

異業種企業によるパチンコ業界への参入実態

鍛 冶 博 之

本稿では、パチンコホール企業の経営改革の促進要因のひとつである「大手の異業種企業によるパチンコ業界への参入」という史実に着目し、これに関して幾つかの観点から考察し、異業種企業の参入が1990年代以降のホール企業の経営改革に及ぼした影響を考察する。

第1章では、異業種企業によるホール事業への参入事例を流通系企業、運輸系企業、その他の企業の三分類に沿って紹介する。第2章から第4章にかけては、第1章で取り上げた参入事例を踏まえ、異業種企業参入に関する全体的状況について考察する。具体的には、第2章では参入企業の種類や経営方法を明らかにする。第3章では参入時期の特徴を1960年代から1990年代までを10年ごとに分割して見ていく。第4章では異業種企業の参入要因について参入した異業種企業の事情とパチンコ業界の状況の二方向から考察する。第5章では異業種企業の参入によるパチンコ業界への影響を1950年代～1970年代、1980年代、1990年代の三時期についての考察を試みる。そして最後に経営改革との関連性に言及し、経営改革の重要な促進要因であったことを強調する。

は し め に

本稿の目的は、特に1990年代に注目されるようになった、大手の異業種企業¹⁾によるパチンコ業界への参入に関して幾つかの観点から考察し、異業種企業の参入が、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考察することである。

パチンコ業界では、特に1980年代以降、ホール経営におけるサービスの重要性が認識されるようになり、特にホール企業では他社ホール企業との差別化を図るための多面的なサービス戦略が求められるようになった。1990年代になると、ホール企業で本格的にホール経営のあり方を見直す動きがみられるようになり、各企業で経営改革²⁾が進められるようになる。そして2000年代に入り、経営改革を中心としたパチンコ業界健

全化への動きが業界全体に浸透するようになり今日に至っている。

ではなぜ、従来サービス産業であることを強く意識してこなかったホール企業の多くが、1980年代から1990年代にかけて自社の経営改革の必要性を意識するようになったのか³⁾。その理由について、内的要因（パチンコ業界内で起きた出来事に起因するもの）と外的要因（日本社会の動向に起因するもの）の二点から考察できる。以下に簡単に指摘する。まず内的要因として以下の6点を挙げられる。

- ① 1980年代前半に行われたフィーバー機と呼ばれる遊技機に対する諸規制によって、ホール企業は遊技機の射幸性に依存したホール経営から脱皮する必要に迫られたこと
- ② パチンコ用プリペイドカードの変造・偽造事件が1990年代半ばに頻発し、パチンコに対する社会的信用が大きく低下してホール経営の不振を助長することになり、パチンコ業界としてはパチンコに対する信頼回復のための策を講じる必要があったこと
- ③ 1990年代に入ってホールの寡占化・大型化が進行するなど、ホール企業間の競争が激化したため、ホール企業では他社との差別化戦略を模索する必要に迫られたこと⁴⁾
- ④ 1960年代からみられた異業種企業のホール事業への参入の動きが、1990年代には特に注目され展開されるようになったことで、既存のホール企業がそれに対して危機感と脅威を抱くようになり、異業種参入企業に対抗するためにサービスを重視した経営への転換を求められたこと
- ⑤ 1990年代半ばにパチンコ依存症問題が表面化し、これにより失墜したパチンコへの社会的信用を回復し、パチンコ業界が問題解決に向けて取り組んでいることを具体的にアピールするために、健全化に向けた取り組みが求められたこと
- ⑥ 1990年代半ばに表面化した遊技機不法投棄の問題を解決する一手段として、ホール企業だけでなくパチンコ業界全体が社会的責任を果たしていることをアピールする具体的な取り組みが求められたこと

続いて外的要因として以下の4点を挙げられる。

- ① 1980年代に入り、レジャー産業界全般においてソフト志向がみられるように

- なり時間消費型レジャーが追求されるようになったこと
- ② 余暇市場が1990年代半ば以降より縮小傾向がみられ、パチンコ業界内の競争激化を促進するようになったこと
 - ③ 1992年に「暴力団対策法」（暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律）が施行されたことで暴力団によるホールへの接触がほとんど不可能になったことから、パチンコ業界の健全化に向けた取り組みを行いやすくなったこと
 - ④ 1980年代にはパチンコ業界に先行して、公営競技において業界健全化に向けたさまざまな取り組みがなされ、特にパチンコ業界では競馬業界における成功事例を目の当たりにしたこと

実際の経営改革は、これら諸要因が複合的に絡み合っただけのものである。

本稿では、上記の内的要因の④で挙げた項目、つまり「異業種企業によるホール事業への参入」という史実について、幾つかの角度から具体的に考察を加えたい。異業種企業のホール事業への参入に関しては、1980年代以降（特に1990年代前半から半ば）の経営改革の実態を考察する上で重要な出来事のひとつと思われる。しかし、これまでのパチンコ産業研究を概観すると、参入の事例とそれによるパチンコ業界への影響が簡潔に指摘されるに止められており⁵⁾、そのことが深く考察されることはほとんどなかった。

本稿では、戦後から現代までを考察範囲としつつ、特に1990年代に着目したい。なぜなら、後述するように、異業種企業が参入するという史実は1960年代から確認できるが、パチンコ業界や一般の生活者がその事実に対して特に注目し始めたのが1990年代だったからである。この点に関しては『レジャー白書'95』および『レジャー白書'96』に、パチンコ業界への新規参入に関する言及が見られるだけで、その他のレジャー白書では言及されていないことから明らかである⁶⁾。異業種企業による参入が1990年代に注目されるようになった理由として、①知名度の高い異業種企業（例えば、西友、ダイエー、JR等）が相次いでホール事業を開始し注目されたこと、②パチンコ業界に絡んださまざまな事件が多発し、社会的イメージが損なわれつつあった業界の社会的信用の回復と業界健全化をアピールする手段として、株式上場を果たしている大手企業の参入が注目されたこと、これらを挙げられる。

1. ホール事業への異業種企業の参入事例

本節では、パチンコ業界への参入を果たした異業種企業の参入事例を紹介する。ホール事業に参入してきた異業種企業を大きく分類すると、流通系企業、運輸系企業、その他の企業の3つに分けられる。以下では、この三分類に沿って、個別企業の参入実態を見ておきたい。

1.1 流通系企業

流通系企業の場合、代表的なものとして株式会社西友、株式会社ダイエー、株式会社オザム、クレディセゾンなどを挙げられる。

1.1.1 株式会社西友⁷⁾

まず西友の場合だが、グループ会社のレジャー・アミューズメント部門を扱っていたのは、当時全国に19箇所の遊技施設を所有していた子会社「株式会社エスシーシー(SCC)」である。SCCは西友が運営するショッピングセンター内部にアミューズメント施設を設置していたが、1994年にホール経営を行うための新たな子会社「株式会社エスピー企画」を100%出資で設立し、同年12月に千葉県松戸市にある複合レジャービル「DOOYA(ドゥーヤ)五香」の1階に1号店となるホール「シンフォニー」をオープンさせた。姜誠〔1996〕の調査によると、この建物はもともと西友が営業していたが、隣接するイトーヨーカ堂の店舗との競争に敗れたために閉店となってしまう、ゲームセンターやレンタルビデオ飲食店などを集めた複合レジャービル「DOOYA 五香」として再スタートを切った。しかしその「DOOYA 五香」も、特に平日の業績が振わず、旅行代理店やラーメン・軽食などの飲食店が撤退した後のおよそ300坪のスペースを埋めるテナントとして「シンフォニー」が出店したということである⁸⁾。ここにシンフォニーを出店した理由については、先程挙げた「DOOYA 五香」の不採算部門を穴埋めすることのほかに、郊外型立地であるため自動車100台を収容可能な駐車場を持っていたことも影響していたという⁹⁾。なお西友のホール事業への進出は、大手スーパーを運営する企業がホール経営に着手した最初の事例であった。

1.1.2 株式会社ダイエー¹⁰⁾

株式会社ダイエーが初めてホール事業に関与したのは、日本ドリーム観光の経営支援

を開始した1988年からである。1993年にダイエーが日本ドリーム観光を吸収合併した際、そこが所有していた3店舗のホールを売却したが、1994年に忠実屋を合併した際に、そのグループ会社である「シズオカヤ」を通じてホール経営を行っていた株式会社パンドラの営業権を引き継いでいる。1995年4月に日本ドリーム観光が所有していた未売却店舗を「パンドラ鶴原店」としてリニューアルオープンしたのを皮切りに、2006年6月までに15店舗を出店した。しかし、2006年9月に小売事業が抱える負債軽減とグループ事業の再編成を進める一環として、パンドラを株式会社アメニティーズ（本社：長野県）へ売却し、ダイエーは現在ホール事業から撤退している。

1.1.3 株式会社オザム¹¹⁾

株式会社オザム（本社：東京都）は、1969年に株式会社多摩ボウリングセンターとして運営を開始し、当時のボウリングブームに便乗することで成長を遂げた。しかし1970年代半ばにボウリングブームが去った後は、流通とレジャーの二部門に進出し、地域密着型経営を進めてきた。事業内容の詳細を見ると、食品スーパーマーケットチェーンを展開する流通事業部と、地域密着型パチンコホールチェーンを展開するレジャー事業部に分類できる。オザムがレジャー業界に本格参入を果たしたのが1973年であり、1号店である「羽村店」および2号店の「羽村駅前店」がホール出店の最初である。その後1978年に「立川店」および「四谷店」、1983年に「西八店」、1985年に「野上店」、1986年に「狭山店」、1987年に「千ヶ瀬店」、1988年に「所沢店」、1990年に「東所沢店」を出店している。1991年に西八店が改装されたのを期に、「トワーズ」という名称を用いてホールのチェーン展開を開始する。また同時に、1991年以前に設置されたホールはすべて「トワーズ〇〇店」と名称変更がなされた。その後、1993年に「トワーズ狭山ヶ丘店」、1994年に「トワーズ小作駅前店」「トワーズ小手指店」、1995年に「トワーズ青海店」、1996年に「トワーズ河辺駅前店」、1998年に「トワーズ武蔵村山店」「トワーズ新所沢店」、1999年に「トワーズ叶谷店」、2000年に「トワーズ東久留米店」、2002年に「トワーズ瑞穂店」「トワーズ相模原店」「トワーズ東村山店」「トワーズ樽原店」、2004年に「トワーズ厚木店」、2005年に「トワーズ松伏店」「トワーズ吉川店」「トワーズ大和店」「トワーズ船橋店」「トワーズ麻溝台店」、2006年に「トワーズ八千代店」「トワーズ深谷店」「トワーズ藤沢店」をそれぞれ出店している。2008年2月時点では、東京都西部と埼玉県を中心に「トワーズ」ブランド33店舗を展開し、売上高はホール企業のなかで第4位となっている¹²⁾。

1.1.4 株式会社長崎屋¹³⁾

株式会社長崎屋（本社：千葉県）の場合、1995年に子会社の株式会社サンファンタジーを設立し、長崎屋店舗内に遊園地やホールを開設し複合型出店を進めている。2007年時点では八戸・金沢・千城台・西帯広・成東・苫小牧・長野・上水戸・帯広・平塚・八王子・鮎田・旭川・市岡に14店舗を構えて運営している。

1.2 運輸系企業

続いて運輸系企業の場合である。代表的なものとして、東武鉄道、京成電鉄、JR 北海道、神奈川中央交通、琵琶湖汽船、神武バスを挙げられる。

1.2.1 東武鉄道¹⁴⁾

東武鉄道の場合、ホール事業に参入したのは1973年である。ホール経営は子会社の万和産業株式会社を通じて行われ、「けごん」という名称で東武鉄道沿線に2店舗を経営していた。1店舗目は1973年に東武線曳舟駅に隣接して、また2店舗目は1976年東武線竹ノ塚駅に隣接してそれぞれ開店された。その後約25年間に及び子会社を通じたホール経営が行われていたが、2000年8月に東武鉄道は万和産業を解散し、ホール事業からは撤退している。

1.2.2 京成電鉄¹⁵⁾

京成電鉄の場合、子会社の京成興業を設立して最初にホール事業へ参入したのが1966年であり、以後「京成センター」「五香センター」の2店舗を経営していた。現在、五香センターは閉店しており、かつて京成センターと呼ばれていた店舗は「パル京成」という名称で、現在も運営を続けている。

1.2.3 JR 北海道¹⁶⁾

JR 北海道は系列会社の北海道 JR 都市開発株式会社を通じて、路線高架下の土地を活用してホール2店舗を運営している。また異業種参入が騒がれた1990年代半ばには、JR の関係者がパチンコ関連のセミナーにも出席していたようであり¹⁷⁾、当時は JR によるホール事業への本格的参入が期待された。

1.2.4 神奈川中央交通¹⁸⁾

神奈川中央交通は小田急電鉄系列のバス会社である。神奈川中央交通がホール事業に参入したのは1984年であり、1号店として「スクランブル田谷店」を、1995年には2号店となる「スクランブル厚木店」をそれぞれ開店させている。店舗運営については子会社として株式会社伸交商事を設立し、そこが運営を引き受けてきた。しかし2004年、神奈川中央交通はグループ会社の効率化を進めるべく、レジャー・スポーツ事業を営んできた伸交商事・株式会社湘南神奈中サービス・株式会社神奈中クリエイトの3社を神奈中クリエイトに集約する形で合併し、新たに株式会社クリエイトL&Sを設立した。

1.2.5 琵琶湖汽船¹⁹⁾

琵琶湖汽船株式会社（本社：滋賀県大津市）は、京阪電鉄株式会社のグループ会社のひとつであり、1986年に設立された観光船舶運送会社である。ホールの運営はその子会社である京阪琵琶湖観光事業株式会社が行う。運営ホール数は2店舗で、1974年から「ニュー花園」、1984年から「くずは会館」というホールをそれぞれ営業している。

1.2.6 神姫バス²⁰⁾

神姫バス株式会社（本社：兵庫県姫路市）は旅客自動車運送事業を中心に、付随事業として旅行事業部門・遊技場事業部門・不動産事業部門・レンタル事業部門を展開している。ホール事業への参入は1984年になされ、当時の経営課題であった主力事業である定期バス事業の業績不振を打開する多角化戦略の一環としてなされたものである。ホール経営と関連するのは遊技場事業部門である。参入当初はホール数を5～6店舗に増やす予定であったが、現在では自社で「ニューしんき」というホールを1店舗運営するに止まる。

1.3 その他の企業

ここでは上記の流通系企業および鉄道系企業以外からの参入事例を見ておきたい。

1.3.1 セゾングループ²¹⁾

セゾングループでは西友のほかにクレディセゾンが先行してホール事業に参入している。クレディセゾンは西友系列のカード会社であるが、1991年、買収した百貨店「緑屋」の不採算店舗を閉鎖し、その跡地に「コンサートホール」というホールをオープン

させている。その後ビルのテナントとして東京と新潟に数店のホールを開店させている。

1.3.2 株式会社宮²²⁾

株式会社宮では、同社のアミューズメント部門を担当する全額出資の子会社として、1993年11月に有限会社宮食販（後の有限会社ユースパレス）を設置し、試験的にホール運営を開始した。1994年2月期にホール事業は売上全体の約9%に達した。しかし、店頭登録企業である同社がパチンコ事業での売上を、自社のアミューズメント部門の売上に繰り入れていたことに対し、ホール企業の株式上場を認めていない日本証券業協会（日証協）が問題視し、同社に改善を求めたことから、宮では1995年にアミューズメント事業部門を有限会社宮食販へ営業譲渡した。さらに2000年にはアミューズメント事業を営む有限会社ユースパレスの出資金を株式会社ジャパンドリームに譲渡し、事業の効率化を図っている。なお株式会社宮は2007年3月31日にアムゼ株式会社と合併し、株式会社ジクトに商標変更している。

2. 参入方法

前章では異業種企業によるホール事業への参入の具体事例を概観した。本章以降（第2章～第4章）ではこれらの事例を踏まえた上で、異業種企業参入に関する全体的な状況について考察し、経営改革との関連性について言及したい。

2.1 参入企業の種類

異業種企業によるホール事業への参入には2つのパターンがある。ひとつはホール経営を行うことによる参入、もうひとつはホール内部の設備や機器を提供することによる参入、この2つである。

まず前者に関して言及する。こういった業種の企業がホール事業への参入を進めてきたのかという点については第1章で個別事例を紹介した際に明らかにしている。改めて言及すると、西友やダイエーに代表される流通系企業、東武鉄道や京成電鉄に代表される運輸系企業、そしてこれらのどちらかにも属さないその他の企業、おおよそこの3項目に分類できる。参入の事例として多いのは流通系企業と運輸系企業である。

続いて後者に関してである。この分野への異業種企業の本格的参入は1990年代以降である。契機となったのは、1990年4月からなされたパチンコ・プリペイドカードの

導入である。導入に際してはカード発行会社である日本レジャーカードシステム（本社：東京，三菱商事系）と日本ゲームカード（本社：大阪，住友商事系）がそれぞれ1990年と1991年に活動を開始したが，間部洋一〔1990〕は，特に日本レジャーカードシステムの場合，その設立は1988年10月であり，その際「都市銀行，信託銀行，総合商社，リース，百貨店など日本を代表する大手資本が資本参加したことで，この業界への進出にそれまでためらいをみせていたエスタブリッシュメントたちが堰を切ったように進出の動きを見せ始めた」²³⁾と参入の契機について説明している。2000年時点での参入企業を概観しておくと，プリペイドカード分野では，NTT データ・三菱商事・住友商事・丸紅・伊藤忠商事・田村電機製作所・マミヤ OP・グローリー工業・日本加工製紙・凸版印刷・大日本印刷など，ホールコンピュータ分野では，ダイコク電機・マースエンジニアリング・エース電研・竹屋・オーイズミなど，パチンコ・パチスロ機器メーカー分野では，平和・SANKYO・西陣・三洋物産・ニューギン・ユニバーサル電子・山佐・オリンピアなど，部品・ソフト供給分野では，シャープ・セイコーエプソン・カシオ計算機・ホシデン・ニフコ・コナミ・セガエンタープライゼス・ナムコなど，情報処理・設備機器分野では，富士通・松下電機工業・ウシオ電機・グローリー工業・NCC・日本ビクター・松下通信工業など，デザイン・ディスプレイ分野では，高島屋・遠藤照明・丹青社・及村工芸社・環デザインなど，これらを列挙できる²⁴⁾。

2.2 経営方法

異業種企業によるホール事業への参入は，異業種企業がそれぞれに展開する多角化戦略の一環としてなされたものである。なお，参入企業が直接ホール経営を行うということは稀であり，ほとんどは子会社や関連会社を通じて間接的にホール経営を行う。例えば，西友の場合は孫会社として株式会社エスピー企画，ダイエーは株式会社パンドラ，長崎屋は株式会社サンファンタジー，東武鉄道は万和産業株式会社，JR 北海道は北海道都市開発株式会社，株式会社社宮は有限会社社宮食飯に，それぞれホール運営を委ねている。

なぜ子会社や関連会社を通じた間接的経営という形を取るのか。積極的理由としては，本業でそれまで扱ったことのないホール経営を本格的に展開していくにあたって，ホール経営を専門的に行う機関を設けることで，ホール事業に特化させることが可能になることを挙げられる。しかし参入企業の意図はむしろ，もうひとつの消極的理由にある。それは，パチンコに対する社会的イメージの問題である。仮に直接的にホール経営を行っ

た場合、本事業のブランドイメージに直接悪影響を及ぼしかねないという懸念があるからである。したがって、子会社や関連会社を通じた間接的なホール運営に留めることで、本事業とパチンコとの関連を不明確にし、本事業が持つ社会的イメージを出来る限り維持しようとしたのである。

このように子会社や関連会社は、親会社への影響を考慮に入れてホール経営を行う必要があるため、子会社や関連会社としては世間的に目立つホール経営が行いにくくなる。そのため、ホール経営の方法として、

- ① 明朗な経理システムを構築して会計の透明化を図ることで自社の健全性を強調する
- ② 射幸性を抑制した遊技機の入荷や釘調整を行う²⁵⁾
- ③ チェーン化による出店を進めつつも大量出店を控える
- ④ 少ない店舗で本業のノウハウを応用したサービスを積極的に展開することで少ない量で高い質を追求するホール経営を志向する

といった動きにならざるを得なかった。しかし、このように制限されたなかでなされた、参入企業による上記①～④に沿ったホール経営が、既存のホール企業にとっては、それまであまり積極的になされてこなかった経営手法だったために、異業種企業の参入に対する、ある種の脅威論が主張されるようになったと考えられる。

3. 参入時期

次に参入時期についてである。パチンコ業界関連の文献や雑誌を概観すると、あたかも異業種企業のホール事業への参入という現象が1990年代になって初めて行われるようになったと思わせるような記述が目立つ。しかし実際にはそうではなく、戦後以降のパチンコ産業形成史のなかで度々見られた現象であった。この点について宮塚利雄〔1997〕は以下のように述べている。

「パチンコ業界に大企業や大資本などの異業種が参入しはじめたのは、バブル経済が崩壊した後の低迷する経済の中であって、不況から脱出するために異業種の企業が『不景気にも関係なく発展しつづける、不況知らずの強いパチンコ業界』に目を

付けて、参入したと、一般的には言われている。この説にも一理あるが、正しくはバブル経済崩壊後に異業種の参入が顕著になってきたというのが正解であろう。それ以前にも大企業や大資本からの参入がなかったわけではない。異業種が大学してパチンコ店経営に参入した例がある。』²⁶⁾

では、上記の内容を数値で確認しておきたい。【表1】は異業種企業が初めてパチンコ業界に進出し、1号店を出店した時期をまとめたものである。ここに列举した企業が全ての参入実績を示したものではないが、同表からおおよそ以下の傾向を指摘できる。

第1に、大手企業による参入がみられるようになったのが、チューリップ機のヒットによりもたらされた第二次ブーム期以降であることである。1954年に連発式遊技機が全面使用禁止とされたことで、パチンコ業界に未曾有の不況時代が到来し、ピーク時は40,000軒近く存在したパチンコ店数が一気に8,000店近くにまで減少した。その後、1960年に登場したヤクモノとしてのチューリップ機がヒット機種となったことで、不況期を脱したパチンコ業界が活況を呈し始めたことが影響している。

ところで、連発式遊技機が日本全国に普及した第一次ブーム期には、企業としての参入はほとんど見られなかったが、個人としての参入がいくつか確認されている。この背景について宮塚〔1997〕は「わずかな資金で簡単にパチンコ店を開業できたために、大学してパチンコ店経営に参加したのである」²⁷⁾と指摘する。こうした個人（家族）経

【表1】異業種参入企業のホール事業への参入時期

業種	企業名	参入時期
電鉄	京成電鉄	1965年
	東武鉄道	1973年
	琵琶湖汽船	1974年
	神奈川中央交通	1984年
	神姫バス	1985年
	JR北海道	1993年
流通	ニコニコ堂	1971年
	藤越	1977年
	オザム	1985年
	西友	1994年
	ダイエー	1995年
レジャー	東京テアトル	1966年
	ナムコ	1995年
カード	クレディセゾン	1991年
外食	ステーキ宮	1993年

出典：筆者作成。

営によるパチンコ店経営への参入が、第一次ブームを加速させる一因になったと言える。

第2に、それぞれのホール企業の参入時期に、パチンコ業界では将来的な市場規模の拡大や業界健全化を予想させる出来事が起こっていることである。この点について1960年代から具体的に10年ごとに見ておく。

3.1 1960年代

1960年代の場合、1965年から66年にかけては京成電鉄と東京テアトルが参入しているが、この頃はまだ第二次ブームの余波が残っていた時期である。連発式遊技機の禁止でパチンコ業界は第一次衰退期に陥り、先述の通り、パチンコ店数がピーク時の約4万店から8,000店近くにまで減少したが、その後第二次ブームを迎え店舗数は1万店近くにまで回復し、堅調に増加していった。また高度成長を背景に利益率を高めたホール企業が、自社ホールを大型化する傾向がみられるようになり、パチンコ業界復興の象徴とみなされるようになった。

3.2 1970年代

1970年代の場合、1971年から1977年にかけては東武鉄道、琵琶湖汽船、ニコニコ堂、大和、藤越がそれぞれ参入している。ホール事業への参入はこの頃から本格化する。この時期は、ホール内部設備のオートメーション化とコンピュータ化、そしてそれに伴う労働環境の改善が進められ、いわゆる「ホールの近代化」が急速に進められた時期であった。また宮塚〔1997〕は、当時の日本社会がマイカー時代を迎え、ホールのなかにも郊外型店舗が増えてきたことから新たなホール利用客層がみられるようになり、それに対処する手段として、①先端技術を使用したハイテク機の開発、②パチンコ店のコンピュータ化と大型化・豪華化、③宣伝の多様化、などを余儀なくされた。そのためにパチンコ業界が有するノウハウだけでは対処できなくなり、そのことが異業種からの参入を促進したと分析している²⁸⁾。

ところで改めて【表1】を見ると、1966年から1971年まで異業種企業による参入の痕跡を確認できないことが分る。この時期、なぜ参入が控えられたのだろうか。その要因として、1965年から73年にかけて、パチンコ業界が第二次衰退期にあったことと無関係ではないと思われる。前田進〔1987〕・中山裕登〔1995〕の指摘をまとめると、第二次衰退期に陥った原因として、

- ① 需要面においては昭和40年代に入って日本ではマスレジャーが発展してさまざまな新しいレジャーが出現し、ホール経営が圧迫されるようになったこと
- ② 供給面においては高度成長が本格化するなかでホールでは労働者に恵まれず、人員不足と賃金上昇率の加速による経営圧迫が深刻化していたこと

こういった理由を挙げられる²⁹⁾。

3.3 1980年代

1980年代の場合、1984年から1985年にかけて神奈川中央交通、神姫バス、オザムがそれぞれ参入している。この時期は1981年に規制が加えられるものの、1980年に登場した株式会社三共（現SANKYO）の「フィーバー」と株式会社平和の「ゼロタイガー」のヒットによりもたらされた第三次ブームが継続し、市場規模の大幅拡大がみられた。1980年には競馬・競輪などの公営競技とほぼ同等の1兆5,000億円程度の市場規模だったパチンコは、その後1980年代から90年代前半までその市場規模を急速に拡大させて公営競技の市場規模を突き放し、1994年には30兆円規模を突破するまでに至る³⁰⁾。

3.4 1990年代

1990年代の場合、1991年から1995年にかけてJR北海道、西友、ダイエー、クレディセゾン、ステーキ宮、ナムコがそれぞれ参入している。この時期には、1988年に遊技機メーカーの平和がパチンコ業界初となる株式上場を実現し、1990年にはパチンコ・プリペイドカードの導入が開始されている。1992年3月には暴力団対策法が施行され、パチンコ業界の健全化を大きく促進することに貢献した。また1993年には評論家の室伏哲郎を中心とする「日本パチンコ学会」が設立され、さらに1994年には自民党による「レジャー産業研究会」が発足し、パチンコ業界の長年の懸案事項のひとつであった換金問題の解決に向けたさまざまな取り組みが具体的に見られるようになった。このようにこの時期には、パチンコ業界の健全化を推進する動きがさまざまに見られた。さらに日本社会がバブル経済の崩壊によるデフレ不況の影響を受けているなかで、パチンコ業界は1980年代に比べ若干鈍化したとはいえ、その市場規模を拡大し続けていたことも参入を促進する魅力となったものと思われる。『レジャー白書』2006年版によると、1994年まで拡大し続けていた市場規模は30兆円を突破し、1996年まで30兆円規模を維持し、その後1997年から2007年にかけては変動の上下はみられるものの、27兆円から

29兆円規模で推移し続けてきた。

以上、1960年代以降の参入動向を10年ごとに区切って概観したが、異業種企業のホール事業への参入時期とパチンコ業界の動向との間に、いくつかの関係が見られることを確認できた。それは先述の通り、パチンコ市場全体の拡大傾向が明確に把握できる時期や、パチンコ業界全体で業界健全化に向けた具体的な取り組みがなされている時期に、ホール事業への参入が目立っていることである。前者に関しては1965年から1973年頃、そして1980年代から1990年代中頃にかけての場合である。逆に1975年から1980年頃に見られたパチンコ業界の停滞期には参入の痕跡を確認できない。異業種企業による参入がパチンコ業界の成長期や安定期、または将来的な成長性や安定性が見込まれた時期に見られた動きであったことが窺える。

今後、再度ホール事業への参入が脚光を浴びるようになる可能性について考えてみると、これまでの歴史的経緯から言及できることとして、①異業種企業がパチンコ業界の市場規模の拡大の可能性について客観的データをもとに認識する場合、②換金行為の合法化、低射幸性の遊技機の普及、ホール企業の株式上場の容認などが実現し、明確な形でパチンコ業界健全化に向けた成果が結実してきた場合、この二項目のいずれか一方、もしくは両方が業界の動向において確認された場合に十分考えられる。

4. 参入要因

ではなぜ、流通系企業や運輸系企業を含めた異業種企業が1990年代に入って、特にホール事業に関心を持ち、実際にホール経営を行うようになったのか。ここでは参入した異業種企業の事情とパチンコ業界の状況、この二つの観点から考察したい。

4.1 参入した異業種企業の事情

まず参入した異業種企業の事情という観点から分析を進める。山田紘祥〔2005〕は参入要因について次のように言及している³¹⁾。流通系企業の場合、低価格化による収益性の悪化を背景に業態転換の必要に迫られていること、また最近のショッピングセンターの建設コンセプトとして時間消費型を挙げることができ、ショッピングとアミューズメントとの複合施設を建設することで集客効果を高めようとしていること³²⁾、これらを満たす手段として確実な集客が見込める施設としてパチンコ事業に注目するようになった

という。流通系企業がホール事業に参入することのメリットとしては、

- ① 店舗が好立地にあるため、将来のホール建設拠点となる可能性があること
- ② 物販施設による集客力が見込めること
- ③ 物販施設とアミューズメント施設による複合効果が期待できること
- ④ サービス業で蓄積したノウハウを活用できること

これらの点を挙げている³³⁾。

一方、運輸系企業の場合、電鉄会社であれば高架下のような遊休地を保有していることが多いことから、そうした土地の有効活用という点からホール経営に着手するケースが多いと山田は主張する。

両者ともに共通する参入要因として、以下の点を挙げることができる。

- ① 本業での経営不振が続いているためにそれを打開する手段のひとつとすること
- ② 流通系企業であれば不採算部門となっている売場の有効活用を、運輸系企業であれば先述の遊休地の活用といったように、企業が持つ余剰空間を活用して効率的に収益を高める手段となること
- ③ 慣習的に顧客へのサービスを疎かにしてきたホール企業が多いなかで、長年にわたり本業で培ってきた顧客サービスをホール経営に応用することができ、そのことで既存のホールとの差別化を期待できたこと

特に①②については1990年代に見られた参入の経緯を見る際に特に重要な項目であるかと思う。先述の通り、1990年代以前からもパチンコ業界への参入は見られたが、それらはすべて日本経済の成長・安定期、もしくはパチンコ業界の成長期になされたものであり、1990年以前に関しては、おおむね本業の経営不振を打開することを目的としてホール事業を開始したわけではないからである。

4.2 パチンコ業界の状況

次にパチンコ業界の状況からみた参入要因を考えたい³⁴⁾。ここではパチンコ市場の動向（第1要因）、ホール経営（第2・第3・第4要因）、パチンコ業界健全化に向けた動き（第5要因）、これらの観点から見ておく。

4.2.1 パチンコ市場の動向から見た要因

第1に、パチンコ業界は戦後以降、拡大・縮小を繰り返しながらも全体的にみれば市場規模を拡大し続けて来たことである。特に第三次ブーム期においては、先述の通り、急激な市場規模の拡大を実現し、1980年代には1兆5,000億円規模であったものを、その後約15年間で30億円規模にまで急拡大させ、他のギャンブル型レジャー（競馬・競輪・競艇・オートレース・宝くじ）を凌駕した。日本経済がデフレ不況のもと停滞期にあった1990年代であってもパチンコ業界の市場規模は安定的成長を実現してきた。このような状況から、一般大衆の間ではパチンコは不況に強い業種である等と言われるようになった。こうしたパチンコ業界の状況を把握した異業種企業がホール経営に関心を持ち、自社の経営不振を打開する契機にしようとしたのである。

4.2.2 ホール経営の観点から見た要因

第2に、ホール事業は装置産業であり、参入が比較的容易に行いやすいと考えられてきたことである。極端に言えば、遊技場所としてのホールが好立地で設置され、遊技道具としての遊技台が整えられさえすれば、後はホール側から生活者に対してプロモーション戦略を通じてアプローチせずとも、生活者がホールに足を運んでくれる。勿論現在では、このような杜撰な経営をしてホールが繁盛するような時代ではもはやなく、付随的サービスの充実を軸にした経営改革の実行力が、ホールの存続にとって大きな意味を持っている。

第3に、ホール経営が現金商売であり、一般的なサービス業で見られるような掛売りが無いということである。このことは、資金管理を徹底して行うのであれば、1日単位、更には1時間単位の売上管理が可能になることを意味している。

第4に、ホール事業の利益率が高いということである。つまり各企業が他の事業を展開する以上に、短期間で多額の利益を取得しやすいのであり、この点も参入を促進する大きな要因になっていると思われる。参入企業の場合、既存の専業ホールとの差別化を図り、顧客満足度を高めるサービスを実践するために、まず釘設定を甘くして出玉率が高くなるようにしているケースがよく見られる。そのため生活者間であの店舗は他の店舗と比較してもよく玉を出す評判になり、さらに大手企業が経営支援しているホールであることから、利用客に安心感を与えられたことも影響し、甘釘にしても売上を高維持することができたのであった。

ここまで列挙してきた第1から第4の要因は、1990年代に限ったことではなく、1950年代から今日までの異業種企業の代表的な参入要因と捉えることができ、必ずしも1990年代特有の要因であるとは言えない。1990年代にみられた参入の要因として注目したいのは次に挙げる第5の要因である。

4.2.3 業界健全化の観点から見た要因

第5に、1990年代に入ってパチンコ業界を覆っていたマイナスイメージが改善される兆候がみられるようになったことである。本論文でも既述の内容もあるが、改めてその根拠として以下三点を列挙しておきたい。

まず第1に、1992年3月に暴力団対策法が施行されたことで、長年にわたるホールと暴力団との関係がほとんど解消されることになった。暴力団側にしてみれば、みかじめ料という貴重な資金源を絶たれることになったわけである。この法によりホールが暴力団との関係断絶を可能にやすくなったといえる。そしてそのことは、パチンコ業界全体の健全化を一気に加速させることにもなったのである。

第2に、ホールへの女性客の増加傾向が挙げられる。元来パチンコは男性中心の娯楽であり、全体的にホールに入店してパチンコをプレーする女性の割合が少ないことは『レジャー白書』に示された数値から明らかであり、その傾向は今なお見られる。しかし1990年代には、ホール企業によるホール労働環境の改善や女性従業員の積極的雇用が進められ、女性がホールに入店しやすい環境が整えられつつあった。『レジャー白書』2002年版・2003年版によると、ホールで「最近増えている客層」、および「今後力を入れる客層」という項目ではともに「主婦層」の割合が最も高く³⁵⁾、ホール企業が女性客の重要性を十分に認識していることを理解できよう。女性がホールの顧客としてみなされつつあった状況は、参入を検討する異業種企業にとってパチンコ業界健全化の程度を図る目安のひとつになっていたようである。例えば、ダイエーのパチンコ業界への参入に関して、中内功は日本経済新聞のインタビューに対し「若い女性客が増えるなど、(パチンコの)イメージが変わってきている。今からやるのは遅いくらいだ」³⁶⁾と発言したことが掲載されていた。

第3に、換金行為の合法化も含めたパチンコ業界健全化に向けた具体的な動きがみられるようになったことである。例えば先述したように、1993年には室伏哲郎が中心となって「日本パチンコ学会」が設立され、1994年には自民党が「レジャー産業研究会」を発足させ、1995年には全日本遊技事業協同組合連合会（通称：全日遊連）が中心と

なって「賞品買取問題研究会」が発足するなど、パチンコ業界の産業分析を本格化させ、業界健全化に向けた取り組みが目に見える形でなされるようになった。

5. 参入によるパチンコ業界への影響

異業種企業がホール事業へ参入した際、既存のホール企業を含め、パチンコ業界全体にどのような影響が表れると考えられてきたのであろうか。ここでは1950年代から1970年代、1980年代、1990年代の三項目に時期区分して分析を試みたい。

5.1 1950年代～1970年代

まず1950年代から1970年代までの約30年間に關してである。この時期にも既にパチンコ業界への参入する企業が見られたことは先述の通りである。しかし、この当時にそうした事実が明確な形で公表されるということはほとんどなかった。それはパチンコに対する社会的イメージが今日以上に芳しいものではなく、本業への直接的影響が懸念されたことが大きな要因である。また参入企業が子会社や関連会社を活用して、間接的にかつ消極的にホール経営をせざるを得なかった以上、その経営方法がパチンコ業界に大きな影響をもたらすということではなく、あくまで既存の専業ホールと大きな差異がみられない経営手法で営業を行っていた時期であった。そのため、参入企業の実態が広く一般大衆に認識されることはなかったと考えられる。当時の文献や雑誌にも、参入企業の営業するホールがパチンコ業界に何らかの影響をもたらし、パチンコ業界がそれを脅威とされていることを思わせる記述は見当たらない。

5.2 1980年代

5.2.1 異業種企業参入への関心

1980年代に入ると、異業種企業の参入実態が徐々に明らかにされるようになる。例えば『月刊レジャー産業資料』1983年6月号では「特集／事例 大手資本のパチンコ進出ケーススタディー」として、東京テアトル、ニコニコ堂、サゴーターミナルホテルの事例紹介がなされている³⁷⁾。また1984年4月12日付の『日経流通新聞』には第三次ブームのもとで5兆円規模に達したパチンコ業界に、ホール事業にとどまらずホール内に設置される各種設備・機器、さらに景品を提供するため、さまざまな大手企業が参入する兆候が見られることを報じている³⁸⁾。【資料1】に挙げたのは、同日の日経流通新聞に

掲載された「パチンコ市場に照準を合わせる主な有力企業」の一覧である。1980年代にこのような参入が展開された背景として、以下のことが考えられる。

- ① 第三次ブームのもとでパチンコ市場規模が急速に拡大し、参入の可能性を探ってさまざまな企業が注目していたこと
- ② 実際に参入し、また参入を検討していた企業のなかには、生活者の知名度が高い大手企業が含まれていたこと

また前田進〔1988〕は、1980年代におけるパチンコ店経営の問題点のひとつとして新規参入の可能性を指摘し、以下のように述べている³⁹⁾。

「現代では八割が個人企業であるが、店舗が大型化、デラックス化し、女性の参加

【資料1】1980年代にパチンコ業界への参入を計画した有力企業

社名	主な取引商品及び業種	参入計画
日本専売公社 ロッテ ヤクルト本社 ペプシコ ペプシコ 日本支社	たばこ チョコレート、ガム 乳酸・清涼飲料 ペプシコーラ	たばこ全売り上げの1割がパチンコ店ルート 取引額140億円。専売除けば売り上げトップ ロッテに次ぐ産製契約メーカー。今期40億円 47年以來の古い付き合い。パチンコ店ルートでは ほかコーラを売りの強み
全国農協直販 キッコーマン 王子ティッシュ 販売	果汁・ドリンク ジュース、しょうゆ ティッシュペーパー	関東地方中心に果汁飲料を協販中 デルモンデの取引多い サービス用に「ポケットパック」を納入。銀行な どに比べ需要が安定
日東社 神戶鋼材	マッスチ	端玉との交換やサービスに需要多い。最近では マッスチ以外にライターなどへ取引を拡大
資生堂 昭文社 日立化成工業	シャンパー ミニ字典 ラップ額	ジャンパー、雑貨の大口ユーザーとして注力 感謝デーの景品として人気博す 業務用中心から家庭用に力。パチンコ店ルート はその突破口のひとつ
リパスター音産 東芝EMIなど レコード8社	レコード	8社が異趣同歩でパチンコ店向けLPレコード を制作。
山武ハネウエル グローリー工業 ダイヤモンド クレジット	空気清浄機 自動玉貸し機 クレジット	パチンコ向けに年間3,000台出荷。シェア首位 パチンコ店のシェア30%、万札対応機に力 東京・武蔵小山のパチンコ店と提携。パチンコ カードの決済に利用の道を開く
松下通信工業 昭和リース 日本板硝子 日ネザウ ニコニコ堂 大和新潟店 そごう神戸店	監視用テレビシステム 店舗、玉貸し機リース 店舗用ガラス がん具製造 地方スーパー 地方百貨店 百貨店	パチンコ店は最大の大口ユーザー。販販に力 58年度から参入。たちまち商業機器の成長頭 福岡支店で代理店兼めパチンコ店攻め法研究 埼玉県にパチンコ店核のレジャータウン計画 スーパーとパチンコの併設店舗増やす 店内のパチンコ店が顧客の相乗効果生む 増床に伴いパチンコ店3店をテナントに予定
ヤナセ ビー・エム・ダブ リユー (BMW)	輸入外車	パチンコ店オーナーはベッツの有力な顧客。 これを狙ってBMWもパチンコ業界に接近中

出典：「フィーバー関連業界 5兆円パチンコ産業を狙え」『日経流通新聞』1984年4月12日号。

などが健全化してくると、サービス経済化も手伝って、その収益に規模のメリットをひきつけた流通関係の大資本の新規参入が容易に考えられる。これらに向かって、現状の過当競争にかまけていることなく、経営の近代化のセンスを磨いておく心がけが大切になっているといえよう。』⁴⁰⁾

以上の前田の主張から次の二点が示唆されていることを窺える。

- ① 1980年代には異業種企業による参入が本格化し始めていたこと
- ② 参入企業の増加がホール企業の過当競争を激化させる可能性があり、既存ホール企業は旧来の戦略を見直したうえで対策が求められること

つまり、1980年代に入ってようやくホール企業が、異業種企業の参入をある種の脅威と捉えるようになったと考えられる。その背景には、以下を挙げられる。

- ① 1980年代の日本社会でサービス産業の重要性が認識されるようになったこと
- ② 先述の通り、パチンコ業界内でフィーバー機の負の側面が露呈し始めたために業界主導でフィーバー機の射幸性を抑制する自主規制措置が取られ始めたことによって、ホール経営においては旧来から提供される中核的サービスだけでなく、他の要素を盛り込んだ付随的サービスを提供することの重要性が業界内で認識されるようになったこと

つまり、本業において顧客満足を強く意識した経営を行う参入企業の場合、そこで培われたノウハウをホール経営に適用もしくは応用することで、先述のパチンコ業界の趨勢にいち早く対応することが可能であり、ホール経営における付随的サービスをあまり重視してこなかった既存ホールを駆逐してしまうのではないかと考えられたのである。

5.2.2 実際の影響

しかし実際には、既存ホールの駆逐はそれほど強力には起こらなかったと考えられる。その要因として以下の二点を指摘できる。

第1に、パチンコ業界ではフィーバー機への自主規制が行われたとはいえ、利用客のフィーバー機に対する支持は衰えることがなかったことである。したがって、既存のホー

ル企業と異業種参入企業も共に、あえて時代の趨勢に従って中核的サービス以外のサービスの充実を図る必要がなく、旧来からの経営手法に重点を置いたホール経営に傾斜し続けたとしても、業界や生活者の双方から、それに対する批判が見られたわけではなかったのであり、ホール企業は利益を十分に確保できたのである。つまり参入企業は、参入企業だからこそ有していたノウハウをわざわざホール経営で活かす必要がなかったと言える。

第2に、参入企業のホール出店がマス市場を志向せず、また大量出店ではなかったことである。それは1980年代に限らず、参入企業のパチンコ業界への進出目的が、あくまで本事業の収益性を高めることにあったからである。参入企業は決して全国規模での大量出店を志向せず、ましてやパチンコ業界全体の健全化を実現するための諸改革の推進などといった意識を抱いて参入してきたわけではなかった。

以上の考察から、1980年代というのは、確かに異業種企業からの参入が本格的に開始され、既存のホール企業では、彼らに対し脅威を抱くようにはなっていたが、実際にはパチンコ業界を変革するほどの大きな力を持たなかったと言える。しかし、1980年代に発生し本格化し始めていた、パチンコ産業を真のサービス産業に転換しようとする動きは、当時は少数ながらも業界健全化を切望していたホール経営者によって具体化されていく。そして、1990年代以降本格化し、今日に至る経営改革を加速させていくことになる。

5.3 1990年代

5.3.1 積極的評価

1990年代の異業種企業参入について、山畑和己〔1995〕は以下のように指摘する。

「パチンコ業界に知名度の高い企業が参入することは業界のイメージアップを加速し、ひいては健全化にもつながることでパチンコ業界にとっては将来的にはプラスになる。特に流通業が参入することは、流通業の主要顧客である女性層をパチンコ市場に取り込むことが可能となる。また企業名にブランド力のある大手企業が参入することも女性に安心感を与え、パチンコファンをふやすことになるだろう。マーケティング手法にしても、たとえば景品に季節商品を取り入れるなど従来にはなかった手法が登場することでパチンコの新たな魅力を発見する可能性もある。……大企業からの参入に脅威を感じるとすれば、たとえばサービス業の経験のある企業の社

員がホール従業員として働くことで、従来にはなかった高いレベルの顧客サービスが可能となることである……。」⁴¹⁾

以上のように、山畑は参入による影響について、①パチンコ業界健全化の加速とそのアピールが可能であること、②女性客増加の期待、③新たなマーケティングの構築、④ホールでの接客サービスの質的向上とそれによるホール競争力の拡大、これらを列挙していた。また山田〔2005〕は、大手企業がホール事業に本格的に参入してきた際、ホール企業間で優良企業とそうでない企業との格差が拡大し淘汰が進行することは間違いなく、そしてそれを打開する方法として従業員の育成とサービス向上があると指摘していた⁴²⁾。

このように、1990年代における異業種企業の参入と、それがもたらすと予想された影響については、パチンコ業界でもさまざまな積極的評価が見られた。特にホール企業の経営改革を推進する経営者は、異業種からの参入を歓迎し、業界健全化の布石となることを期待した。例えば、ホール企業最大手の株式会社マルハン会長の韓昌祐は、「私はかつて小売業がパチンコ業に進出してきた時、大賛成しました。ダイエーの『パンドラ』（株式会社アメニティーズへ売却）、セゾングループの『シンフォニー』。何で賛成かと言えば、そういう異業種が出てきて争うことによって、業界が進歩するし、世間も『ダイエーもやってるじゃないか』と認めてくれる」⁴³⁾と述べている。それは、特に一般的視点から見て知名度が高く、社会的信用を得ている異業種企業がホール事業に参入することで、パチンコ業界全体の健全化が成功を収めつつあるということを、生活者に目に見える形でアピールすることができ、パチンコ業界の社会的評価を高めることに大きく貢献すると期待されたからである。

5.3.2 消極的評価

しかし、異業種企業の参入がパチンコ業界の内外で注目され、さまざまに騒がれたのは1997年頃までであり、その後今日に至るまで、異業種企業の参入に関する事柄が取り上げられることはほとんどなくなった。パチンコ業界に触れた文献でも、おおよそ1994年から1997年に刊行された書物には異業種参入に関する言及が見られるのであるが、1998年から2009年に刊行された文献には、ほとんどそれに関する記述が見あたらない。それは、異業種参入という事実が1998年以降注目されなくなったことのひとつの証明であろう。

ではなぜそうなったのか。端的に言えば、パチンコ業界で注目され騒がれたほどに、

異業種企業によるホール事業への参入後の経営動向がパチンコ業界に直接的にインパクトをもたらすものではないということが、遊技者全般だけでなくパチンコ業界関係者にも徐々に認識されるようになり、異業種企業の経営動向そのものがパチンコ業界全体を巻き込んで業界健全化を促進していくような大きな動きにならなかったことが影響していると考えられる。そのため業界関係者あるいは研究者の関心から外れてしまったものと思われる。

ではなぜ、そのようなことになったのか、いくつか考えられる要因を探ってみたい。

第1に、異業種企業の参入目的がパチンコ業界全体の健全化を促進することではなく、あくまで参入企業にとってのメリットを追求した結果なされた多角化戦略のひとつということである。先述の通り、参入企業は自社の不採算部門に代わる集客力の高い業種のひとつとして、また遊休地の有効活用を目的としてホール経営に着手したのであり、パチンコ業界の変革が謳われるなかで、その中心的役割を担うといった経営姿勢をもってはいるわけではなかった。

第2に、先述の通り、参入企業による出店は大量出店ではなく、おおよそ10店舗前後までの出店数しか確認できないということである。つまり、マルハンやダイナムなどの既存の専業大手ホール企業による大量出店が進められていた同時期に、異業種参入企業はマス・マーケットを志向しなかった。その背景には上記の第1要因が影響している。そのためパチンコ業界に対する全体的・広域的影響を及ぼすにも限界があったといえる。

第3に、参入企業の親会社の多くは、それが間接的とはいえ子会社を通じてパチンコ業界と接触があることを積極的に公表しようとしなかったことである。例えば、参入企業各社のホームページを閲覧すると、事業分野の解説では、「パチンコ店経営」ではなく「遊技場経営」と表記している場合が多い。これは、極力パチンコという表現の使用を控えようとする参入企業の意図を読み取れる。参入企業にとって、ホール経営が高い集客力と利益率を確保できる魅力的な事業分野であると認識していながらも、パチンコという遊技に対する社会的イメージが今なお良好なものとはいえないことから、子会社を通じた親会社によるパチンコ業界への関与という事実が親会社のブランドイメージに影響を及ぼす可能性があることを恐れているのである。したがって、ホール事業に進出しているという事実をあまりオープンにしたくないという、参入企業の意図が反映されている。そのため、多くの異業種参入企業がホール事業に参入することで、新たな経営のあり方を提示する可能性があったにも関わらず、生活者の多くがその事実を知ることができず、パチンコ業界に対しそれほど強力な変容力をもたらさなかったと考えられる。

第4に、実際の参入動向として、1990年代後半になると異業種企業からの参入が見られなくなったことである。その理由として、第1に、パチンコ市場規模が停滞するようになったということである。市場規模は1990年代半ばには30兆円規模にまで膨れ上がったが、1997年から2005年にかけては27兆円から29兆円の範囲で推移していた。しかし停滞と言っても、1990年代半ばから後半にかけては、まだ市場規模は30兆円近くで推移する巨大市場であったことから、市場としての魅力が失われたとは言い切れない。第2に、1990年代半ばにパチンコ業界健全化と逆行するようなさまざまな事件が多発し、マスコミによるパチンコ・バッシングが強化されたこともあって、パチンコ業界に対する社会的イメージが著しく低下してしまったことである。具体的な事件として、パチンコ・プリペイドカードの偽造・変造事件の発生、パチンコ依存症問題の表面化、使用済み遊技機の不法投棄事件の全国的な発生、公正取引委員会による日特連（日本遊技機特許運営連盟）と遊技機メーカーへの公正取引法違反による排除勧告措置の決定などを挙げられる。これらは1994年から1997年頃にかけて一気に噴出したものである。室伏哲郎〔1997〕は、特にプリペイドカード問題に関して「このカード問題での挫折が、パチンコ業界への異業種大資本の参入を一時的に逡巡させ、パチンコ業界自身の企業上場など産業界での地歩向上に、後ろ向きのベクトルとして働いたことは間違いない」⁴⁴⁾と述べている。異業種企業の参入理由のひとつに、パチンコ業界の健全化に向けた動きが見られ、業界イメージが改善されつつあったことを先に指摘したが、パチンコ業界内で上記のようなさまざまな事件が頻発したことで、改めてパチンコ業界の負の側面が露呈する結果となった。特に、生活者と関係の深いパチンコ依存症問題は、遊技者のみならず普段パチンコをしない生活者の関心をも引き付け、パチンコ業界に対する社会的評価を低下させる大きな要因になった⁴⁵⁾。こうしたことから、西友やダイエーといった、大資本をもつ異業種企業が切り開いたパチンコ業界への参入の動きにブレーキをかけられてしまったのである。

お わ り に

本稿では、大手異業種企業によるホール事業への参入に関して、いくつかの角度から考察した。最後に、1990年代を中心とする経営改革の動きに対して、異業種企業の参入がどのような影響をもたらしたと考えられるか、すでに指摘してきた部分もあるが、改めてまとめておきたい。

各々の異業種参入企業の参入目的や背景はさまざまである。異業種企業がホール経営を開始したのはあくまで自社がもつ不動産などの資産を有効活用して収益性を高めることにあり、決してパチンコ業界健全化を意識してなされたものではない。したがって、その出店範囲は極めて小規模であった。しかしホール企業側から見れば、株式上場を果たしている大企業を背景にもつ企業が1990年代に入りホール事業に本格参入してくることによって、パチンコ業界再編が進行してホール企業間競争が激化して淘汰の時代に突入する可能性を痛感し、これに対し期待と脅威の2つの見方がなされるようになった。しかし実際には、異業種企業による参入後の経営動向がパチンコ業界再編を促進するほどの大きなインパクトになることはなく、1997年以降は異業種企業の参入に関してホール企業が大きく騒がれることはなくなった。

では、こうした一連の参入がホール企業の経営改革の推進に何の影響ももたらさなかったのかというと、そういうわけではない。

第1に、異業種企業がどのような目的や意図をもってホール事業に参入してきたにせよ、パチンコ業界側から見れば、異業種企業がパチンコ業界に参入するようになったという事実それ自体が、既存のホール企業の競争意識と緊張感を高め、経営改革を後押ししたということである。その意味で、異業種企業のパチンコ業界への参入は、ホール企業の経営改革を促進するする要因のひとつになったのである。今後はホール企業を類型化し、経営改革の促進プロセスをより具体的に描く作業が残されている。

第2に、異業種企業の参入が既存の専業のホール企業に、遊技機の設置、出玉・換金率の調整、景品の充実に代表される中核的サービス以外の要素（つまり付随的サービス⁴⁶⁾）を取り入れたホール経営の重要性を示し、その有効性を認識させ、ホールの経営手法に変化をもたらす契機のひとつになったことである。1990年代には、1980年代から少数の先進的ホール企業のなかから徐々にみられるようになった業界健全化に向けた取り組みが、ようやくホール企業全体に浸透するようになり、ホール企業が人材教育への尽力、企業内組織体系の構築、情報の積極的発信、社会貢献活動への参加など企業の社会的責任を遂行する動きがみられるようになった。そのようななかで、親会社のノウハウを活用して既にこれらを実施してきた異業種参入企業が運営するホールは高い集客を可能にし、出玉率・換金率・新台入替といった中核的サービスだけがサービスではないことを実証したと言える。そのためホール経営における付随的サービスの重要性が認識され、その実践が求められていた1990年代のパチンコ業界において、異業種参入企業のホール運営方法は、既存ホールの差別化戦略を模索する上での有効な手本になっ

たのではないかとされる⁴⁷⁾。

《追記》本稿は、経営史学会関西部会（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Ⅰ章・第Ⅱ章をもとに執筆したものである。当日ご出席の先生方からは、多数の御意見や御批判を頂戴しました。ここに記して御礼申し上げます。

注

- 1) 本稿でいう「異業種企業」とは、企業活動の中核にパチンコ事業を展開しておらず、付随的事業としてのみ展開する日本企業のことを指す。この異業種企業という表現自体は、パチンコ業界関連の文献等でも多用されてきたため、本論文ではそのまま採用することにした。
- 2) 本稿では経営改革の意味を、「パチンコ業界の健全化と社会的評価の向上を図るために、ホール企業を改革すること」と捉える。
- 3) ここで挙げる経営改革の諸要因の詳細については、鍛冶〔2006〕に詳しい。
- 4) 特にホール企業の株式会社ダイナムがパチンコ業界で初めてチェーンストア理論を活用し、出店の全国展開、経営合理化、人材育成等を推進し成功を収めたことが、経営改革を推進する大きな要因となった。ダイナムの経営改革の実態については、鍛冶〔2005〕で考察した。
- 5) 文献の中で取り上げられた異業種企業による参入に関する記述として、例えば、間部〔1990a〕146頁-149頁、大橋〔1995〕106頁-115頁、264頁-265頁、姜〔1996〕127頁-149頁、中野・坂口〔1996〕41頁-45頁、小川〔1996〕182頁-187頁、猪野編〔1997〕49頁-66頁、宮塚〔1997〕42頁-52頁、室伏〔1997a〕102頁-103頁、二見〔2001〕40頁-46頁、これらを挙げられる。なおパチンコ業界への参入に関して、在日韓国朝鮮人が所有および経営する企業によるパチンコ業界への参入実態と史的展開を明らかにした研究として韓〔2007〕がある。
- 6) 『レジャー白書'95』には「新規参入は増加しており、大手流通チェーンが本格進出を明らかにしたことが注目されている。パチンコ機の設置台数が未だかつて落ちたことのないことから、関連機器の市場にも新規参入意欲を持つ企業は多い。しかし、関連特許が押さえられ、参入障壁は高いようだ。」(61頁)、『レジャー白書'96』には「パチンコのイメージが変わってきて、パチンコ店経営を手掛ける異業種が増えている。ゲーム業界からの参入は、ゲームのノウハウを活かした健全な総合アミューズメントセンターとしての展開していく構えだ。大手流通企業も本格的に取り組み始めている。」(71頁)とそれぞれ記され

ている。

- 7) 株式会社西友が展開するホール事業に関する記述は、「パチンコ 西友が参入」『日本工業新聞』1994年10月7日号,「西友がパチンコ業進出 女性でも気軽に入れる店を」『朝日新聞』1994年10月8日号,「西友がパチンコ進出 子会社が千葉に出店」『毎日新聞』1994年10月8日号,「西友がパチンコホール, 運営会社を設立」『日経流通新聞』1994年10月13日号を参照した。
- 8) 姜〔1996〕139頁。
- 9) 「パチンコ 西友が参入」『日本工業新聞』1994年10月7日号。
- 10) 株式会社ダイエーが展開するホール事業に関する記述は, 飯田〔1995〕, 佐野〔1995〕64頁,「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へ」『毎日新聞』(朝刊)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』2006年9月23日号,「株式会社バンドラ」公式HPを参照した。またダイエーのパチンコ業界への参入の史的動向については, 鍛冶〔2009〕を参照されたい。
- 11) 株式会社オザムが展開するホール事業に関する記述は, 同社のHPおよび, 総合ユニコム編〔2008〕89頁-91頁を参照している。
- 12) 2008年1月時点でのホール企業上位10社の売上高は以下の通りである。第1位: 株式会社マルハン (1兆8,149億1,100万円, 2007年3月時点), 第2位: 株式会社ダイナム (1兆1,009億100万円, 2007年3月時点), 第3位: 株式会社ガイア (5,308億2,382万2,000円, 2007年5月時点), 第4位: 株式会社オザム (3,786億2,600万円, 2007年3月時点), 第5位: 株式会社一六商事 (2,735億9,000万円, 2006年12月時点), 第6位: 株式会社新日邦 (2,164億3,509万円, 2007年6月時点), 第7位: 株式会社正栄プロジェクト (2,061億6,925万円, 2007年7月時点), 第8位: 株式会社ニラク (1,918億7,042万6,000円, 2007年3月時点), 第9位: 株式会社カネマツ (1,913億円, 2007年9月時点), 第10位: 株式会社合田観光商事 (1,850億円, 2007年12月時点) (総合ユニコム編〔2008〕286頁)。
- 13) 株式会社長崎屋および株式会社サンファンタジーが展開するパチンコ事業に関しては, 同社HP参照している。
- 14) 山畑〔1995〕173頁,「東武鉄道株式会社」公式HPを参照した。
- 15) 山畑〔1995〕173頁。
- 16) 山畑〔1995〕173頁。
- 17) 姜〔1996〕144頁。
- 18) 株式会社クリエイトL&Sに関する記述は同社のHPを参照している。
- 19) 山畑〔1995〕173頁, および琵琶湖汽船株式会社HPを参照している。
- 20) 「神姫バスがパチンコ店経営, 遊休不動産を利用」『日経産業新聞』1984年8月30日号を参照。
- 21) 大橋〔1995〕112頁-113頁を参照。
- 22) 株式会社宮に関する記述は,「ステーキ宮, パチンコ部門を分離, 子会社に譲渡」『日経流

通新聞』1994年10月15日、および「Food Service Market of Japan（外食産業の経営）」HPの「株式会社宮」の項目を参照。

- 23) 間部〔1990b〕186頁。
- 24) ここで列挙した参入企業は、二見〔2001〕43頁を参照している。
- 25) ②に関して大橋厚雄は「上場企業の関連会社がホールを経営する場合、『親会社のブランドへの影響を考えると荒っぽい商売、派手な機械が入りにくい』というのが定説になっている」と指摘する（大橋〔1994〕108頁）。
- 26) 宮塚〔1997〕42頁。
- 27) 宮塚〔1997〕43頁。
- 28) 宮塚〔1997〕44頁。
- 29) ここで挙げた理由は、前田〔1988〕17頁、中山〔1995〕95頁をもとにしている。
- 30) 財団法人社会経済生産性本部〔2005〕（7）頁。
- 31) ここで山田の主張は、山田編〔2005〕176頁-177頁を参照。
- 32) 猪野は「スーパー、流通、デパートなどは、長引く消費不況による売り上げ減が背景にある。その不振対策として、大型ディスカウンター化やさらなる大型スーパー化など複合化を打ち出してきた。アミューズメント施設も含む郊外型の大型店がそれだ。こういう複合型の大型店は、当たり前だが、より多くの客を集めないことにはビジネスとして成り立たない。一昔前の映画館だろうが、ボウリング場だろうが、とにかく集客力アップになる材料が必要だ。そこで、ファン3000万人といわれ、集客能力なら抜群のパチンコ業に着目したわけだ」と指摘する（猪野編〔1997〕58頁-59頁）。
- 33) ここで挙げるメリットは、山畑〔1995〕174頁、山田〔2005〕177頁から引用している。
- 34) ここで挙げる要因については、山畑〔1995〕172頁を参考になっている。
- 35) 財団法人自由時間デザイン協会編〔2002〕68頁-69頁。財団法人社会経済生産性本部編〔2003〕58頁-59頁。
- 36) 「ダイエー、パチンコ参入へ」『日本経済新聞』1995年8月15日号。
- 37) 詳しくは編集部〔1983a〕, 編集部〔1983b〕, 編集部〔1983c〕を参照されたい。
- 38) 「“フィーバー” 関連業界 5兆円パチンコ産業を狙え」『日経流通新聞』1984年4月12日号。
- 39) 前田は他の問題として規制の目を意識しながら経営を行うこと、投資回収産業であること、経費の上昇が経営を圧迫すること、過当競争が激化することの4点を列挙する（前田〔1988〕26頁-30頁）。
- 40) 前田〔1988〕30頁。
- 41) 山畑〔1995〕175頁。
- 42) 山田〔2005〕178頁。
- 43) 奥野〔2006〕169頁。
- 44) 室伏〔1997〕102頁。
- 45) パチンコ依存症の現状・発生要因・対策については、鍛冶〔2007〕第Ⅲ章で言及している。

- 46) サービス商品は一般に、その最も基本となり核となるサービス（中核的サービス）と、それに付与され補足・促進するサービス（付随的サービス）から構成される。ホールの場合、中核的サービスとはホール事業において旧来から展開されてきた遊技機の設置、出玉率・換金率の調整、景品の品揃えが当てはまり、付随的サービスとはこれら中核的サービスを補足するあらゆるサービスの総体を意味する。例えばホール内の場合、ホール内環境の整備（通路の拡充、空調装置の設置等）、バリアフリー対策、従業員の接客サービスの向上、遊技機関連の情報公開機器の設置など、さまざまな事例を指摘できる。ホール企業では、独自に展開させやすい付随的サービスの向上に力を注ぐことで経営改革を実践する場合が多い。
- 47) そのことを示す顕著な事例が株式会社ダイエーのパチンコ業界への参入と思われる。この点については、鍛冶〔2009〕を参照されたい。

参考文献

- 飯田展久〔1995〕「パチンコホール、『革新経営』飛躍ヘリーチ——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。
- 小川和也〔1996〕『世紀末パチンコ秘話——釘師50年・30兆円産業の汚点を暴く——』恒友出版。
- 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。
- 大橋厚雄〔1994〕『銀玉業界——17兆円産業パチンコ業界ウラ事情——』第三書館。
- 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〕「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〕「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）78号。
- 鍛冶博之〔2009〕「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）83号。
- 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。
- 佐野寛仁〔1995〕「ダイエー パチンコに意欲、多店舗展開模索」『AERA』1995年8月28日号。
- 財団法人自由時間デザイン協会編〔2002〕『レジャー白書2002』。
- 財団法人社会経済生産性本部編〔2003〕『レジャー白書2003』。
- 財団法人社会経済生産性本部編〔2005〕『レジャー白書2005』。
- 財団法人余暇開発センター編〔1995〕『レジャー白書'95』。
- 財団法人余暇開発センター編〔1996〕『レジャー白書'96』。

- 中野忠良・坂口義弘〔1996〕『パチンコ産業30兆円の闇』全貌社。
- 中山裕登〔1995〕『レジャー産業界』教育社。
- 二見道夫〔2001〕『パチンコの経済学』オーエス出版。
- 韓載香〔2007〕「パチンコ産業と在日韓国朝鮮人企業」『社会経済史学』第73巻第4号, 11月。
- 編集部〔1983a〕「確固とした経営体制のもとで順調に実績を伸ばす テアトルゲームセンター」『月刊レジャー産業資料』6月号。
- 編集部〔1983b〕「スケールメリットを追求し急速なチェーン展開を図る ニコニコ堂」『月刊レジャー産業資料』6月号。
- 編集部〔1983c〕「施設動線の分離によって異業種の複合化が功を奏す サゴーターミナルホテル」『月刊レジャー産業資料』6月号。
- 前田進〔1988〕『パチンコ店経営のすべて』経営情報出版社。
- 間部洋一〔1990a〕『驚異のパチンコ・ビジネス ― 知られざる13兆円産業の内幕 ―』素朴社。
- 間部洋一〔1990b〕「NB リポート 14兆円市場に群がる紳士達 パチンコは銀行・商社の草刈場に」『日経ビジネス』1月29日号。
- 宮塚利雄〔1997〕『パチンコ学講座』講談社。
- 室伏哲郎〔1997〕『パチンコ30兆円産業白書1997』アリアドネ企画。
- 総合ユニコム株式会社編〔2008〕『パチンコ産業年鑑2008』。
- 山田紘祥監修〔2005〕『アミューズメント2006年度版』産学社。
- 山畑和己〔1995〕「異業種からの新規参入の動き」『月刊レジャー産業資料』4月号。
- 「神姫バスがパチンコ店経営, 遊休不動産を利用」『日経産業新聞』1984年8月30日号。
- 「ステーキ宮, パチンコ部門を分離, 子会社に譲渡 ― 日証協から‘指導’」『日経流通新聞』1994年10月15日号。
- 「西友がパチンコ業進出 女性でも気軽に入れる店を 松戸で子会社運営」『朝日新聞』〔1994〕10月8日号。
- 「西友がパチンコ進出, 子会社が千葉に出店」『毎日新聞』1994年10月8日号。
- 「西友がパチンコホール, 運営会社を設立」『日本流通新聞』1994年10月13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』(大阪朝刊) 2006年9月23日号。
- 「パチンコ 西友が参入」『日本工業新聞』1994年10月7日号。
- 「フィーバー関連業界 5兆円パチンコ産業を狙え」『日経流通新聞』1984年4月12日号。

参照ホームページ

「株式会社オザム」 公式ホームページ (<http://www.ozam.jp/>)。

「株式会社クリエイイト L & S」 公式ホームページ

(<http://www.createls.co.jp/company/company.htm>)。

「株式会社長崎屋」 公式ホームページ (<http://www.nagasakiya.co.jp/>)。

「株式会社ジクト」 公式ホームページ (<http://www.zict.co.jp>)。

「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/>)。

「東武鉄道株式会社」 公式ホームページ (<http://www.tobu.co.jp/>)。

「琵琶湖汽船株式会社」 公式ホームページ

(<http://www.biwakokisen.co.jp/info/company.html>)。

「Food Service Market of Japan (外食産業の経営)」 ホームページ

(<http://officej1.com/fsm/data/miya.htm>)。

