していたのではなく、先述した「ダイエーのリストラ対策」や「換金合法化に向けたパチンコ業界の動向」は主な要因であるとは考えにくいということである。その点について、大友氏へのインタビューを参考にしながら、パンドラを通じたダイエーのホール事業への参入要因を改めて考察してみたい。

まず第1の点、ダイエーがホール経営によってもたらされる高い集客率と高収益に魅せられたという指摘についてであるが、この点について大友氏はインタビューを通じて、おおむね同意された。この要因は、ダイエーに限らずホール事業への参入を実現した他の異業種企業が最も注目する事柄でもあった。

第2の点、ダイエーのリストラ対策の一環を理由とする見方についてであるが、これについては、パチンコ業界研究で強調されるほどに有力な理由であったとは考えにくい。なぜなら、数千人規模のリストラを進めていた当時のダイエーにとって、僅か十数店しか出店数のないパンドラへの社員の出向は、たいしたリストラ対策にならないと考えられるからである。またダイエーに勤務していた社員が、ホール事業というダイエーの主力事業と全くタイプの異なる、しかも社会的イメージが決して良好とはいえないホール経営に積極的に異動してくるかといえば、甚だ疑問が残る。

そして第3の点、パチンコ業界での換金合法化の動きを察知したことを要因と考える見方についてである。大友氏によれば、忠実屋を合併しパンドラを子会社化した時期と、換金合法化に向けた業界での取り組みが本格化し始めた時期が、たまたま偶然にも同時期であったために、パチンコ業界でそのような憶測が一般化してしまったのではないかという。つまり、当時のダイエーが必ずしもパチンコ業界の動向を精査したうえで、パンドラを子会社化したと考えることはできないというのである。

### 3.3.2 考えられる参入要因

以上の考察を踏まえて、改めてダイエーがパンドラを吸収合併し、ホール経営を存続させた理由について考察すると、以下の4点を挙げられる。

- ① 先述のように、ホール経営は極端に言えば、建物としてのホールとその中に遊技台さえ設置しておけば必然的に高い集客を可能にし、高い利益率を実現できる可能性が高いこと
- ② パチンコは日本を代表する大衆産業であり、その点においてはダイエーが本業に

において目標とするところと何ら変わらないとする中内のホール経営に対する認識があったこと

- ③ ホール経営が掛売りなどではなく現金商売であり、一日毎に明確な売上や利益を把握できること
- ④ 忠実屋の合併とともにパンドラがもつホールの営業権がダイエーに譲渡されたこと

特に④に関して、「ダイエーとしてはせっかく手に入った営業権を放棄するのはもったいない」<sup>28)</sup>との考えから、それをどうにか活かす道を模索した結果、パンドラを子会社化する方向で決定されたという。

これらのことから、子会社であるパンドラを通じてのダイエーによるホール経営は、パチンコ業界研究でしばしば指摘されるような、レジャー産業界やパチンコ業界の動向を精査した上でなされたことではないと言えるであろう。あくまでダイエー側の経営事情によって参入が図られたのであり、それが行われた時期が偶然的にパチンコ業界の再編期と重なったために、「ダイエーの参入が更なるパチンコ業界再編を加速させる可能性がある」といったことが主張されるようになったと考えられる。ダイエーの立場からみれば、パチンコ業界に変革をもたらす、業界健全化の中心的役割を果たす等といった意図は全くなく、あくまでダイエーの不採算事業を「穴埋め」することを第一の目的とし、小売業で培ったダイエーのノウハウをパンドラの店舗に活用することで、他社との差別化を図り、堅実に経営していくことに主眼が置かれていたのである。しかし一方で、パンドラがダイエーの子会社であること、その経営戦略が甘釘を基本とした薄利多売であり付随的サービスが充実していること、既存店舗との複合化によるチェーン化を進めていることといった事実から、パチンコ業界内にさまざまな憶測を招くようになったと考えられるのである。

### 3.4 ダイエーとマスコミ報道

#### 3.4.1 1995年の動向

1995年8月15日、『日本経済新聞』はダイエーがパチンコ業界に接触している事実を報じた<sup>29)</sup>。この時点をもって、ダイエーは初めて公に、ホール事業への参入を行っていた事実を認めることになる。これらの記事を読む限りでは、あたかもこの時期にダイエーが初めてホール経営に関心を持ったかのような印象を受けるわけであるが、しかし実際にはそうではないことは、本論文第2章で指摘したことからも明らかである。繰り返し

指摘するが、ダイエーでは、パチンコは大衆娯楽であり、それはなんらダイエーの経営方針と変わらないという中内のパチンコに対する考え方が大きく影響して、ホール経営に関心を持ち、1980年代後半から日本ドリーム観光が経営するホールを支援してきたが、パチンコに対するイメージが芳しくなかったことを考慮して、敢えてその事実を公表してこなかったのである。なお、その後、『AERA』1995年8月28日号でもダイエーのパチンコ事業への参入に関する記事が掲載された<sup>30)</sup>。

この後、パンドラの出店がダイエーの店舗と併設する形で全国的に行われていった。その過程は先ほど指摘した通りである。この時期、パチンコ業界ではダイエーに限らず異業種企業による業界参入の事実が次々と明らかにされ、この当時ダイエーの広報担当だった大友氏のところには、マスコミ各社が取材を申し込み、ダイエーのホール事業参入に関してのコメントを求めたという。そして「参入の事実が若干誇張されて報道されてしまった」<sup>31)</sup>という。

#### 3.4.2 1996年以降の動向

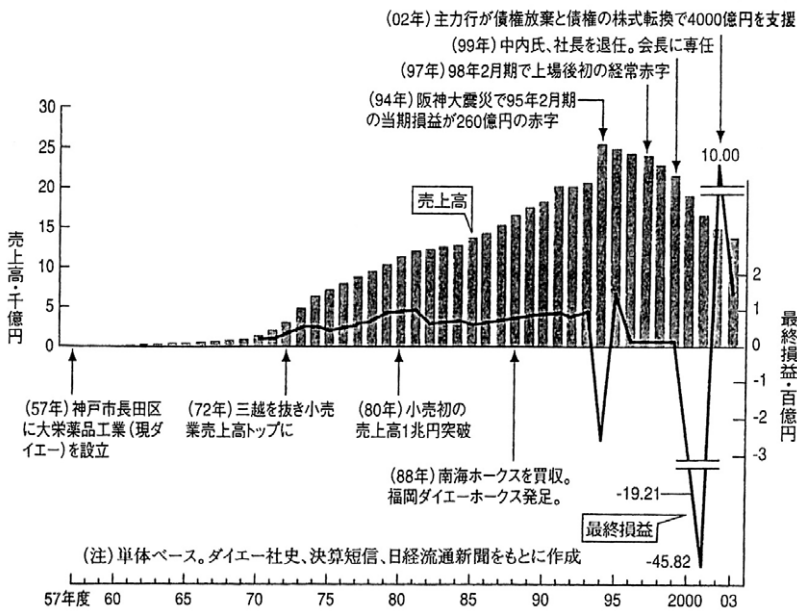
しかし、1996年以降になると、パチンコ業界でそれまで注目されていたはずのパンドラの動向を取材する動きが収束してしまった。確かに、パチンコ業界関連の雑誌や書籍を概観すると、1997年ごろまでダイエーをはじめとする大手企業の動向を取材した記事が幾つか掲載されていたが、それ以降はほとんど見られなくなっている。考えられる理由をいくつか列挙する。

第1に、パチンコ業界では伝統的に、たとえ業界に関連したプラス面の情報であっても積極的に公表されることが少なく、そのためそれらの情報が生活者の目に届きにくいという体質があることである。パチンコ業界では業界健全化に向けた確かな動きが見られ、そうした内容を積極的にアピールするため、パチンコ関連の各企業や業界団体がホームページやパンフレットを作成して情報を発信し続けている。しかし、それらに関する情報がなかなか人目につきにくく、生活者がパチンコ業界の実状を正しく理解していないのが現状といえる。また生活者が日常生活を通じて誰もが目にする新聞やテレビを通じてパチンコ関連の情報が提供される場合、そのほとんどがパチンコに絡む事件・事故に関した、いわゆるマイナス面を強調した情報が大多数を占めている。一般的にマスコミが注目するパチンコ関連の情報が、パチンコ業界のマイナス面を強調したものに偏っているために、パチンコ業界に対し生活者が抱くマイナスイメージは今なお改善されてはいない<sup>32)</sup>。ダイエーのホール経営に関する一連の出来事は、その内容を考慮しても決

してマイナスイメージを想起させるものではなく、極めて画期的な出来事であったと考えられる。にもかかわらず、先述指摘した従来からのパチンコ業界の伝統的習慣が影響して、そのことがあまり大きく報じられることなかった。

第2に、1990年代半ばには親会社のダイエーが経営危機に陥っており、マスコミの関心がそれに集中していたことである。【表】は「ダイエー設立時からの業績」をまとめたものである。日本経済は1990年代に入りバブル崩壊に伴うデフレ不況を経験し、ダイエーもその影響を大きく受けることになった。デフレ不況の到来によってダイエーは、その基本戦略であった低価格戦略が生活者の購買意欲を高めることに結びつかなくなったこと、不動産価格が低下したこと、時代にそぐわない立地戦略が進められてしまったこと、不況時代が到来し上記の経営戦略の変更が求められていたにも関わらず中内のワンマン経営が持続されてしまったことなど、さまざまな要因が重なり合い、ダイエーの業績は悪化の一途を辿った。特に1995年1月に発生した阪神淡路大震災で被った、ダイエー店舗の壊滅的被害による大幅損失は、ダイエーの経営をよりいっそう悪化させる決定打になった。マスコミ報道はグループ会社のひとつに過ぎないパンドラによるパ

【表】ダイエー設立時からの業績



引用：日本経済新聞社編（2004）298頁。

チンコ業界への影響よりも、日本の小売業界の流通革命を担ってきたダイエー没落の現状とその将来に関心を持ち、この点に関する報道が集中的に展開されるようになったのであった。

第3に、大手異業種企業によるホール事業への参入が騒がれた1990年代半ばに、パチンコ業界では様々な問題が明るみになり、マスコミがそれらの事件に関心を持ったために、それらに関する報道が展開されたことである。この時期取り上げられた報道内容として改めて幾つか列挙すると、①パチンコプリペイドカードの変造・偽造事件が多発し、カード発行会社である日本レジャーカードシステムと日本ゲームカードの被害額が約630億円に達し偽造対策の杜撰さが明らかにされたこと、②遊技機の不法投棄が全国各地で見られることが報道され、パチンコ業界による環境対策の不備が指摘されたこと、③ホールで遊技中の両親（特に母親）が目を離した隙に、同伴の子供が車内に放置されて熱中症になったり、最悪の場合死亡してしまうケースまで明らかにされ、いわゆる「パチンコ依存症」の問題がピックアップされたこと、こういった出来事がパンドラの参入時期と同じくして報じられ、パチンコ業界に対する社会的イメージが著しく損なわれ、パチンコ市場規模の停滞を招く一因となった。そして、これらの問題は新聞各誌やテレビニュースで繰り返し報道され、生活者の関心を引きつけることになった。第1の要因とも重複するが、こうしたパチンコ業界のマイナスの側面を露呈し、認識させる事件が相次いで発生し、その点にマスコミが過剰なほど関心を示したのであった。

### 3.5 ダイエー参入に対する反応

いずれにせよ、マスコミの関心が低下したなかでも、パンドラはダイエーのノウハウを転用しつつ他社のホールとの差別化を図りながら全国展開していったことは先述の通りである。そしてパンドラは、着実に全国規模での出店を行いチェーン化を進めていくことになる。

ところで、ダイエーが子会社を通してホール事業に本格的に参入したことに對し、パチンコ業界ではどのような反応が見られたのか。ダイエーの参入を「歓迎」する見方と「脅威」とする見方の2つの観点から見ておく。

#### 3.5.1 「歓迎」する見方

まず、ダイエーの参入を「歓迎」する見方である。パチンコ業界にとって、異業種からのホール事業への参入が見られるという事実は、パチンコ業界が長年続けてきた業界



健全化に向けた取り組みが一定の成果を挙げつつあることを、誰の目にも見える形で証明する機会であった。特に当時、知名度が高く小売業界の大手であったダイエーが、子会社を通してとはいえパチンコ事業に参入してきた事実は、パチンコ業界に対する社会的イメージを大きく好転させる契機になるものと期待された。しかし先述のように、ダイエーの参入と時期を同じくしてパチンコ業界内での様々な事件が明るみに出たため、パチンコ業界に対するイメージは改善されるどころか、ますます悪化してしまったというのが実際のところである。

もう1点注目すべきは、ダイエーを含めてサービス提供を徹底して行い、顧客満足（CS）とその前提となる従業員満足（ES）の重要性を十分理解した異業種企業がホール経営を開始するようになったことで、パチンコ業界内だけでの競争に固執していた既存のホール企業が他の産業の動向にも注目する一因になったことである。既存のホール企業はホールの経営戦略の策定と実践において、パチンコ業界にとらわれない広い視野を持つことの重要性を認識することになった。ダイエーの参入に関して、日本遊技関連事業組合は「既存の中小業者は厳しい経営を強いられるが、競い合うことで刺激になり、活性化につながる」とコメントを発表していた<sup>33)</sup>。

### 3.5.2 「脅威」とみる見方

次に、ダイエーの参入を「脅威」とみなす見方である。つまり、パンドラが全国規模で出店地域を拡大させ続けていくようなことになれば、将来的にパチンコ業界が再編されてしまうのではないかという危惧があったことである。ダイエーが小売業界で流通革命を起こし業界再編を実現してしまったことは周知の通りであるが、その勢いそのままパチンコ業界にも何らかの影響をもたらすのではないかという懸念があった。その背景には、本章第2節で言及した、利益率を低下させての薄利多売経営の実施、顧客サービスの充実、店内環境の改善などが積極的になされ、こうした動きが1990年代半ばのホール企業経営にまだ十分に浸透していなかったことを挙げられる。宮塚（1996）はこの点について「パチンコ業界にとってはダイエーのパチンコ店経営への参入は、まさに『パンドラの箱』を開けてしまったような様相を呈している<sup>34)</sup>」と述べ、パンドラによってもたらされると予想されるパチンコ業界への影響の大きさを表現していた。パンドラ自体はホール企業のなかでは小規模であったが、その親会社にダイエーが控えているという事実が、パチンコ業界内での脅威論を生み出したと言える。

### 3.6 ダイエーの対策

ダイエーでは、パンドラという子会社を通じた間接的な参入とはいえ、パチンコ業界内部におけるダイエー参入に対する脅威が何らかの反対行動をもたらすのではないかと懸念し、幾つかの対策を練った。その背景には以下のような事情があった。

- ① パチンコ業界というある意味で裏社会もしくは裏経済との関係も噂される特殊な分野への参入であったことから、さまざまな「嫌がらせ」に対する防衛を想定する必要があったこと
- ② ダイエーの歴史は「戦いの歴史」<sup>35)</sup>でもあり、ダイエーがそれまでに見られなかった新しい挑戦を行う度に、地域住民・消費者団体・業界団体などからの抗議や妨害を受けることが頻繁にみられたため、ホール事業への参入に際しても同様のことが発生することが十分に考えられたこと

しかし実際には、ダイエーが懸念したような事件やトラブルは発生しなかった。その理由として、パンドラをはじめとする異業種企業によるホール経営がパチンコ業界で大きく騒がれた程、大した影響をもたらさなかったことを挙げられる。パンドラの場合、1995年以降チェーンストア理論を採用しながら出店を進めていたが、それでも2007年時点でさえ15店舗しか出店できておらず、これらホールの経営戦略がパチンコ業界の全体的変革をもたらしたかといえば必ずしもそうではない。そのため、「ダイエー脅威論」はいつしか収束してしまったのであった。

ところで、なぜパンドラの出店速度が緩やかだったのかについて考えてみたい。本章で指摘した内容を含めながら考えられる要因を幾つか挙げると、以下の4点がある。

- ① 1990年代半ば以降親会社であるダイエーの業績が悪化し、パチンコ事業の拡大にブレーキがかかってしまったこと
- ② 資金力を十分に持っていなかったパンドラが多額の運転資金を必要とするホール出店を全国規模で連続的に行っていくには限界があったこと
- ③ ダイエー本体の立場からすれば、パンドラによるホール経営はあくまでダイエー店舗の不採算部門を穴埋めするための事業としての色合いが強く、敢えて積極的な出店を推し進める必要がなかったこと
- ④ パチンコに対する社会的イメージが芳しくないなかでダイエーがパチンコ事業に積極的に関与すれば、ダイエーのブランドに悪影響をもたらさしかねないという懸念があったこと

#### 4. 中内功の神戸カジノ構想

ところで猪野（1997）によると、中内は阪神淡路大震災で壊滅的被害を受けた神戸を復興させる一環として、神戸にカジノを設置するというプランを抱いていたと指摘している<sup>36)</sup>。この点については大友氏へのインタビューからも明らかであり、大友氏は中内がそのようなことを「口にしていた」ことを記憶されていた。

ではなぜ神戸を中心としたカジノ構想を練っていたのか。その理由を列挙すると、

- ① 先程の指摘同様、中内がカジノ建設を震災復興策の一環として位置づけていたこと
- ② 神戸にはカジノの設置を可能とするだけの広大な土地と多くの人口を抱えていたこと
- ③ 神戸という場所が中内にとって「原点」とも言える場所であり、特に中内の思い入れが強かったこと

こうした理由を挙げられる。特に③が持つ意味は大きいように思われる。神戸は中内が幼少期に育った場所であること、また父秀雄と知人との共同で三宮に友愛薬局を設立して商売人としての人生をスタートさせた場所であったこと、さらにダイエーが全国展開を進める起点となった三宮店が立地する場所であったこと、これらから中内は神戸の復興には特に尽力した。そのことは中内が震災発後、早急な救援活動を行うためにダイエーとして迅速な対応を取ったこと、また復興に尽力するため経済団体連合会（経団連）の副会長職を辞任したことから窺える<sup>37)</sup>。

また中内は大友氏に直接、「カジノに限らず、さまざまなアミューメント施設も建設したい」と、その構想を漏らしていたという。実際、神戸元町に神戸市と協同でアミューズメントセンターを設置するという構想を発表したこともあったそうである<sup>38)</sup>。しかしこれらの計画は「構想」の域を出ることはなく、ダイエーがそれを実現させることはなかった。

#### おわりに

本稿では、異業種企業によるホール事業への参入の個別事例分析として株式会社ダイエーを取り上げ、参入に至る歴史的経緯について、主に1980年代から1990年代中頃までを中心に考察してきた。最後に現在のパンドラに関して簡単に言及し、本稿の残され

たもうひとつの課題である、ダイエーのパチンコ事業への参入がホール企業の経営改革の動向にどのような影響を与えたのかについて考察したい。

#### (1) 株式会社アメニティーズへのパンドラの売却

現時点においてダイエーは、パンドラをグループ会社としては所有していない。2006年9月22日、ダイエーはパンドラをグループから分離し、株式会社アメニティーズ（本社：長野県）へ売却した。同日のダイエーのホームページに、そのことに関する記事が掲載され<sup>39)</sup>、翌日には『毎日新聞』『読売新聞』『産経新聞』などがこれを報じている<sup>40)</sup>。なおこの事実、同年3月時点で既に『日本経済新聞』で報じられていた<sup>41)</sup>。

アメニティーズは長野県を中心にホール16店舗のほか、ボウリング場、カラオケ店、レストラン、シネマシアターを経営する中堅企業である。同社では現在2015年までにホールを30店舗にまで拡大する計画を掲げ、それまで長野県内に限定していたホール出店を改め、関東地方への進出も視野に入れた戦略を進めていた。しかし長野県内でのホール経営が中心であったアメニティーズにとっては、全国的に知名度やブランドが十分浸透していないこと、また首都圏でのホール経営に関するノウハウを持ち合わせていなかったことなどが影響して、計画通り出店が進まない状況が続いていた。そんななか、ダイエー傘下のパンドラが売却されることを知ったアメニティーズでは、「関東に10店舗を展開する同社を取得したほうが、今後も物件探しで四苦八苦するよりも有利と考え、入札を経て取得に至った」<sup>42)</sup>という。

当初ダイエーは、産業再生機構の支援を受けながら再建を進めていたこともあり、「本業の小売業との相乗効果が見込めるとしてパンドラをグループ内にとどめる方針だった」という。事実、2006年2月期において、パンドラの売上高は669億円、営業利益は25億円を計上し黒字経営であった<sup>43)</sup>。しかし、本業の小売事業が抱える負債の軽減を最優先させ、「グループ事業再編の一環として、経営資源をコア事業に集中する観点から」<sup>44)</sup>売却がなされた。こうしてパンドラはダイエーから完全に独立し、アメニティーズの傘下に入るようになった。

#### (2) ダイエーがホール企業に与えた影響 — 株式会社ダイナムとの関連で —

次に、本稿のもうひとつの課題である「ダイエーがホール企業に与えた影響」について考察したい。

ダイエーによるホール事業への参入については、日本ドリーム観光の店舗を支援して

いた頃にはそれほど社会的に注目されることがなかった。しかし忠実屋との合併で取得したパンドラを子会社化しホール事業を存続させたことで、パチンコ業界での注目度は一気に高まった。しかし本稿のこれまでの言及からも明らかなように、ダイエーによるホール事業への参入そのものが、ホール企業によって推進されている経営改革に対して「直接的に」大きな影響をもたらしたと考えるのは難しいだろう。確かに、岐阜県に本社を構える株式会社平成観光がスーパーの「ユニー」との複合型店舗の出店を模索するに際してダイエーによる先行事例が影響をもたらした<sup>45)</sup>といった場合のように、個別ホール企業への影響は見られたものの、それがホール企業全体に直接的な影響を及ぼしたというわけではなかった。

しかし、ダイエーとホール企業の経営改革との関係を見る際に注目したいのは、「株式会社ダイナム」<sup>46)</sup>を通しての間接的影響についてである。ダイエーの経営手法は経営改革を先導したダイナムの経営方針に多大な影響を与えている。そしてその経営手法は、それまでのホール企業がほとんど持ち得なかった方法ただだけに、ホール経営の近代化と差別化、さらにはパチンコ業界全体の健全化を志向する多くのホール企業に取り入れられていった。今やホール企業が顧客視点に立った営業を行うことは常識化してしまっている感がある。

これらのことから、ダイエーはパンドラを通じたホール事業への参入によって直接的に経営改革に大きな影響をもたらすことはなかったが、一方で、ダイナムを通じて間接的にはあれ今日に至るホール企業の諸改革に影響をもたらしたと考えられる。

以下では、ダイエーとダイナムとの接点について言及したい。ダイエーが流通革命の中心的存在として躍進していた1968年、後にダイナムの社長となり、ホール企業の経営改革を先導することになる佐藤洋治がダイエーに入社している。佐藤は早稲田大学在学中に流通革命に関心を持ち、当時それを日本で実践していたダイエーに就職して鮮魚部門に勤務するが、ダイナムの前身となる佐和商事の経営者だった父洋平が急死したのをきっかけに、佐藤は1970年にダイエーを退社して家業であるパチンコ店を引き継ぐことになる。

佐藤自身、「ダイエーにはわずか1年9カ月しか在籍してなかったのですが、ダイエーで教わった客の立場にたつてものを考えるということは、その後のダイナムの原点となりました」<sup>47)</sup>と述べている。そのことは、ダイエーの基本的な経営方針である「経営の標準化」「コストダウン」「消費者視点の経営」が、いずれもダイナムのホール経営の手法として取り入れられていることから明らかであろう。

まず「経営の標準化」に関しては、ダイナムでは各店舗でのマネジメント業務、(例えば計数管理と管理業務、さらには人材育成業務)や接客サービスの標準化が進められ、全てがマニュアル化され<sup>48)</sup>、全国のどのダイナムの店舗であっても、同様のマネジメント業務が遂行できる体制を整えている。

「コストダウン」に関しては、例えばダイナムでは1994年から「木造ローコスト標準店舗」と呼ばれるロジ風の店舗に統一して全国出店を進めている。これは経営の標準化を進める上でも重要な要素であるが、コストダウンの観点から見ると、店舗自体が木造であり店内も木目を露出させていること、また一般的なホールと言えれば通常二階建てであるが、木造ローコスト標準店舗では全て平屋建てにすることで、初期投資が膨大になりがちなホール建設費を抑制できるだけでなく、ホールを撤退させるために必要な解体費も抑制させることが可能となった。また出店に関しては、モータリゼーションの進行や地価の変動を考慮に入れて郊外型店舗の建設を進めてきた。さらに新規出店の基準としてROI(総資本経常利益率)25%という明確な基準を設け、場当たりの投資を抑制している。

「消費者視点の経営」に関しては、例えばホール内環境を従来のホールと比較した際、多くの改善点が見られる。通路幅を広く設計し天井を高くすることでホール空間の開放性を高め、バリアフリー対策を強化することで高齢者や障害者など多様な顧客に対応したホール設計を進めている。一般的に、豪華な装飾がなされた鉄筋構造のホールが多いなかで、ダイナムの店舗はシンプルさを追求した木造店舗であることから、利用客のリラクゼーション効果の向上にも貢献している。その他、利用客の利便性を向上させるために、コインロッカーの無料貸出し、各種リフレッシュコーナーの設置、ホール内巡回ワゴンサービス、遊技機台数以上の駐車場駐車スペースの設置など、ホールにおける付随的サービスの充実度を高めることで、パチンコという遊技を提供する中核的サービス以外の部分で利用客の顧客満足度を高める取組みが積極的になされてきた。

このように、ダイナムが生み出し、ホール企業に広く影響を与えた、チェーンストア理論を軸とする革新的な経営手法の原点に、ダイエーが小売業界で培ってきた経営手法、簡単にまとめると先述の「経営の標準化」「コストダウン」「消費者視点の経営」がその基盤として確認できる。ダイナムは1980年代から1990年代にかけて躍進し、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た。そしてその過程で、ダイナムの経営手法に影響された多くのホール企業が出現し、パチンコ業界を健全化していくためのひとつの手段として、各ホール企業での経営改革の重要性が認識されるようになって

いった。このような状況を見れば、ダイエーが間接的ではあれ、今日のパチンコ業界の健全化に向けた経営改革の動向に少なからず影響を及ぼしていたと考えられるが、この点については今後、より詳細な分析が求められよう。

#### 《追記》

本稿は、経営史学会関西支部会（2007年5月19日、会場：同志社大学）における筆者の研究報告「パチンコホール業界への異業種企業の参入実態——1990年代を中心に——」の第Ⅲ章、および日本商品学会西日本支部会大会（2007年11月10日、会場：西南学院大学）における研究報告「ダイエーによるパチンコ業界への参入」に加筆したものである。当日ご出席の先生方からは多数の御意見・御批判を頂戴しました。

また学会報告や本稿執筆にあたっては、長年にわたり中内切の秘書課長を勤められた大友達也氏にインタビューさせて頂き、貴重な御意見を多数賜ることができました。

ここに記して御礼申し上げます。

#### 注

- 1) 本稿でいう「経営改革」とは、「マイナスイメージが先行するパチンコを広く社会的に信任され支持される大衆娯楽に昇華させるため、1980年代から現在に至るまで、それぞれのホール企業において展開される諸改革のこと。およびそれを実現するための一連の諸活動のこと」である。なお経営改革に言及した筆者の研究として、鍛冶（2004）（2005）（2006a）（2008）がある。
- 2) パチンコ業界の産業史をひもとくと、そこには過去四度の「ブーム期」が存在するとしばしば指摘される。研究者によってその具体的時期は若干異なるが、おおよその時期を示すと、「第一次ブーム期」は1940年代後半から1950年代前半、「第二次ブーム期」は1960年代前半、「第三次ブーム期」は1980年代前半、「第四次ブーム期」は1990年代前半～中期である。
- 3) フィーバー機の導入から規制までの史的展開については、溝上〔1999〕「狂熱への序章」（147頁-166頁）、「風営法改正」（186頁-206頁）の項目、神保〔2007〕54頁-71頁をそれぞれ参照されたい。
- 4) ホール企業による経営改革の促進要因について簡単に列举すると、「内的要因」（パチンコ業界に起因する要因）としては、①1980年代の前半のフィーバー機規制、②パチンコ・プリペイドカード変造・偽造事件、③ホールの大型化・寡占化の進行に伴うホール企業間の競合意識、④異業種企業によるホール事業への参入、⑤パチンコ依存症問題、⑥遊技機の不法投棄問題、「外的要因」（日本社会の出来事に起因する要因）としては、①1980年代以降のレジャー産業全般におけるソフト志向、②1980年代に展開された公営競技における諸改革、③余暇市場規模の縮小、④暴力団対策法の施行（1992年）が挙げられる。詳しくは鍛冶（2006a）を参照されたい。

- 5) ここで述べる復員後のエピソードは特に記さない限り、中内(2005)117頁-118頁を参照している。
- 6) 中内切は佐野真一のインタビューに対し、この点に関して以下のように述べている。

「僕は勇敢やなかったから戦争から生きて帰れたわけでね。体じゅう手榴弾の破片を浴びたんやけど、他の人と違ってあまり勇敢な兵隊やなかったから生き延びることができた。

戦後もあまり勇敢でなかったから、一番芽の出そうのないスーパーをやっておるわけです。本当をいえば、戦後三つくらい伸びそうな芽があった。

一番最初、満州時代の兵隊仲間がきて、パチンコをやろうといった。もしやとったら今ごろパチンコ王になっとったかもしれんね。

二番目にいわゆるサウナね。これをやろうと。元禄時代みたいに、内湯をつくって湯女を置いて。これをやると日本は平和になるというんだ。けど、女の子の汗とアブラで稼ぐのはちょっとぐあいが悪いとやめた。

三番目は、サラ金をやろうという話があった。しかし子供の時分にみた国定忠治の芝居を思い出してね。金貸しが貧乏人のせんべい布団を巻いて帰ってくる。それを見ておって、金貸しじゃ寝覚めが悪いと思って、三回金儲けのチャンスを逃がして、しょうがないから、日銭を稼ぐスーパーマーケットに入っていったわけです。」(佐藤(1998)53頁)。
- 7) 詳しくは鍛冶(2006c)第Ⅲ章を参照されたい。
- 8) 佐野編(2006)303頁。
- 9) 大友氏へのインタビュー(2006)より引用。
- 10) 佐野(1998)446頁。
- 11) 日本経済新聞社編(2004)2頁。
- 12) 「ドリーム観光、子会社の赤字幅拡大一パチンコ店舗低迷」『日経産業新聞』1984年8月22日号。
- 13) 日本ドリーム観光における「内部紛争」の詳細は、「日本ドリーム観光 究極のお家騒動の“計算”と“成算”」『週刊東洋経済』1988年1月30日号、「日本ドリーム観光のお家騒動にダイエー登場」『週刊朝日』1988年4月22日号、「中内切氏も“主演”の日本ドリーム観光騒動」『サンデー毎日』1988年5月1日号、「日本ドリーム観光騒動始末記」『財界』1988年5月17日号、「中内切氏が見込んだドリーム観光“新社長”の手腕」『週刊新潮』1988年5月19日号、「日本ドリーム観光経営参加のお値段は480億円?」『財界展望』1988年6月号、フリー百科事典『ウィキペディア』(HP)の「日本ドリーム観光」の項目をそれぞれ参照されたい。
- 14) 大友氏へのインタビュー(2006)より引用。
- 15) 大友(2006)165頁。
- 16) 大友氏へのインタビュー(2006)より引用。
- 17) 猪野編(1997)62頁。
- 18) 飯田(1995)。
- 19) ダイエーによる忠実屋合併については、中内(2000a)を参照されたい。



- 20) 株式会社パンドラHP (2006年8月30日閲覧)。
- 21) 姜 (1996) 129頁。
- 22) 株式会社パンドラHP (2007年3月7日閲覧)。
- 23) この点について姜は「パンドラの新規店の多くはダイエー系列のホテルや大型ショッピングセンター、郊外型スーパー、テナントビルなどとドッキングして立地しており、パチンコの持つ高い集客力が他のダイエーグループの施設にも好影響を及ぼすという結果になっている」と指摘する(姜 (1996) 137頁-138頁)。
- 24) 大友氏へのインタビュー (2006) より引用。
- 25) 姜 (1996) 130頁-133頁, 138頁。
- 26) 宮塚 (1997) 51頁。
- 27) 姜 (1996) 138頁。
- 28) 大友氏へのインタビュー (2006) より引用。
- 29) 「ダイエー, パチンコ参入へ」『日本経済新聞』1995年8月15日号。
- 30) 佐藤 (1995)。
- 31) 大友氏へのインタビュー (2006) より引用。
- 32) パチンコ業界の「情報」に関する諸問題については、鍛冶 (2008) 第3章を参照されたい。
- 33) 「ダイエー, パチンコ参入へ」『日本経済新聞』1995年8月15日号。
- 34) 宮塚 (1996) 52頁。
- 35) 大友氏へのインタビュー (2006) より引用。
- 36) 猪野編 (1997) 64頁-65頁。
- 37) 阪神淡路大震災時の中内の迅速な救援行動については、中内 (2000b), 大友 (2006) 52頁-55頁, 大友 (2007) 24頁-25頁などで指摘される。
- 38) 大友氏へのインタビュー (2006) より引用。
- 39) 「子会社(株式会社パンドラ)の売却に関するお知らせ」株式会社ダイエー公式HP, 2007年9月22日。
- 40) 詳しくは「ダイエー再建:傘下のパチンコ売却」『毎日新聞』2006年9月23日号, 「ダイエーがパチンコ会社売却」『産経新聞』2007年9月23日号, 「ダイエー, パチンコ子会社を売却」『読売新聞』2007年9月23日号を参照されたい。
- 41) 「パチンコ事業もダイエー売却へ」『日本経済新聞』(朝刊)2006年3月3日号。
- 42) 編集部 (2007) 48頁。
- 43) 「ダイエー傘下のパンドラ15店舗 アメニティーズに売却」『Green Belt』2006年11月号, 31頁。
- 44) 「子会社(株式会社パンドラ)の売却に関するお知らせ」株式会社ダイエーHP, 2007年3月7日閲覧。
- 45) 東野 (2006) 13頁-14頁。
- 46) 「株式会社ダイナム」は、1990年代前半より先駆的にパチンコ業界健全化に向けた取り組みを開始したホール企業であり、2007年3月時点でホール企業の売上高ランキング第2位の

企業である。詳しい統計データは、総合ユニコム株式会社（2008）74頁-82頁を参照されたい。なお、ダイナムの経営改革については鍛冶（2005）を参照されたい。

47) 財界編集部（1999）67頁。

48) 辻（2003）98頁。

### 参考文献

- 飯田展久（1995）「パチンコホール、『革新経営』ヘリーチ——流通業界からラブコール」『日経流通新聞』5月9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。
- 大友達也（2006）『わがボス 中内切との1万日』中経出版。
- 大友達也（2007）「誰も知らなかった『カリスマ・中内切』の素顔と真実」『Store Journal』2月号。
- 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）「パチンコホールにおける経営改革の諸要因」『商学論集』（同志社大学大学院）第41巻第1号。
- 鍛冶博之（2006b）「ランドマーク商品としてのパチンコ——大正期から昭和20年代までを中心に——」『市場史研究』第26号。
- 鍛冶博之（2008）「パチンコホール業界における経営改革の抑制要因」『社会科学』第80号，同志社大学人文科学研究所。
- 姜誠（1996）『5グラムの攻防戦——パチンコ30兆円産業の光と影——』集英社。
- 佐野眞一（1998）『カリスマ——中内切とダイエーの「戦後」——』日経P B社。
- 佐野眞一編著（2006）『戦後戦記——中内ダイエーと高度経済成長の時代——』平凡社。
- 佐藤寛仁（1995）「ダイエー パチンコに意欲，多店舗展開模索」『AERA』8月28日号。
- 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。
- 神保美佳（2007）『パチンコ年代記——銀玉に愛を込めて』バシリコ。
- 総合ユニコム株式会社編（2007）『パチンコ産業年鑑2007』。
- 総合ユニコム株式会社編（2008）『パチンコ産業年鑑2008』。
- 辻和成（2003）「売上高日本一のパチンコホール・チェーン ダイナム，何者ぞ！？」『商業界』1月号。
- 中内切（1990）「バック・トゥ昭和20s 夢にみたスキヤキ」『This is 読売』9月号（流通科学大学編（2005）『ネアカ のびのび へこたれず——中内切言行録——』（大日本印刷）に収録）。
- 中内切（2000a）「私の履歴書26 中内切 忠実屋混乱を経て統合」『日本経済新聞』1月27日号。
- 中内切（2000b）「私の履歴書27 中内切 店舗崩壊，陣頭に立つ」『日本経済新聞』1月28日

号。

日本経済新聞社編 (2004)『ドキュメント・ダイエー落城』日本経済新聞社。

東野昌一 (2006)「株式会社平成観光『イズム』という求心力」株式会社ピー・ワーク総合研究所編『7 Story's 勝ち組ホールの苦悩と成功7つの物語』。

平遼太 (1988)「中内功氏も‘主演’の日本ドリーム観光騒動」『サンデー毎日』5月1日号。

編集部 (2007)「インタビュー／5号機時代の経営戦略 アメニティーズ」『月刊レジャー産業資料』3月号。

溝上憲文 (1999)『パチンコの歴史』晩聲社。

宮塚利雄 (1997)『パチンコ学講座』講談社。

「ダイエーがパチンコ会社売却」『産経新聞』2006年9月23日号。

「ダイエー、パチンコ子会社を売却」『読売新聞』(東京朝刊)2006年9月23日号。

「ダイエー、パチンコ参入へ」『日本経済新聞』1995年8月15日号。

「ダイエー再建：傘下のパチンコ売却」『毎日新聞』2006年9月23日号。

「ダイエー傘下のパンドラ15店舗 アメニティーズに売却」『Green Belt』2006年11月号。

「中内功が見込んだドリーム観光‘新社長’の手腕」『週刊新潮』1988年5月19日号。

「日本ドリーム観光経営参加のお値段は480億円？」『財界展望』1988年6月号。

「日本ドリーム観光、子会社の赤字幅拡大——パチンコ店舗が低迷」『日経産業新聞』1984年8月22日。

「日本ドリーム観光 究極のお家騒動の‘計算’と‘成算」『週刊東洋経済』1988年1月30日号。

「日本ドリーム観光のお家騒動にダイエー登場」『週刊朝日』1988年4月22日号。

「日本ドリーム観光騒動始末記」『財界』1988年5月17日号。

「パチンコ事業もダイエー売却へ 継続保有から転換」『日本経済新聞』(朝刊)2006年3月3日号。

#### 参照ホームページ

「株式会社ダイエー」公式ホームページ (<http://www.daiei.co.jp>)。

「株式会社パンドラ」公式ホームページ (<http://www.pandora777.com/>)。

フリー百科事典『ウィキペディア』ホームページ (<http://ja.wikipedia.org/wiki>)。

#### インタビュー

大友達也氏 (元・ダイエー秘書課長) (2006年9月4日／会場：流通科学大学大阪オフィス)

