

パチンコホール企業による低貸玉営業の影響と課題

鍛 冶 博 之

本稿では、今日のホール企業経営の主要戦略のひとつと位置付けられる「低貸玉営業」に注目し、低貸玉営業が及ぼした影響を「パチンコ業界全体にもたらした影響」と「ホール企業経営にもたらした影響」に分類して八項目、また現時点での課題を「ホール企業に関する課題」と「遊技者に関する課題」に分類して八項目をそれぞれ明らかにすることを目的とする。またこれらの考察を前提にして、現時点での低貸玉営業の意義をパチンコ業界側とホール利用者側の二つの観点から考察し、パチンコホール企業改革との関連性についても言及する。

はじめに

本稿では、パチンコホール（以下ホールと表記）企業が2000年代半ばより展開し今日のホール企業経営の主要戦略のひとつと位置付けられる「低貸玉営業」（遊技球を一球当たり4円未満で貸し出しするホールの営業形態のこと）に注目して、低貸玉営業が及ぼした影響と現時点での課題を明らかにすることを目的とする。

鍛冶（2013）では低貸玉営業が展開されるようになった経緯とその背景について考察した。その要点を記すと、2000年代に入りパチンコ業界では遊技機の射幸性を抑制する取組みが進められ、ホール企業では通常営業で4円だった遊技料金を引下げ、ゲームセンターに設置された遊技機と同水準で、低投資で長時間楽しめるパチンコを実現する取組みを開始した。2005年10月に株式会社グランド商事、2006年には株式会社ピーアークホールディングスといったホール企業が低貸玉営業を開始したのを皮切りに、低貸玉営業は全国的に浸透していった。特に積極的導入が図られた北海道では2006年から2007年にかけて急速に普及した。低貸玉営業の全国展開の契機となったのが、2006年から2007年にかけて株式会社マルハンや株式会社ダイナムに代表されるホール企業のリーディングカンパニーが低貸玉営業を展開するようになったことである。2008年には低貸玉営業

は全国に普及し、各地域に一店舗は低貸玉営業を行うホールが存在するまでに至った。また昨今では1円パチンコを中心に2円パチンコ、2.5円パチンコ、0.5円（50銭）パチンコ、0.1円（10銭）パチンコなど営業形態の多様化が進んでおり、ホール企業経営における低貸玉営業の重要性が高まっている。

2000年代後半以降に低貸玉営業が本格化した背景として六点を指摘できる。それは、①遊技機の高射幸化傾向が進行し、「パチンコのマニア化」によってライトユーザーがパチンコを遊技しなくなったこと、②経営停滞に陥りつつあったホール企業経営を回復させる契機とすること、③1980年代以降（特に1990年代以降）展開されるパチンコホール企業改革を促進するパチンコ業界内外の動きが2000年代にも見られたこと、④遊技機メーカーの主導による低射幸遊技機の導入が進められていたこと、⑤「手軽に遊べるキャンペーン」に代表されるように、低射幸性を追求するパチンコ業界全体としての取組みが見られるようになったこと、⑥2000年代を通して日本経済が低迷しデフレ不況が改善される兆候が見られないこと、これらを指摘できる。

しかし鍛冶（2013）では、2000年代半ばから展開される低貸玉営業がパチンコ業界に対してどのような影響をもたらしたのか、また低貸玉営業に関して現時点で浮き彫りになっている課題にはどのようなものがあるのかという二点については考察できていない。本稿の目的はこれらの二点を明らかにすることにある。

1 影 響

低貸玉営業はホール企業もしくはパチンコ業界全体にどのような影響をもたらしたであろうか。大きく分類すると、パチンコ業界全体にもたらした影響（以下1.1～1.3）とホール企業経営にもたらした影響（以下1.4～1.8）に分けられる。以下八項目を挙げて考察する。

1.1 パチンコというレジャーの多様化

低貸玉営業の最大の特徴は、利用者が低資金で長時間の遊技活動が可能になった点である。これは低貸玉営業がもともと4円パチンコで見られたハイリスク・ハイリターンを基本とする遊技活動に対する反省から生み出されたことに起因する。そして低貸玉営業は換金が可能であるとはいえ、ゲームセンターに設置された遊技機に近い感覚で楽しめるパチンコを実現した。これは「金銭消費型レジャー」（多額の金銭を投入して商品と

してのレジャーを購入し消費するタイプのレジャー)としてのパチンコから、「時間消費型レジャー」(必ずしも金銭投下を伴うものではなく、消費者の個人的な趣味や志向に合わせて時間をかけて展開されて楽しむことに力点を置いたレジャー)としてのパチンコへの移行を促すことを可能にしたのである。

そして低貸玉営業の登場によって、遊技者は投資金額に応じた遊技機の実機が可能になった。旧来のパチンコでは、利用者はメーカーが製造販売した遊技機の機種を選択することはできたが、ほとんどのホールでは貸玉料金を一球あたり4円に設定しており、遊技機の機種に関わらず貸玉料金はどれも同一であった。しかし0.1円(10銭)、0.5円(50銭)、1円、2円による貸玉営業のように、低貸玉営業の下で4円未満の貸玉料金を設定した営業が行われ、また2.5円パチンコが盛んに展開された北海道のように1円以上4円未満での低貸玉営業が行われるようになったことで、遊技者によるパチンコの遊技方法が貸玉料金の面で多様化したのであった。

1.2 パチンコ参加人口の回復傾向

低貸玉営業が本格的に展開され全国化する2007年以降、僅かではあるがパチンコ参加人口(パチンコを一年間に一回以上行った人口のこと)の増加傾向を確認できる。『レジャー白書2012』によると、2000年代前半は総体的な減少傾向が進み2007年には1,450万人まで減少したが、2008年には1,580万人、2009年には1,720万人、2010年には1,670万人と微増に転じた¹⁾。その背景のひとつとして、2000年代後半から定着した低貸玉営業によるホール利用者の増加がある。

低貸玉営業の登場によって、低射幸なパチンコを楽しみたいというニーズを抱いた生活者がホールで遊技するようになった。特に、かつてはパチンコを楽しんでいたが射幸性の上昇や遊技方法の複雑化によってパチンコをやらなくなった遊技者、つまり高射幸遊技機を支持しなくなった「休眠顧客」が再びパチンコに参加するようになった。そして遊技金額の高額化や遊技機の操作方法の複雑化によってパチンコをプレーすることを控えるようになっていたライトユーザーが再びパチンコに関心を抱くようになりつつある。彼等のパチンコへの頻繁な参加が低貸玉営業による遊技機の高い稼動を実現し、ホール経営の安定化を図ることに貢献している。

1.3 パチンコに対する社会的評価の向上

低貸玉営業はパチンコに対する社会的評価を高める上でも重要な意味を持つ。本章1.7

で後述するが、ホールにおける付随的サービスの充実に向けたさまざまな取組みや低貸玉営業を展開する企業行動は、ホール企業への社会評価を高めることに繋がる。そしてそれは更に「パチンコ業界の健全化」に貢献することにも繋がることになる。

ここでいう「パチンコ業界の健全化」とは、長年にわたって定着してきたパチンコ業界に対するマイナスイメージを改善すること、さらにそれによってパチンコを社会的に支持されるレジャーに回復させることを指す。この健全化を実現するために求められることとして、①パチンコが有する射幸性（ギャンブル性）を抑制し遊技性（ゲーム性）の高い娯楽へシフトさせること、つまりはパチンコを金銭消費型レジャーから時間消費型レジャーへ変えていくこと、②不透明な会計処理、換金、パチンコによる依存症、裏社会や地下経済に代表される反社会的勢力との接触など、パチンコ業界に関してしばしば指摘される諸課題を着実に解決していく姿勢を示すこと、③パチンコ業界が自らの社会的な存在意義を自覚すること、以上が求められる²⁾。低貸玉営業は特に上記①を達成する有力な手段であり、業界健全化を実現していくための「パチンコホール企業改革（ホール企業改革）」³⁾の一手手段だと言える。

この点について補足しておく、ホール企業の立場から見れば、低貸玉営業はパチンコの大衆娯楽への回帰や業界健全化に向けた具体的手段としての役割以上に、集客数や遊技機稼働が落ち込む4円パチンコへの対策という喫緊の経営課題を改善する手段として導入するという意味合いの方が強いであろう。しかし低貸玉営業の下で展開された戦略にはホール企業改革の実現のために長年にわたって取組まれてきた内容とも重複する部分が多い。ホール企業改革ではホール経営の健全性を強調することが目的となるため、遊技機以外の要素でのサービス（付随的サービス）の充実に尽力して、ホール経営の健全性をアピールすることになる。一方で低貸玉営業の場合は、本章1.6と1.7で後述するように、低射幸遊技機の提供に加えてそれ以外の要素でのサービス（付随的サービス）を充実させることになる。このことから付随的サービスの充実という点で両者には共通点があり、従って低貸玉営業はホール企業改革の実現に向けた具体的手段として位置付けることができると考えられるのである。

1.4 ホール経営に要する諸コストの削減

低貸玉営業の登場はホール経営におけるコスト削減を一定程度可能にした。特に設備投資の抑制に貢献した。

ヒット機種が市場に投入されにくい中で展開される昨今のホール経営では、購入して

間もない遊技機が早期に撤去されて次々新台に入れ替えされる光景が日常的に目撃される。長期間にわたってヒットする機種が出現しにくい昨今において、ホール企業では新規性をアピールするために次々に遊技機を入れ替えざるを得ない。また遊技機価格の高騰傾向は収まらず、今や遊技機一台当り40万円近くに達する場合もあることや、ホール自体も新規性を出すためにリニューアルオープンを行う（もしくはそれを繰り返す）ことで、ホール経営の高コスト化を助長しホール企業経営を圧迫している。

一方で、低貸玉営業では遊技機を頻繁に入れ替える作業がほとんど不要となった。なぜなら低貸玉営業の対象となる遊技機は遊技機自体の新規性ではなく、あくまで低い投資金額で長時間遊技可能である点にこそ意味があるからである。遊技機の頻繁な入替やリニューアルオープンのための改装作業がほとんど不要なのである。そのため遊技機の新台入替に要する設備投資を抑制できるなど、ホール経営の構造的課題にひとつであった高コスト問題の改善に貢献することになった。この点に関して佐藤（2010）は、「1円パチンコの導入には初期コストがかかる場合があるが、いくつかメリットがある。ひとつは機械代の削減である。3年ほど前まで30万円台であったパチンコ機械は40万円前後になっており、さらに値上がりしそうな気配でホール企業の収益を悪化させている。1円パチンコは4円パチンコでははずした機械を転用することでコストを下げることができるのである。また、4円パチンコのように入替えも少ないので、チラシを含む販促コストが減る。細かくいえば、一般景品の交換が増えることによる利ざやは増えるし、コースに配置するスタッフ数も少なくて済むので人件費の削減にもつながる。」⁴⁾と述べ、ホール企業経営におけるコスト削減効果を強調する。

1.5 ホールでの「玉積み」の削減と各台計数管理システムの普及

低貸玉営業の普及はホールで頻繁に行われてきた「玉積み」⁵⁾を大幅に削減した。玉積みはもともと出玉感を視覚的にアピールして利用者の射幸心を煽るために行われる演出のひとつであり、ホールの繁盛ぶりを表現するプロモーション戦略の一手段であった。しかし低貸玉営業では遊技者の射幸心を煽らず出玉を抑制した営業を展開することになるため、玉積みによる演出を行う必要がない。したがって、ホールの伝統的な風景だった玉積みが大幅に縮小されることになった。玉積みがなくなった（もしくは大幅に縮小された）ホール内の通路では通路幅を確保できるようになり、利用者だけでなくホール従業員にとっても円滑な移動を可能にし、従業員の付随的サービスの更なる展開を可能にしている。さらに通路幅の確保はバリアフリー対策のひとつとしても機能している。

これに関連して、ホールでは低貸玉営業の一般化に合わせて、玉積みを不要にするパーソナルシステムに見られる「各台計数管理システム」への関心が高まった。各台計数管理システムの導入を後押しした背景として、2009年7月に大阪府大阪市浪速区で発生したホールへの放火事件で利用客数名が死亡する事件が発生し、ホール内部の避難路確保の重要性が認識され始めたことを挙げられる。2011年5月にはユニバーサルエンターテインメントがパチスロ向けの各台計数管理システムとしては初となる「ファルコンX」も発表している⁶⁾。

各台計数管理システムの導入によるホール側のメリットとして、①店内のシマでの移動が安全かつ円滑に行えるためにスペース効率が上昇すること、②ホールスタッフは大当たりの呼び出し・玉箱積み・運搬・計数作業から解放されること、③重労働を原因とするホールスタッフの離職を抑制できること、④スタッフに新たなサービス提供を期待できること、⑤ホール内の人員削減が可能となること、⑥人件費を含めてホール内コストの抑制を期待できること、といった効果がある。一方で利用者にとっては、①実際の出玉を一球単位で正確に把握できること、②持ち運びが不要なため身体への悪影響（例えば腰痛）を回避できること、③シマ間の移動が容易になったこと、④貯玉ができること、⑤閉店間際の場合にスタッフに出玉の運搬やカウントを頼まなくてもいいので手間と時間を要さなくて済むこと、といったメリットがある⁷⁾。

玉積みの削減による影響について佐藤（2010）は、「1円パチンコには『玉積み』という業界の悪しき習慣を追放した功績がある。玉積みとは、ドル箱を積んで出玉を見せることでお客の射幸心を煽る行為である。1円パチンコにはその必要がないので、パーソナルシステムが導入され、店内やコーナーからドル箱が消えたのである。パーソナルシステムには台ごとの計数機能があり、出玉は表示され、終了時にはレシートやカードに記載される。すべてのホールに導入されているわけではないが、ダイナムの店舗には多く設置されている。ドル箱の上げ下ろしという腰痛の原因となる労働がなくなったばかりでなく、作業がなくなったことによる人件費の削減効果が大きい。なにしろ平均すればホール作業の約70%はドル箱の上げ下ろしとジェットカウンターへの玉運びだからだ。その意味で1円パチンコの登場は業界のひとつの改革であった⁸⁾」と指摘する。佐藤は1円パチンコに見られる低貸玉営業の普及とパーソナルシステムの普及が相俟ってホール労働者の過重労働を大幅に軽減した点を挙げている。またこうした過重労働の軽減はホール内での新たな付随的サービスを充実させる契機になった。

1.6 一般景品の品揃え充実

低貸玉営業の登場は遊技者の一般景品への交換の促進することに貢献している。

旧来のパチンコであれば、遊技者は出玉を換金可能な特殊景品と交換するケースが圧倒的に多く、パチンコ業界ではその割合が全体の90%以上に達すると言われ続けてきた。しかし低貸玉営業は、金銭消費型レジャーではなく時間消費型レジャーとしてのパチンコの確立を目指すことになる。必然的にパチンコの射幸性は抑制されることになり、同時に換金行為も抑制される。したがって遊技者は、低貸玉営業では4円パチンコほどの換金を期待することはできない。また低貸玉営業に参加する遊技者も換金を期待して遊技しているわけではなく、安価で長時間楽しむためにパチンコをプレーしている。しかしパチンコが実質的にギャンブルとしての性格を帯びる以上、パチンコというレジャーを成立させるうえで景品の品揃えは非常に重要である。そこでホール企業では低貸玉営業でパチンコをプレーする遊技者が一般景品との交換を促進するために、ホールでの一般景品の品揃えの充実を図るようになってきている。

また大手小売業者との提携が進むなど景品交換所の大幅な充実と改善が進むようになった。例えば、大創産業株式会社（本社：広島県東広島市）が展開する100円ショップ「ダイソー」との連携（2006年11月～）⁹⁾、ホール企業に各種景品を提供する株式会社アレックス（本社：東京都荒川区）によるインターネット景品システム「えらぶー」の発表（2007年2月）¹⁰⁾、株式会社ドン・キホーテ（本社：東京都目黒区）の子会社である株式会社ドンキコムによる遊技機の商品化権エージェント業務を手掛ける株式会社コモンウェルス・エンターテインメントとのホール向けの一般景品総合業務「アミューズメントショッピングエリア事業（ASA事業）」に関する業務提携の締結（2007年3月）¹¹⁾、この二社に加えて日本ゲームカード株式会社（本社：東京都渋谷区）の業務提携参加（2007年6月）¹²⁾、フェニックス株式会社（本社：東京都台東区）による新景品システム「賞品タッチくん」の開始（2007年10月）¹³⁾、ホール企業の株式会社ザシティ（本社：神奈川県横浜市）による景品交換コーナーにコンビニエンスストア「am/pm」で扱う商品をパチンコ景品として陳列する試みの開始（2008年1月）¹⁴⁾などの取組みはその一端である。

こうした動きの背景には、低貸玉営業が広がり始めた2006年より行政による強力な指導のもとで進められる、一般景品の充実に向けた政策が展開されるようになったことを挙げられる。2006年2月9日に警察庁生活環境課によるパチンコ業界団体への指導が行われ、同年9月5日に「パチンコ営業に係る賞品の取りそろえの充実の更なる推進について」という文書で景品充実に向けたより一層の取り組み実施を指導した。これを受け

同年12月にパチンコ業界団体は換金の抑制を期待できる景品の提供方法を協議し、2007年6月末までに4品目未満、200種類未満、1000円以下の物品しか一般景品が取り揃えられていない状況を解消し、カタログ賞品を一切認めず全て物品自体で揃えること、2007年12月末までに5品目500種類以上の取り揃えに努力し、遊技機設置台数が500台を超えるホールでは台数と同数の取り揃えを求め、現物陳列を原則としつつ、設置場所等で制約を受ける場合は少なくとも200種類以上の現物陳列と写真やパネル等による代用陳列を最大300種類まで認めること等を決定し、換金行為の抑制とそれに伴う射幸性の抑制を目指すようになった。これを受けて全国のホール企業では今日に至るまで一般景品の充実に尽力し、異業種企業との提携なども展開され、景品交換所の大幅な充実と改善が進むようになった¹⁵⁾。神保(2007)は一般景品に関するパチンコ業界の取組みによって、「パチンコでちょっと遊んで景品を取ってくるといった、昔ながらの楽しみが復活していく可能性が、大きくなったといえる」¹⁶⁾と述べる。パチンコ業界が一般景品の充実を図り始めていた同時期に換金行為を抑制できる低貸玉営業が広がり始めたことが、業界の一般景品への充実意欲を高めていくことになったと考えられる。

1.7 ホールでの付随的サービスの充実

低貸玉営業の登場はホールで展開される付随的サービスを充実させることになった。低貸玉営業では、ホールの中核的サービスのひとつである出玉や換金を抑制することになる。そのためホール企業では、出玉や換金以外の要素で遊技者の満足度を高める必要がある。そこで、1990年代より継続的に展開されてきたホールでの付随的サービスの提供と充実がますます重要になってきた。ホール企業では低貸玉営業の導入に合わせて、これまで以上に付随的サービスを充実させる動きが積極的に見られるようになっていく¹⁷⁾。これはホール内で快適なレジャーとしてのパチンコを楽しんでもらい時間消費型レジャーを実現するための取組みでもある。例えば、人的サービスではホールにおける接客能力の向上を図り、その前提としてホール勤務者の人材獲得と人材育成に力が注がれている。物的サービスでは快適な空間を実現するため、ホールのマイナスイメージを生じさせる要因であった店内の臭いに対する対策が講じられ、全館禁煙や空気清浄機の設置など店内の空気浄化を徹底するためのシステムが確立されつつある。

ホール企業改革の実現に向けた各ホール企業での経営改革では、従来は中核的サービスよりも付随的サービスの充実に尽力する傾向が強かった。なぜなら中核的サービスはホール企業が独自の判断で改変する事が困難だったためである¹⁸⁾。そんな中で登場した

低貸玉営業は、中核的サービスの分野においてホール企業が主体的に取り組むことを可能にし、パチンコの射幸性の抑制を目指すだけでなく、パチンコ業界全体のイメージアップを図るための積極的な取組みとして注目されるようになった。

1.8 新たなマーケティング構築に向けた動き

低貸玉営業は不採算店舗を抱え経営状況が芳しくないホール企業にとって、新たな生き残り策を提示した。低貸玉営業の全国展開は、「遊技機スペック以外で、立地や客層に合わせて自店の適正ラインを見極めようという動きが活発だったことを示している。結果、閉鎖寸前のホールが1円パチンコで復活し、著しい稼動の上昇をみせた事例はきりが無いほどだ。1円パチンコがなかったら、ホールの閉鎖・撤退数はもっと多かったとみる関係者は多い」¹⁹⁾ という指摘も見られる。

しかし、上記のように低貸玉営業で復活を遂げたホール企業は、単に低貸玉営業を実施しただけで達成できたわけではない。それは旧来のホール企業経営には見られなかった新たな戦略を模索し実行したことが背景にある。低貸玉営業ではその営業手法に注目すれば、旧来の営業方法と単純比較して売上が低下することは容易に想像がつく。したがってホール経営を維持するためにはこれまでのホール経営とは全く異なるマーケティングを模索することが要求されたのである。この点について以下では宮本（2007）と田守（2011）の主張を整理しておく。

宮本（2007）は2007年12月時点で既に、低貸玉営業の全国的普及が早晚4円パチンコと同様に新台入替やイベント合戦となり消耗戦による稼動競争に陥る可能性を示唆し、「1円貸しは従来のパチンコ営業の常識をいったん完全に捨てて取り組まないと失敗する」とまで主張していた。事実、2008年には鍛冶（2013）第1章で述べたように、低貸玉営業は全国規模で過当競争に陥り貸玉料金の細分化が進行した。そこで宮本は1円貸しの営業形態が成功のポイントとして次の六点を挙げ、ホール企業のマーケティング戦略の転換の重要性を強調する。その内容とは、①全従業員がコア・コンピタンスを共有し、何のために1円貸しを行うのかという本質と目的を十分理解すること、②従来の4円貸しのようにギャンブル（例：出玉）を動機とする顧客層ではなく、楽しい時間を過ごし遊ぶことを動機とする新しい顧客層を開拓するマネジメントを展開すること、③4円貸し営業で行ってきた接客をすべて見直し、ホールを地域の触れ合いの場や情報発信の場として捉え、フレンドリーかつ気楽で明るい応対ができる接客方法を確立すること、④一般景品を充実させ品種の総合化と品目の専門化を進めること、⑤遊技機が持つ娯楽性

や遊技（ゲーム）性に注目して機種構成を行う。つまり、遊技機の商品構成・レイアウト・楽しさの演出に注目した機種構成を行う。また1円貸しでは新台入替をほとんど行う必要がないことから、中古機をいかに使いこなすかが重要になること、⑥付加的なサービスを充実させ差別化を図る。1円貸しのベースとなる顧客層は団塊の世代である。彼等は体と心の健康に関心があるため、地域の触れ合い場・社交場・気楽に安心して集える場所としてホール環境を整備していくこと、以上である。そして宮本は、1円貸し営業ではこれまでのホール運営とは全く違う技術体系を駆使したローカルエリア・マーケティングが必要なこと、また1円貸し営業の地道な展開がパチンコの産業構造を変革し、ギャンブル産業から大衆娯楽産業への業態転換を実現する鍵となると指摘している²⁰⁾。

ホール企業が展開するマーケティング戦略の変化に関して、次に田守（2011）の指摘を整理しておく。田守によると、低射幸を追求したパチスロ5号機の市場投入や低貸玉営業の登場前後（つまり2007年前後）で、ホール企業に求められるマーケティング戦略が大きく変質したという。つまり、繁盛するホール作りの方法が、他店ホールとの生存競争に勝ち残る策を模索する「同質的競争時代」から自店ホールの生存を模索する「多様性混合競争時代」にシフトしたという。具体的には、同質的競争時代では、話題となり注目を集めている遊技機の早期大量導入に力点が置かれ、画一的営業、大型店化、遊技機の大量入替を重視した。量の大小（規模の経済）がホール経営の基本にあり、規模の経済を実現する経営資源として、「金」（資本金力、資金量など）、「物」（土地、店舗、設備など）、「人」（人手など）といった物的かつ有形（ハードな）資源が重要とされた。したがって繁盛店の作り方のポイントとして、早期の遊技機導入、規模、人材育成が重要とされ、これら有形資源の取得は資金さえあれば基本的に取得可能なものであるという。一方で多様性混合競争時代では、商圈市場における自店営業方法の最適化に向けたノウハウや知識・戦略などの無形資産の有効活用に力点が置かれ、営業の多様化と業態化、差別化とニッチ化の模索を重視された。質の高低がホール経営の基本にあり、これを実現する経営資源として、情報・知識・ノウハウ・スキル・コアコンピタンス・ケイパビリティ・社風・歴史・伝統・地域性などの情報に関する無形（ソフトな）資源が重要とされた。これらは資金の有無では取得困難なものであり、時間をかけて長期にわたって構築することが求められる。そしてこれらの取組みを早期に開始し構築していくか否かが将来の企業間格差を決定すると予想する²¹⁾。これらの指摘から田守は、低貸玉営業が一定の市場を有し利用客の支持を得つつある今日では後者の視点に力点を置いたマーケティングへ転換させていく必要があること、さらに旧来の4円パチンコが主流だった

時代と同様のマーケティング戦略や経営戦略を展開し続けることの危険性を強調している。

以上の宮本と田守の主張から、低貸玉営業が旧来からのホール営業とは全く異質なものであることから、ホール企業のマーケティングの在り方を根本的に見直す必要があること、またこれまで以上に利用客や地域社会との密な関係を構築できるマーケティングが求められていること、そしてこれらの取組みに積極的でないホール企業は今後の企業存続が困難になる可能性が高いことが窺える。

こうしたマーケティングの再構築の重要性が主張されることを鑑みると、低貸玉営業の登場以降の2000年代後半から今日までをパチンコ業界の変革期と捉えることもできるだろう。これはかつてパチンコ業界の急激な成長と変容に大きな影響を与えた四度のパチンコブーム（1950年代前半、1960年代前半、1980年代前半、1990年代中頃）とは異なり、パチンコの遊技方法を大きく変え、利用客がパチンコに求めるニーズも変え、ホール企業がこれまでにない新たなサービス戦略を構築する必要に晒されているという意味で、パチンコ産業史における大きな転換点になる可能性を秘めている。ホール企業によるマーケティングがどのように変遷していくのかについては今後の長期的観察が求められるが、少なくとも低貸玉営業の出現はホール企業のマーケティングの在り方を捉え直す契機となっていることは確かである。

2 課題

本稿第1章で見たように、低貸玉営業はホール企業を含めたパチンコ業界全体にさまざまな影響をもたらした。しかし一方で残された課題も少なくない。本章では低貸玉営業が登場してから今日に至って浮き彫りになっている課題をまとめておきたい。大きく分類すると、ホール企業に関する課題（以下2.1～2.5）と遊技者に関する課題（以下2.6～2.8）に分類できる。以下八項目を挙げて考察したい。

2.1 パチンコ市場規模の縮小

鍛冶（2013）第1章で述べたように、4円パチンコへの参加人口が減少していた2000年代半ばにホール企業が低貸玉営業を積極的に展開した背景には、低貸玉営業で獲得した利用者を徐々に4円パチンコへと移行させてホール企業の経営を安定化させるという意図があった。しかし実際に低貸玉営業が普及し始めると、低貸玉営業で楽しむ利用者

は確かに増加したものの、利用者はホール企業の思惑に反して4円パチンコへ移行してそれを楽しむようになるということはほとんど見られなかった。逆に4円パチンコをプレーし続けてきた利用者が低貸玉営業へ移行する傾向が確認されるようになった。これにより、ホール企業の利益の源泉であった4円パチンコの稼働が低下した。結果として、低貸玉営業の普及によりパチンコを楽しむ遊技者が増加しているにもかかわらず、ホール企業の売上や利益が低下するという事態を招き、結果としてパチンコ市場規模の縮小を促進する一要因となった。

『レジャー白書』2012年版によると、ホール利用客は低貸玉営業が全国に普及し始めた2007年を境にパチンコ参加人口は微増ながら増加傾向に転じたが、パチンコ市場規模の縮小傾向に歯止めがかかっていない。1990年代と2000年代の具体的なパチンコ市場規模の推移を見ると、1990年は16兆9,460億円、1991年は23兆2,990億円、1992年は26兆3,240億円、1993年は27兆4,210億円、1994年は30兆4,780億円、1995年は30兆9,020億円、1996年は30兆630億円、1997年は28兆4,260億円、1998年は28兆570億円、1999年は28兆4,690億円、2000年は28兆6,970億円、2001年は27兆8,070億円、2002年は29兆2,250億円、2003年は29兆6,340億円、2004年は29兆4,860億円、2005年は28兆7,490億円、2006年は27兆4,550億円、2007年は22兆9,800億円、2008年は21兆7,160億円、2009年は21兆650億円、2010年は19兆3,800億円、2011年は18兆8,960億円となる²²⁾。概観すると、1990年代前半期にはパチンコ用プリペイドカードを利用するCR (Card Reader) 機の登場に端を発する第四次パチンコブームの到来が影響して市場規模は急拡大し、1990年代半ばには30兆円規模にまで成長した。1995年のピーク以降、2000年代前半までは27兆円～30兆円規模で推移したが、2000年代後半に急激に数値を減退させ、2010年には1990年以降はじめて20兆円台を割り込んだ。

低貸玉営業では貸玉料金が減額されることから、それをカバーできるだけの利用客数が確保できなければホール企業の収益を縮小させることに繋がる。そしてそのことがパチンコ市場規模の縮小を加速させる遠因にもなる。現在でもホールの運営コストが高額であるという課題が改善されていない中でホール企業の収益が低下する状況は、将来的にホール企業経営を危うくしかねない。

繰り返すが、低貸玉営業は通常の4円パチンコのホール営業と比較して売上を縮小させることになるため、4円パチンコのホール営業と同様のマーケティング戦略を展開してはますますホール企業の売上を低下させ、ホール経営を圧迫していくこととなる。「本来であれば低貸玉営業は新たなファンを開拓する起爆剤として期待されるところだが、結

果としては疲弊するパラーの延命にしかならなかったのではないか」²³⁾とも言われるのも確かであろう。『遊技通信』(2011年2月号)では、「浸透しきった感もある低貸玉営業だが、ホール営業という観点で見れば絶対的な売上げの低下は避けられず、経営上のバランスを壊しやすいことは周知の通り。一方、マクロの視点でも、そもそも経営コストの圧縮を前提とする営業スタイルのため、低貸玉が拡大すればするほどホールの購買力が低下することになり、結果的に『遊技機を買えない』ホール側と『遊技機が売れない』供給側との間でマイナスのスパイラルに陥っていき、産業全体の縮小均衡につながっているという指摘も少なくない」²⁴⁾という指摘もなされている。大手ホール企業の躍進を原因とするホールの大型化と寡占化、その一方では中小ホール企業の倒産・廃業が進行する現状で、さらに低貸玉営業が普及するとなれば、上記の傾向がある一定の水準で下げ止まるまで今後も進行していくことが予想される。

2.2 4円パチンコの弱体化の促進

2000年代半ばより、遊技機の操作方法の複雑化やMAXタイプに代表される高射幸性を追求した遊技機の投入によって利用者のパチンコ離れが進行し、パチンコ参加人口²⁵⁾の縮小・停滞傾向に拍車をかけている。『レジャー白書』各年版によると、は2001年には1,930万人、2002年には2,170万人、2003年には1,740万人、2004年には1,790万人、2005年には1,660万人、2007年には1,450万人、2008年には1,580万人、2009年には1,720万人、2010年には1,670万人、2011年には1,260万人と推移している。本稿1.2で指摘したように、2007年から2009年にかけては低貸玉営業の成果もあって増加傾向にあるが、2000年代全般を通して総体的な減少傾向にあることを読み取れる。一方でヘビーユーザーがホール利用客の多数を占めるようになったことから、4円パチンコの利用者は低迷する傾向にあった。こうした事態を打開する一手段として、ホール企業では射幸性の向上が著しかった4円パチンコからの離脱に歯止めをかけるために、利用客のホールへの来店動機として1円パチンコを中心とする低貸玉営業に注力してきたことは先述の通りである。ホール企業では低貸玉営業で設置された遊技機で楽しむ利用客を徐々に4円パチンコへシフトさせ、4円パチンコの売上回復を目論んだのである。

しかし実際の動向を観察すると、低貸玉営業への支持が高まりその利用者が増加した一方で、パチンコ業界が画策したような1円パチンコから4円パチンコへの利用者の移行はほとんど起こらなかった。これによって低貸玉市場の拡大が促進された一方、旧来からパチンコ業界を支えてきた4円パチンコ市場を停滞させることになった。そしてホー

ルの収益の主たる源泉であった4円パチンコの停滞はホール企業の収益性を悪化させ、4円パチンコ市場をますます低迷させていった。低貸玉営業の普及は新たなホール企業の営業戦略として定着させることには成功したが、一方で4円パチンコの利用者を減少させ、4円パチンコの売上を軸にして経営されてきたホール企業を停滞させることに繋がった。つまり、4円パチンコを活性化させるはずだった低貸玉営業は、逆に4円パチンコの弱体化を促し、その結果、4円パチンコを中心に形成されてきたパチンコ業界全体の低迷を促進しているのである。ホール企業では4円パチンコの稼働が更に低下するなかで、逆に1円パチンコを中心とする低貸玉営業にますます依存せざるを得ない状況をもたらしている。

パチンコ業界ではその健全化と活性化の手段としてホール企業による低貸玉営業の普及を推進してきたが、そのことがホール経営の根幹であった4円パチンコを停滞させ、結果的にパチンコ業界全体の市場動向を停滞させる結果となっている。そこで最近では、ホール企業や遊技機メーカーといった業界関係者から低迷する4円パチンコを復活させることの必要性が訴えられるようになりつつある²⁶⁾。しかしホール利用客の低貸玉営業への支持は高いことから、ホール企業経営における低貸玉営業からの脱却を困難にしている。こうした状況を改善すべく、パチンコ業界団体が主導した各種イベントも開催されるようになってきている。2011年2月26日に社団法人日本遊技関連事業協会（日遊協）が主催して、停滞する4円パチンコの復活を狙った「もっと楽しく!!もっとと遊べる!!ぱちんこ&パチスロフェスタ 2011 in 東京」という試打会の開催はその一例である。しかしこうした取り組みも十分な成果を上げているとは言い難い。

2.3 ホール企業間の競争激化

低貸玉営業は、導入当初こそ4円パチンコとはまったく異なるコンセプトのパチンコが出現したというインパクトもあり、導入店舗の有力な差別化戦略として機能した。しかし2007年以降に全国的普及が達成されると、低貸玉営業を導入したという事実だけではホール企業の優位性を確立することができなくなった。つまり低貸玉営業はもはや決定的な差別化戦略とはならなくなってしまったのである。

このことを顕著に示しているのが北海道である。鍛冶（2013）第1章で考察したように、北海道の場合、2006年11月に正栄プロジェクトが1円での低貸玉営業を開始したのを皮切りに、2007年春頃までには1円での低貸玉営業が普及・定着した。当初はホール企業にとって有効な差別化手段であった1円パチンコであったが、急速に普及し過ぎた

ために1円パチンコを巡るホール企業間の過当競争に陥った。その結果、頻繁な新台入替の実施によるコストの増加、低貸玉コーナーへの利用者の減少などが発生する等、4円パチンコで発生しそれを回避するために導入を進めたはずの1円パチンコでさえも4円パチンコと同様の課題が発生してしまうという事態を招いたのである。

そもそもホール企業が低貸玉営業の導入に踏み切った背景には、先述の通り4円パチンコでは集客が困難になってきたために、やむを得ず1円パチンコの導入を進めたという側面がある。当初、低貸玉営業はあくまで4円パチンコの補完的役割に過ぎなかったのである。ところが低貸玉営業が予想以上に普及したことで、1円パチンコが4円パチンコに匹敵するほどのホール経営の主要戦略として注目され位置付けられるようになり、低貸玉営業の更なる普及を促した。しかしそのことが全国のほとんどのホールで、専門店型・併設店型を問わず何らかの形での低貸玉営業の導入が進み、低貸玉営業をめぐるホール企業間での競争激化を促した。その結果、ホール企業は収益を維持することがより困難になってきたのである。2011年3月時点での低貸玉営業の現状と課題について、「全国に低貸玉営業が普及し、低貸玉を導入しただけではもはや差別化要因にはなりえず、貸玉料や交換率による差別化というステージに移ってきている。低貸玉で集客したお客が4円パチンコに移行する期待は当てが外れ、かえって4円マーケットの縮小を促進させ、収益性を低下させる結果を招いた。市場に浸透した低貸玉を排除することはむずかしく非現実的である。いままで以上に減収減益のリスクが高まることが予想されるパチンコホール経営は、これまでの収益構造の見直しが迫られている」²⁷⁾という指摘も見られる。

ここまで本稿でも繰り返し強調してきたが、低貸玉営業には4円パチンコとは全く異なる戦略が必要であることをホール企業経営に携わる者は認識しなければならない。おそらく今後は、低貸玉営業を通して収益性を確保できるマーケティング戦略や経営戦略を構築できたホール企業が生き残り、逆に4円パチンコの代替策としてしか捉えられないホール企業ではますますその経営を圧迫していくことになるであろう。

2.4 ホール経営における高コスト問題の未解決

低貸玉営業を展開するためには、ホール企業による低コスト対策が必要である。低貸玉営業では、通常の4円パチンコ営業と比較して収益の減少が見込まれる。その中で低貸玉営業を成立させるためには、利用者のパチンコへの積極的参加を促進することだけでなく、余分なコスト負担を少しでも回避するために、ホールが長年の課題としてきた

高コストな経営体質を改善していく経営努力も必要もある。

本稿 1.4 で指摘した通り、確かに低貸玉営業はホール経営に求められるさまざまなコストを抑制することに貢献している。しかしその影響はまだ部分的であり、現時点ではホール企業の構造的課題である高コスト問題を完全に払拭するには至っていない。現在のホール経営の軸はやはり4円パチンコである。したがって、4円パチンコを中心としたホール企業経営を展開し続ける限り、長年の課題である高コスト問題を改善することは容易なことではない。ホール企業では1990年代以降、チェーンストア理論のホール経営への応用が進んだこともあって、ローコスト経営の重要性がかなり認識されるようになったが、それでも高コスト経営を強いられる状況は改善されていない。

また、遊技機の価格は低貸玉営業用であっても4円パチンコの場合と同様に一台当たり40万円近くに達することに変わりはない。2011年8月時点でもホール企業側には遊技機費用の負担が軽減されたという実感が少ないことが指摘され、その背景に遊技機価格が高騰していることだけでなく、低貸玉営業であっても一定程度の新台入替が必要とされることから遊技機費用の削減を実感できないことが指摘されている²⁸⁾。この点について『Green Belt』（2009年1月号）では、低貸玉営業で使用される遊技機の課題と対策について、「（低貸玉営業の：筆者注）普及の背景としてこれまでパーラーが先導して市場を形成してきているものの、遊技機は依然として高価・等価仕様の機械のままであり、『貸玉は1円であってもスタートの回転、消費スピードは高価・等価交換のまま』という分離した状態で推移しており、ある種、片肺飛行のまま市場が形成されてきたと言っても過言ではなく、今後は低貸玉専用機の開発も望まれるところだ²⁹⁾」と指摘している。つまり、遊技機メーカーが大当たり確率の低さだけを追求した遊技機だけでなく、低貸玉営業に即した遊技機開発を進めることで、ホールの高コスト体質を改善することに繋がる可能性を示唆している。

2.5 低貸玉営業における法令遵守の不徹底

低貸玉営業が全国化し始めた2007年頃から懸念されてきたことのひとつが、低貸玉営業で貸し出された遊技球やメダルが、利用者によって一球当たり4円（もしくはメダル一枚当たり20円）で営業を行う店舗へ持ち込まれて景品と交換されるという事件が発生するようになったことである。こうした事件に対して、例えば4円パチンコと1円パチンコの遊技球の種類を変えて計数機が判別できるようにし監視カメラを設置する等、ホール企業ではさまざまな対策が講じられてはいる。しかし今日でも断続的に同様の事件が発

生している。

この課題への対策は低貸玉営業が本格化した早い段階から展開されている。例えば、2007年10月1日に新潟県遊技協同組合がいち早く、遊技球の持ち運び禁止と違反時の法的罰則を記したポスターを張り出す対策を講じ³⁰⁾、同様の動きが業界全体で行われるようになった。低貸玉営業が今後も広がりを見せることが予想される今日、ホール企業だけでなくパチンコ業界全体として継続した対策を講じることが求められている。

低貸玉営業の普及の一方で、上記の遊技球の持出し以外にも風俗営業適正化法に抵触する可能性のある事例が散見されるようになった。そこで日本遊技産業経営者同友会健全化推進委員会では、低貸玉営業において風俗営業適正化法に違反する恐れのある行為を紹介し改善を求めるようになった。例えば、低貸玉営業の導入による所轄署への各種変更届の未提出、低貸玉営業に伴う店内構造や設備の変更に関する未申請、低貸玉営業での遊技料金の未表示、低貸玉営業での賞品の交換玉数の未表示等を挙げ、低貸玉営業を進めるにあたっての注意を呼び掛けた³¹⁾。

2.6 射幸性低下によるパチンコとしての「物足りなさ」

本稿で繰り返し述べてきたが、低貸玉営業とは旧来のパチンコが有してきた高い射幸性を抑制し、換金に重点を置かないゲームとしてのパチンコを模索した取組みのひとつである。当然4円パチンコほどの出玉を期待することはできず、高額での換金を行うことも困難である。

しかし一方でパチンコはギャンブルとしての側面を持つレジャーであるが故に、換金を期待してパチンコを楽しむ利用客が多いことも否定できない。長年にわたって4円パチンコに親しんできた利用者にとって、低貸玉営業のパチンコに対し「物足りなさ」を感じる者も多いと言われる³²⁾。本来パチンコとは、ある程度のリスクを覚悟しながらリターン（出玉）を期待して楽しむレジャーでもある。つまり、ハイリスクでありながら時にハイリターンを期待でき、「勝敗」が明確に判明する点にパチンコの魅力を見出せるとも言える。

しかし低貸玉営業では大きなリターン（出玉）を期待することが困難である。実際、1円パチンコの場合の換金額は0.6円～0.75円程度とされていることからわかる。低貸玉営業は「勝敗」を決するためのパチンコではなく、ゲームとして少ない費用で長時間楽しめるパチンコの提供を目指したものである。したがって4円パチンコを愛好する利用者にとって、1円パチンコに代表される低貸玉営業はパチンコが持つ本来の魅力が少

なく、その結果「物足りなさ」を感じさせる営業形態であると言える。こうした利用者のパチンコに対する「物足りなさ」感は、低貸玉営業の拡大に合わせてホール内に各台計数管理システムが導入されホール内で玉積みが行われなくなり、利用者が出玉感を実感しにくくなったことも影響している。

低貸玉営業の更なる普及を進めていくことにより、パチンコというレジャーの大衆娯楽への回帰やパチンコ業界の健全化を進めていくことは重要である。しかし一方で、今日ではまだ旧来から存在する4円パチンコに対する多くのニーズが存在することも忘れてはいけない。そして今後も4円パチンコへのニーズが完全に消滅してしまうことは絶対にあり得ない。『Green Belt』(2010年11月号)で行われたファンアンケートでは、「ファンが低貸玉営業へシフトしている要因は、経済的な要因も大きいですが、4円パチンコでは遊べない点が挙げられる。特に若い世代では4円パチンコでの遊技を求めているものの、勝負するには資金に余裕がない」³³⁾と指摘し、低貸玉営業への支持が営業形態への支持というだけでなく、生活者の日常生活での資金繰りの変化、つまりは可処分所得の動向も影響していることを明らかにしている。このことから決して4円パチンコへの支持が衰えているわけではなく、個人の資金的課題さえ解決できれば4円パチンコをプレーすることを望むファンが多いことが窺える。

今日のホール企業の多くがまだ4円パチンコを軸とした経営戦略やマーケティング戦略を展開し、また4円パチンコを支持する利用者の動向がホール企業経営を左右する現状においては、どのようにして4円パチンコの面白さを維持しつつも、一方で低射幸性を追求していくのかがますます重要な課題となる。

2.7 新規顧客と休眠顧客の不明確な動向把握

低貸玉営業は、これまでパチンコを経験したことのない生活者がパチンコに接触してもらう契機として、または以前パチンコを楽しんでいたが現在パチンコを遊技していない生活者が再度パチンコに接触してもらう契機として位置付けられる営業形態である。つまり「新規顧客」(ホールにとって全く新しい顧客でパチンコを経験したことのない生活者のこと)と「休眠顧客」(以前パチンコを楽しんでいたが現在パチンコを遊技しておらず、ホールの利用者として再度獲得を目指している生活者のこと)を獲得する有力な手段として低貸玉営業を捉える事ができる。さらにその後、新規顧客や休眠顧客を低貸玉遊技機から4円パチンコへシフトさせ、ホール企業の経営基盤を安定化させる狙いも低貸玉営業にはあった。こうした取組みの結果、2007年以降に低貸玉営業は本格的に全

国に普及し、低貸玉遊技機に接触する遊技者が増加したことは、本稿でここまで述べてきた通りである。

ところで、低貸玉営業の普及に貢献し実際に低貸玉遊技機でプレーするようになった生活者とはどういう人たちなのか。つまり、先に挙げた新規顧客や休眠顧客がホール企業の思惑通りに低貸玉営業に惹かれてパチンコを楽しむようになったのかどうか、ということである。実はこの点について、現時点ではパチンコ業界でも厳密にその実態が掴み切れていない。低貸玉営業がどれだけの新規顧客を掘り起こし、休眠顧客を呼び戻したのか、といった最も把握すべき全体的な影響の把握が十分になされていないのである。また低貸玉営業への利用者の増加は既存顧客が4円パチンコでプレーすることを控えるようになった結果とも言えることから、決して新規顧客や休眠顧客の獲得に成功した結果であるわけではない。こうしたことから、現時点で実態としてパチンコの原点回帰が進行しているのか否かについて判断を下すのは困難である。したがって低貸玉営業の今後の展開を長期的に見守る必要がある。

更にもう一点、低貸玉営業によって新規顧客や休眠顧客を獲得するための具体的なマーケティング戦略が十分に確立されていないという課題もある。本稿1.8では低貸玉営業に力点を置いたマーケティング構築の必要性を指摘したが、現時点でも明確に確立された方法が存在するわけではなく、未だ各ホール企業での模索の段階と言える。この点については、「現状における低貸玉営業はどちらかといえば既存ファンに目が向いたものであり、現状のままではそれこそコップの中の嵐である。既存ファンに向けた選択肢の広がりそのままでは、マーケットは何ら好転しない。低貸玉営業は若年層を含むパチンコ未経験者のステップ的な位置づけも担っていることを改めて認識しなければならない」³⁴⁾という指摘も見られる。

2.8 消費金額抑制の実態

低貸玉営業では通常営業（4円パチンコや20円パチスロ）と比較して消費金額が少なく、それによって遊技機のもつゲーム性を安価で長時間楽しんでもらうことを目標としている。では実際に低貸玉営業を利用する利用者はどの程度パチンコのプレーに際して消費金額を抑制できたのだろうか。実は現時点ではこの点に関して実際の影響を示す具体的な数値はほとんど確認されていない。この点に関連して岸本（2008a）（2008b）によると、低貸玉営業とは貸玉料金を安価に設定することではあるが、それは一方で、消費者の投資額の消費速度を表面的に抑制しているにすぎず、決して投資金額の負担そのもの

を抑制しようとするものではないということである。また岸本は低貸玉営業をさらに進化させ、投資金額の負担抑制を実現するための「低客単価営業」の重要性を主張している³⁵⁾。

おわりに

本稿では、ホール企業が2000年代半ばより本格的に展開し今日のホール企業経営で不可欠な戦略として位置付けられる低貸玉営業に注目し、低貸玉営業がパチンコ業界にもたらした影響と現時点での課題を明らかにすることを目的に考察を深めてきた。以下に本稿の要約を記しておく。

低貸玉営業がパチンコ業界にもたらした影響としては、①パチンコを金銭消費型レジャーから時間消費型レジャーへと転換し、貸玉料金4円の画一されたパチンコから、貸玉料金の選択可能性が高まったことによりパチンコというレジャーの多様化が進んだこと、②2007年まで減少傾向にあったパチンコ参加人口を回復させる契機となったこと、③パチンコに対する社会的評価を高め業界健全化に貢献することに繋がっていること、④設備投資の抑制などホール経営におけるコスト削減を可能にしたこと、⑤ホール内で長年行われてきた「玉積み」を大幅になくし各台計数システムの普及を促進したこと、⑥遊技者の一般景品への交換の促進することに貢献したこと、⑦ホールで展開される付随的サービスを充実させることになったこと、⑧ホール企業で旧来のホール経営とは異なる新たなマーケティング構築の重要性が認識されるようになったこと、以上を指摘できる。

低貸玉営業に関して現時点で浮き彫りになっている課題をまとめると、①パチンコ産業の市場規模を縮小させつつあること、②活性化させるはずだった4円パチンコの弱体化を促していること、③低貸玉営業をめぐってホール企業間での生存競争が激化したこと、④長年の課題であるホールの高コスト問題に対して十分な効果を発揮していないこと、⑤低貸玉営業を行うに当たっての法令遵守が不十分な側面があること、⑥射幸性が抑制されたためにレジャーとしてのパチンコに対して「物足りなさ」を感じる遊技者が存在すること、⑦ホールへの吸引を狙った新規顧客と休眠顧客の動向が不明確であること、⑧消費金額抑制の実態が掴め切れていないこと、以上を指摘できる。

最後に、低貸玉営業に関する考察を行った本稿と鍛冶(2013)を踏まえて、現時点での低貸玉営業の意義をパチンコ業界側とホール利用者側の二つの観点から考えてみた

い。

パチンコ業界側にとっては、これまでのパチンコでは射幸性の上昇や新台入替を通してパチンコの魅力を高め、その参加人口の上昇を促してきた。しかしそのことがパチンコ利用者を大きく限定してしまい「パチンコのマニア化」を進行させ、ライトユーザーをパチンコから離脱させてしまった。その結果、パチンコ業界の全体的停滞を促してしまった。低貸玉営業ではそれまでの経営方法とは異なり、逆にパチンコの射幸性を抑制することを通して、パチンコのゲームとしての魅力を引き出し、新規顧客や休眠顧客のパチンコへの参加を促し、参加人口の上昇を目指した。そしてホール企業には新たなマーケティング戦略や経営戦略の策定の必要性を認識させ、それが成功すれば激化する市場競争においてホールの生存手段として有効であることを証明した。こうした取組みはおそらく、戦後以降のパチンコ産業史では初めてと言ってもよい。また、低貸玉営業の展開はパチンコ業界の健全化に向けた具体的な取組みのひとつであるホール企業改革の一手段としても十分に機能することを証明した。

一方でホール利用者にとっては、貸玉料金の面でパチンコの遊技スタイルが多様化したことを挙げられる。遊技者はその時々所持金額に応じて遊技方法を選択できるようになったのであり、その意味ではカジノの遊技スタイルに一步接近したことになる。

低貸玉営業は本格的な普及が始まってまだ10年を経過していないこともあり、本稿第2章で指摘したような課題も残されている。また本稿第1章で挙げた成果についても、十分に達成されているとは言い難い。今後さらに低貸玉営業が普及していくためには、成果をより確実なものにしていく一方で、課題を改善していくことが求められる。また学術面から低貸玉営業を考察する場合には、今後も長期的観察を継続しパチンコ産業史における位置づけをより明確なものにするための史的考察が求められる。

《追記》

本稿は筆者の研究報告「パチンコホール企業による低貸玉営業の展開」(社会経済史学会近畿部会・経営史学会関西部会共催、会場：神戸大学、2011年9月17日)の第3章・第4章をもとに加筆したものである。

注

- 1) 財団法人日本生産性本部(2012)50ページに掲載された「余暇活動の参加人口の推移」の「パチンコ」の項目を参照した。
- 2) 「パチンコ業界の健全化」については、鍛冶(2011a)10-11ページを参照されたい。

- 3) パチンコホール企業改革に関する筆者の研究論文として、鍛冶 (2004) (2005) (2006a) (2006b) (2007a) (2007b) (2008) (2009a) (2009b) (2010) (2011a) (2011b) (2012a) (2012b) (2013) がある。
- 4) 佐藤 (2010) 22-23 ページ。
- 5) 玉積みとは、遊技者がパチンコをプレーして獲得した遊技球が入った玉箱 (ドル箱) を通路に積み上げる行為のことである。
- 6) 「メダル初の各台計数システムを発表」『Green Belt』(2007年8月号, 64ページ)。
- 7) 編集部 (福田充) (2010) 54-55 ページ。
- 8) 佐藤 (2010) 23 ページ。
- 9) 「景品取り揃え充実に向けたアプローチ」『Green Belt』(2007年4月号, 50ページ) を参照。
- 10) 「インターネット景品システム 地域の名産品など500種類」『Green Belt』(2007年4月号, 28ページ) を参照。
- 11) ドンキグループの本格的参入に関する詳細は「ドンキグループ 一般景品業に本格参入」 「続・景品取り揃え充実に向けたアプローチ 物販大手の『本格参入』で道は拓くか」『Green Belt』(2007年5月号, 39ページ・55-57ページ) を参照されたい。
- 12) 「日本GC, ドンキコム及びCWEと提携 一般景品のオンライン提供サービスに参入」 『Green Belt』(2007年8月, 28ページ) を参照。
- 13) 「フェニックスが新景品交換システム」『Green Belt』(2007年10月号, 31ページ) を参照。
- 14) 「えっ! パーラーにコンビニが出店? 本気を伝える徹底したこだわり」『Green Belt』(2008年3月号, 49ページ) を参照。
- 15) 一般景品に関する一連の動向については、「警察庁, 景品取り揃えの充実を再び指導」『Green Belt』(2006年11月号, 30ページ), 「景品取り揃えに指導強化 500種類以上で最終調整」 『Green Belt』(2007年1月号, 93ページ), 「今年6月末日を目指す違反状態の解消 賞品取りそろえ問題も新たなステージ」 『Green Belt』(2007年3月, 58ページ), 「年内に『500種類以上』 景品取揃え基準が明確化へ」 『Green Belt』(2008年1月号, 117ページ) を参照されたい。
- 16) 神保 (2007) 175 ページ。
- 17) ホール企業が展開する付随的サービスの内容については、鍛冶 (2011b) 第3節を参照されたい。
- 18) 詳しくは、鍛冶 (2011b) 200-201 ページを参照されたい。
- 19) 月刊『遊技通信』編集部 (2009) 80 ページ。
- 20) 宮本 (2007) 40-42 ページ。
- 21) 田守 (2011) 8-10 ページ。
- 22) 財団法人日本生産性本部 (2012) 100-101 ページ。
- 23) 「拡大する低貸玉営業のジレンマ」『Green Belt』(2010年11月号, 21ページ)。

- 24) 「『4円パチンコ復権』へ 日遊協が低射幸性フェスタ開催」『遊技通信』（2011年2月号, 28ページ）。
- 25) 「参加人口」とは、『レジャー白書』に示されたデータのひとつであり、全国でパチンコを1年間に1回以上行った人口を指す。
- 26) この点の詳細については「破綻寸前の4円パチンコ それでも続く低ベース高粗利営業」『遊技通信』（2011年3月号, 30-33ページ）を参照されたい。
- 27) 『パチンコ産業年鑑』編集部（2011）27ページ。
- 28) 「加速度増すパチンコ新台市場の縮小 パチスロは完全5号機市場で初の大幅増」『遊技通信』（2011年8月号, 45-46ページ）。
- 29) 「ファン人口減少の歯止め策の一つとして『一円貸』などの低貸玉営業が急速に増加」『Green Belt』（2009年1月号, 103ページ）。
- 30) 「低貸し玉料金の玉（メダル）を他店に持ち込み 新潟県遊協がいち早くポスターで抑止」『遊技ジャーナル』（2007年12月号, 5ページ）。
- 31) この点については、有限責任中間法人日本遊技産業経営者同友会健全化促進委員会（2007）および「全国的に浸透する低貸玉営業 一方で風適法上の不備の指摘も」『Green Belt』（2008年4月号, 50ページ）を参照した。
- 32) この点について例えば、「ニッチ市場を脱した低貸玉営業」『Green Belt』（2008年9月号, 24-25ページ）を参照されたい。
- 33) 「拡大する低貸玉営業のジレンマ」『Green Belt』（2010年11月号, 27ページ）。
- 34) 「多様化進む低貸玉営業」『Green Belt』（2009年9月号, 27ページ）。
- 35) 低客単価営業については、岸本（2008a）72-73ページ、岸本（2008b）72-73ページを参照されたい。

参考文献

- 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，2006年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」『同志社大学大学院商学論集』第41巻第1号。
- 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』通巻78号（同志社大学人文科学研究所），2007年3月。
- 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』通巻79号（同志社大学人文科学研究所），2007年10月。
- 鍛冶博之（2008）「パチンコホール業における経営改革の抑制要因」『社会科学』通巻80号（同志社大学人文科学研究所），2008年3月。

- 鍛冶博之 (2009a) 「ダイエーによるパチンコ業界への参入」『社会科学』通巻 83 号 (同志社大学人文科学研究所), 2009 年 2 月。
- 鍛冶博之 (2009b) 「異業種企業によるパチンコ業界への参入実態」『社会科学』通巻 85 号 (同志社大学人文科学研究所), 2009 年 11 月。
- 鍛冶博之 (2010) 「パチンコホール企業改革の促進要因—2000 年代の場合」『同志社商学』第 61 巻第 6 号 (同志社大学商学会), 2010 年 3 月。
- 鍛冶博之 (2011a) 「パチンコホール企業改革という概念」『徳島文理大学研究紀要』第 81 号。
- 鍛冶博之 (2011b) 「パチンコホール企業のソーシャル・マーケティング」後藤一郎・神保充弘・中賢洙編著『マーケティングの諸問題』同友館, 第 9 章。
- 鍛冶博之 (2012a) 「パチンコホール企業による人材獲得の史的展開」『社会科学』第 41 巻第 4 号 (通巻 94 号) (同志社大学人文科学研究所), 2012 年 2 月。
- 鍛冶博之 (2012b) 「パチンコホール企業による新卒採用の方法と効果」『社会科学』第 42 巻第 1 号 (通巻 95 号) (同志社大学人文科学研究所), 2012 年 5 月。
- 鍛冶博之 (2013) 「パチンコホール企業による低貸玉営業の経緯と背景」『社会科学』第 43 巻第 1 号 (通巻 98 号) (同志社大学人文科学研究所), 2013 年 5 月。
- 岸本正一 (2008a) 「ホールマーケティング最前線 新時代を切り開くホールの業務改革 VOL.5. 『低客単価営業』への取組み (その 1)」『Green Belt』2008 年 8 月号。
- 岸本正一 (2008b) 「ホールマーケティング最前線 新時代を切り開くホールの業務改革 VOL.6. 『低客単価営業』への取組み (その 2)」『Green Belt』2008 年 9 月号。
- 月刊『遊技通信』編集部 (2009) 「パチンコ産業の最新動向と今後の課題」『月刊レジャー産業資料』2009 年 3 月号。
- 月刊『遊技通信』編集部 (2010) 「パチンコ産業の最新動向と今後の課題」『月刊レジャー産業資料』2010 年 3 月号。
- 財団法人日本生産性本部 (2012) 『レジャー白書』2012 年版。
- 佐藤仁 (2010) 『続パチンコの経済学—21 兆円ビジネスの裏で何が起きているのか?』東洋経済新報社。
- 神保美佳 (2007) 『パチンコ年代記—銀玉に愛を込めて』バシリコ。
- 田守順 (2011) 『パチンコ店営業の戦略論』遊技通信社。
- 『パチンコ産業年鑑』編集部 (2011) 「パチンコ企業売上高ランキングからみたホール経営動向」『月刊レジャー産業資料』2011 年 3 月号。
- 編集部 (福田充) (2010) 「低成長時代の風を受け, 急速に普及・拡大する各台計数システム」『月刊レジャー産業資料』2010 年 3 月号。
- 宮本正暉 (2007) 「4 円貸し営業の常識をすべて捨てよ 『1 円貸し』成功の秘訣」『Pachinko-Hall Business Review』vol.2, 2007 年 12 月。
- 有限責任中間法人日本遊技産業経営者同友会健全化促進委員会 (2007) 「低貸玉営業におけるコンプライアンスのための注意事項」(「一般社団法人日本遊技産業経営者同友会」公式ホームページ (<http://www.e-pachinko.com/>)), 2011 年 9 月 16 日閲覧。

『Green Belt』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『遊技ジャーナル』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

『遊技通信』（詳細な引用箇所は脚注に記載）。

