

# パチンコホール業の競争克服業態と戦略経営実行変数

——超成熟市場下で愛顧獲得と勝ち残りを目指す決め手は何か——

市原 樟 夫

The Store Format Systems and the Operational Variables for Effective Strategy in Competitive Pachinko-Hall Business: How to Obtain the Patronage and to Survive in the Full-Grown Market

Kusuo ICHIHARA

Key-words : Pachinko-Hall Business ; Strategic Store Format Systems ; Design Matrix of Six Dimensions ; The Masamura-Gauge

Mr. Takeichi Masamura invented the Masamura-Gauge in 1948. After that, the Pachinko-Hall business had rapidly expanded in all parts of the country because of its both aspects, amusement and gambling. Lately the Pachinko trade has become a huge market: its annual turnover is 29 trillions yen, a gross profit is 4 trillions yen, establishments are 17 thousands, persons engaged is 342 thousands, instore equipments are 4.5 millions and players are 22 millions.

There are many references about general trends of the business from a journalistic point of view. However, there is no treatise on the management of it with the angle of a marketing management. The reason of the lack of academic paper is that researchers hesitated to specialize in it because of its dirty image: an unclearness of accounting, an illegality of cashing system, an unlawful use of converted pachinko machines, interventions of organized violence, its closed society, its categorization as adult entertainment businesses by Japanese law, etc.. And so, in this circumstance, there is no proper evaluation of it as 'the King of tertiary industry' which has 1.8 times as large market size as a car industry does. Moreover, this situation might retard the growth of the leisure industry.

Therefore, this paper will focus on the store format systems of it from the viewpoint of a marketing management on the basis of following definition; the Pachinko-Hall business offers entertainment service and places for individual; it provides amusements such as pachinko-machines and pachislo-machines which stir up people's gambling spirit with a charge.

The approach used by this paper will be followed. In the first place, '10 operational variables', which are basic factors for the business will be distilled. Secondly, on the basis of that, synthetic criteria consisted of marketing performance and financial performance will be set. Finally, the method how to use this criteria in various conditions of each companies will be discussed. Also, how to organize and operate the store format systems, which can be applicable both to business administration and store operation, will be revealed.

### 《目次》

- 1 研究課題の設定趣旨と解題作業の考察視座——現代的パチンコホール業の活性化シナリオを求めて
  - ① パチンコホール業を取り巻く時流の客観情勢とそこに内在する経営上の特質—予備調査の結果から
  - ② パチンコホール業の現代化路線に必要な課題接近態度と解決すべき研究論点—本論考の解題枠組み
- 2 パチンカーとパチンコホールとの間にみられるインターフェイス空間の発現実態とその業態規定因
  - ① パチンコ遊技におけるゲーム性とギャンブル性の同時受益ニーズ—業態規定変数の第1次抽出現場
  - ② パチンコ店内におけるプレイ行動とプレイ成果の具現化プロセス—業態規定変数の第2次抽出現場
  - ③ パチンコサービス・マーケティングの展開方向と現状問題点—業態開発時点で配慮すべき重要事項
- 3 パチンコホール業の再誕効果を引き出す業態開発論理とその発想を用いた競争優位化業態の創出法
  - ① 市場内競争環境への戦略適合を図る業態開発の認識軸—5類型10系列からなる業態規定変数の発見
  - ② 顧客適合と競争適合に適う出色経営システムの構成軸—6次元マトリックスによる業態開発の筋道
  - ③ 業態開発の統合的戦略展開モデルにみる具体的妥当性—業態システム規定変数の操作性と活用効果

## 1 研究課題の設定趣旨と解題作業の考察視座

### ——現代的パチンコホール業の活性化シナリオを求めて

- ① パチンコホール業を取り巻く時流の客観情勢とそこに内在する経営上の特質  
——予備調査の結果から

(1) 重さ5.5グラム；直径11ミリの銀玉を巡って、熱い戦いが繰り広げられている。それは、「客と店との間で遣り取りされる出玉の争奪戦」として、また、「店と店との間で取り合いされる顧客の争奪戦」として姿を見せる。この熾烈な消耗戦は、現代の超成熟市場のもとで、パチンカーとパチンコメーカーを巻き込みながら、パチンコホール同士の一騎打ち色を強めていく。だが、同質競争の陥穽に落ち込みやすいホール間対決は、さまざまなグレイゾーンを残しながらも結果的に、不況知らずの巨大産業へと成長する動因を形作ってきた。

そして今や、「日本独自の遊び文化」と言われるパチンコプレイ・サービスは、「全米カジノ業界の年間賭け金総額31兆円」と比肩しうる産業規模にまで達し、その業容実体は2002年次時点で、『総売上高（貸し玉総額）292,250億円；総粗利高43,838億円；店舗数17千店；従業者34万人；設備機器450万台；遊技人口22百万人』という一大産業ジャンルを形成している。何と、パチンコ以外のギャンブル型レジャービジネス市場【公営ギャンブル（宝くじ・中央競馬・地方競馬・競艇・競輪・オートレース）売上高71,690億円】の4倍を超す大きさである。<sup>1)</sup>

とはいえ、パチンコホール業界は今まで、「法令上の風俗営業性と産業構造上の閉鎖性／経理内容の不明朗性と脱税事犯の高摘発性／景品換金の反適法性と組織暴力の資金源性／経営意識の非近代性と不正機の違法使用性／経営情報の非開示性と労働条件の劣悪性」等が災いして、つねに社会的にダークなイメージが付き纏ってきた。そのせいか、パチンコ業界の営存状況を学問研究の対象として取り上げる努力が等閑にされ、その実態は、まさに“経済の暗黒大陸の中”<sup>2)</sup>に押し込められている。研究者として、まことに嘆かわしい限りの一語に尽きよう。

その一方、パチンコ業界の全般動向をジャーナリズム視点から探索した著作物、また、遊技機としてのパチンコ機やパチスロ機をプレイ視点から解説した攻略本は、それらに関連する雑誌類を含めて実に夥しい数に上ぼる。しかし、パチンコホール業の経営方策をマーケティング・マネジメント視点から科学的に解明しようとする論考は、政府の統計書を除いて全く見当たらない現況にある。だが、このようなことでは、“大衆娯楽の王者”を正当に評価しえないものとなり、レジャー産業としての健全な発展が阻害される事態を招かざるをえない。

(2)ところが、21世紀に突入した現在、パチンコ業界を取り巻く諸条件は大きく様変わり仕始めている。たとえば、——①デフレ不況下にも拘らず年間29兆円規模で動く資金流の存在；ハイテクと特許を駆使して続けられる設備機材の技術革新速度；意欲的経営者が取り組む事業健全化と経営合理化への前進努力／②パチンコ・パチスロの川上川下業者に見られる上場会社の出現；チェーン化政策や多店舗展開を進めるパチンコホール業の増大；流通業界や他の産業分野から新規参入してくる大手企業の増加／③風俗営業とはいえサービス業の本流に迫る勢いの体質刷新成果；競争激大市場の環境悪化を跳ね返して伸びるパチンコ店の健闘；業界人材の質的不足を打開しようと図る大学新卒者の雇用拡大／④標的となる高齢者人口の増加による慰楽時間と消費金額の累増；遊びを積極的に捉えて楽しむ生活態度と価値観への質的な変容；店舗の大型化と競争の激化に伴う空白市場と個客市場の顕在化——といった状況局面が姿を現わし、そのもとでパチンコホール業は、新たな時代の潮流に直面することとなった。

そこで、こうした10倍速で進む時流変化に“企業としての最適適合”を果たすため、《パチンコホール業は、いかなる戦略的対応策を講じるべきか》が、本研究上の大命題となる。それゆえ、まずパチンコホール業を定義して、「パチンコ機やパチスロ機による射倖的性格の遊技場面を店舗内で有料提供する、立地創造型の個人むけ娯楽サービス業である」と捉えた上で、

その問題解決に取り組むものとした。ただ、この場合、パチンコホール業経営の根底には、次に示す特有の営存前提が作用している現実を知る必要がある。

①【法制面の存立特性】 第1にそれが、公営ギャンブルではなく民営ギャンブルであること。つまり、唯一つだけ民間に許された賭け事ビジネスであるため、風俗営業適正化法体系のもとで、施設営業（BOX部分）・遊技売上（IN部分）・景品交換（OUT部分）の3側面が、警察庁から実質的に規制され監督され続ける特質を持っている。この事実が、『行政指導の強行性／遊技機開発の検定性／風営法政策の変更性／規制方針の非連続性／同業組合の保守性／計画経営への圧迫性』等を生み出す要因とならざるをえない。まさにパチンコ業者が、警察機関を“ご当局、天の声”と呼ぶ所以である。

②【遊技面の存立特性】 第2にそれが、使用料方式の店内ギャンブル型レジャー・サービスであること。つまり、貸し玉を媒介に利用客と遊技台とが1対1の関係で、ギャンブル色とゲーム色との融合されたプレイ場面を共有したのち、遊技対価としての持ち玉換金が行なわれる特質を持っている。この事実が、『賭け事魅力の提供性／ヘビーユーザーの参加性／不良遊技客の再発性／景品交換の不透明性／暴力団の介在性／粗利率の低下性』等を生み出す要因とならざるをえない。まさにパチンコ・パチスロ機が、射倖性を払拭しえない所以である。

③【体質面の存立特性】 第3にそれが、独善的な自利追求型の事業行動様式を内在させていること。つまり、一部の意欲的な企業家を除いて大多数のホール経営者が、濃厚な生業的意識のもとに経営体質上の後進性を残したまま、ムラ社会的な営存局面から脱却しがたい特質を持っている。この事実が、『本音と建前の乖離性／経営データの秘匿性／不正事犯の続発性／脱税行為の温床性／労働力の使い捨て性／倒産件数の高水準性』等を生み出す要因とならざるをえない。まさにパチンコホール業が、社会的市民権を得にくい所以である。

## ② パチンコホール業の現代化路線に必要な課題接近態度と解決すべき研究論点

### ——本論考の解題枠組み

(1) そうした認識のもとに我々は、これらの環境変化動向と事業存立特性を踏まえて、パチンコホール業が採るべき現状打開戦略の具体化シナリオを構築していこうと考えた。その開発路線は当然に、『旧態依然型の業種発想視点で経営するパチンコホール業』から脱皮して、『活路開拓型の業態発想視点で経営するパチンコホール業』への転進を目論む方向である。そして、その方途を探り出すため、挑戦課題に対する“戦略的アプローチ；実証的アプローチ；分析的アプローチ；システマティックアプローチを行なうこと”を、基本的な研究態度とした。

すなわち、個別のパチンコホール業が自己革新意欲のもとで保有資源と採用戦法を状況適応的に組み変えながら、『顧客適合と競争適合ができ猶かつ収益獲得が可能な、永続発展型の事業経営モデル』を設計することが骨子となる。それは、「①標的顧客の支持を獲得できる愛顧

要素形成的な仕組み／②競合他社の魅力を凌駕できる差異要素形成的な仕組み／③企業存続の原資を確保できる収益要素形成的な仕組み」を、事業経営レベルと店舗運営レベルの双方で妥当しうるように、実務密着的な形でシステム化する作業を通じて得られる筈である。

なお、ここで用いる“業態”概念は、市原樟夫によって定式化されたビジネス・フォーマットの内容<sup>3)</sup>を意味する。つまり業態とは、《個別企業の営む対顧客機能と対競争機能とを“他社との差別的な卓越性が発揮できる出色経営型式”<sup>カクシキ</sup>として稼動させていく、“保有資源の構造的かつ機能的な組み合わせ方”で特徴付けられた、独自戦略の統合的な付加価値連鎖システムのこと》である。その発現実体は、顧客の店舗利用動機を“競合店が提供する訴求魅力以上の質量”で戦略形成的に満足させうる仕組みとして、経営技術的に編み出される。とはいえパチンコホール業界には、こうした業態発想認識の極めて薄いことが特徴的である。

また、ここで研究対象とするパチンコホール業は、風俗営業適正化法2条1項7号において「ぱちんこ屋」という名称のもとに、「設備を設けて客に射倖心をそそる恐れのある遊技をさせる営業」として規定されている。しかし、マーケティング・マネジメント上の業態発想視点からパチンコ営業を考察するとき、「ぱちんこ屋」という呼称では、あまりにも業種的色彩が濃厚なばかりか、そのネーミング自体の非現代性が著しい。

それゆえ本論考では、『パチンコ機とパチスロ機の併設または単設による遊技サービスの提供主体』を指して、『パチンコホール (Pachinko Hall) 業——場合によってはパチンコ店』と呼ぶものとした。ちなみに、政府の統計書では「パチンコ店を pachinko parlor」と英訳しているが、現行パチンコ店舗の顕著な大型化傾向に鑑みたとき<sup>4)</sup>、『パチンコ・パーラー (Pachinko Parlor) 業』というネーミングは、もはや時流に即した的確な表現ではないと考えられる。ぱちんこ屋からパチンコホールへ、公式名称の抜本変更が期待される所以である。

(2) そこで、こうした論法に従って、本研究上の解題枠組みと考察論点とが設定された。なお、今回の研究作業に当たっては、解決すべき2大論点の解を現場実態に即して明らかにするため、図表1に示す研究概念図のとおり、事前の予備調査結果にもとづく知見を踏まえて、挑戦課題へのアプローチが行なわれている。

まず第1論点は、《パチンコホール業態の構成要件となりうる、経営システム構築上の基本変数を探索し特定すること》である。そのため、“パチンコホール業に固有の業態規定因子を選び出すこと”を目的として、『パチンカーのプレイ行動の中に潜む遊技欲求——業態規定変数の第1次抽出作業でルール化される諸要因』と、『遊技欲求の充足に向けたプレイ行動の発現方式——業態規定変数の第2次抽出作業でルール化される諸要因』とを、店頭ベースの実査を通じて洗い出すものとした。

すなわち、自然的観察法(natural observation method)を用いて「ホール内におけるパチンカーの立ち回り状況」を確認するとともに、日常的観察法(incidental observation method)

【図表1：パチンコホール業の現代化方策に関する研究概念図】

1	リサーチ対象とリサーチ方法	リサーチ目的
予備調査の項目と範囲	① パチンカーとスロッターに対する深層面接調査	→ 遊技欲求の捕捉/選好店舗の選定/等
	② ホール経営者と現場店長に対する問題解決調査	→ 経営意欲の点検/解題成果の検証/等
	③ 業界規制法令と監督行政庁による指導実態調査	→ 法令基準の確認/違法経営の実状/等
	④ 機材メーカー・業者団体・ホール業の動態調査	→ 業界動向の観察/保有技術の評価/等
	⑤ パチンコ機とパチスロ機の操作メカニズム解析	→ 機材仕様の解明/最適遊機の編成/等
	⑥ 現業店営業機序のホール・オペレーション解析	→ 遂行機能の測定/課業体系の仮設/等
	⑦ 企業体経営力と現業店運営力の現状問題点調査	→ 直面課題の抽出/解題方策の案出/等
	⑧ 現業店の施設力・商品力・販促力の生産性調査	→ 操業現況の把握/活性方向の探索/等
	⑨ 大型店・中型店・小型店に対する現地実況検分	→ 差異特性の認識/生存領域の開拓/等
	⑩ 同一商圏内の競合各店に対する競争力実況検分	→ 強弱要因の判定/生残脚本の開発/等

《予備調査を踏まえて、「パチンカーの遊技欲求」に即した「パチンコホールの経営魅力」をシステム化する》

2	客の遊技欲求を洗い出す 【遊技変数抽出ラウンド】	従属変数＝ 顧客満足力	3	店の経営魅力を見極める 【経営変数抽出ラウンド】	従属変数＝ 企業存余力
① 店への出向容易感	⑦ 店での興趣充実性	① 立地ポジション魅力	⑦ 滞店中サービス魅力	② 施設アメニティ魅力	⑧ 見込客アピール魅力
② 店への心惹かれ感	⑧ 店での趣向親近性	③ 出玉アクション魅力	⑨ 割り数パターン魅力	④ 景品リカバリー魅力	⑩ 業務アビリティ魅力
③ 店への出玉期待感	⑨ 店での実利獲得性	⑤ 機種バラエティ魅力	* その他の付帯魅力	⑥ 射倅クオリティ魅力	
④ 遊びの出費満足度	⑩ 店での臨場有利性				
⑤ 遊びの欲求充足度	* その他の関連因子				
⑥ 遊びの興奮体感度					

《抽出した経営変数を土台として、「現業店の立地条件と競争条件」に即した“差別化出色業態”を構築する》

4	基本業態をもとに1店舗1業態システムを組み上げる【業態変数運用ラウンド】	従属変数＝競争優位力
(1)	【変化即応】「P店存立環境(市場面の競争条件と法令面の規制条件)の変化動態」に着眼する。	
(2)	【乖離発見】「経営場面の機能限界」と「標的顧客の欲求水準」の間の対応ギャップを洗い出す。	
(3)	【客心適合】店と客との乖離局面を克服するに充分な「顧客密着型の集客促進モデル」を日論む。	
(4)	【差異創造】商圏内競合店に打ち勝てる「差異体現的な経営戦略と営業戦術の革新策」を見出す。	
(5)	【出色稼働】「パチンコサービス・マーチャンダイジング(遊技サービス商品化業務)の見直し作業」を軸として、「関連営業方策【店舗構成・機種構成・景品構成/出玉方式・割数方式・換金方式/販促手段・操業手段・管理手段/等】の出色的打ち出し方」を発展的に講じたのち、その事業化システムを組み立てる。	
	* ゲーム性とギャンブル性の調和【社会との共生】	* 顧客満足に適う新経営型式の確立【共進の戦略化】

〔備考〕 ① ちなみに、予備調査で明らかとなった事柄は、その取り纏め結果がリサーチ項目ごとに膨大な内容となるため、本論考では叙述の必要に応じて援用するものとした。

② 本研究上の基礎データを得るため、ホール店頭で試行実演したパチンコ&パチスロ・メーカー各社の現役人気台は、過去2年間【2002年当初から2003年末時点まで】で225機種（パチンコ機152台；パチスロ機73台）に及ぶが、本論考では、『機種別の性能仕様と特徴点、および、独自に算出したボーダーライン数値・等』に関する実機資料は、これを省略する。また、踏み込み実査を試みた『各パチンコホールの店頭営業データ』についても、同様の扱いとした。

と場面選択観察法 (situational sampling method) を用いて「ホール内外における客と店とのインターフェイス空間の有り様」を把握することによって、解題に必要なデータの収集と解析が行なわれる。

また第2論点は、《抽出された経営基本変数をもとに、パチンコホール業態構築上の具現化手法を仮設し確定すること》である。そのため、“パチンコホール業態の構成概念に関する論理的で整合性のとれた運用体系<sup>シツラ</sup>を設えること”を目的として、『ホール業態規定因子間の因果的な連鎖枠組み』を標準的なモデルの形で組み立てたのち、『案出された業態モデルを実際の企業現場に当て嵌めて、その有用性を検証する作業』が試みられた。もっとも共分散構造モデル (covariance structure models) にもとづく因果分析手法 (causal modeling method) を用いて実施した、パチンコホール業態の構成因子間における相互関係の妥当性測定作業は、多大な内容を伴うところから、本論考では省略せざるをえない。

すなわち、第1論点の解題で明らかにされた『パチンコホール業態の経営骨格と運営体制を形作る2系統10類型の基本変数』を土台として、「個別企業の目指す顧客獲得成果と収益獲得成果との統合的な実現メカニズム」が奏効しうるように、「各種の店舗条件に適いつつ競争対抗ができる状況適合的な事業化システムの設計」を行ない、そこで確立された差別的出色業態システムを戦略運用していく方途が追求される。なお、それに必要な接近手順は、図表1の研究概念図④に示すとおりであり、最終的には“1店舗1業態システムの稼動”が目指される。

## 2 パチンカーとパチンコホールとの間にみられるインターフェイス空間の発現実態とその業態規定因

### ① パチンコ遊技におけるゲーム性とギャンブル性の同時受益ニーズ

#### ——業態規定変数の第1次抽出現場

(1) さて、これらの研究論点を解明するため、《その前提となるパチンコプレイが、いかなる遊技欲求と参画行動のもとに行なわれているか》を明らかにすることで、求める業態概念の基本変数を探り出していく。なぜなら業態開発の切り口は、客と店との接点領域 (interface) ——つまり、パチンカーとパチンコホールとが互いに共有しあう同一接触次元の遊技企図交流局面——において、〈パチンコサービスの買い手と売り手が、どのような相互干渉作用を及ぼし合っているか〉を掴み取ることが出発点となるからである。

その相互間作用を洗い出すことを目的に実施した、『パチンコホールの利用客実態調査——2003年1月から11月にかけて筆者が行なった、ビギナーとマニアから成る男女パチンコ体験者136人のパチンコ店利用状況に関する、非組織化面接手法および臨店直接観察手法にもとづくリサーチ結果』によると、《パチンカーの遊技場面選択行動——パチンコホールに対するパチ

ンカーのプレイ選択アクション》は、次に示す動機のもとで実行されている事実が判明する。

まず、利用客が行なう店舗決定【打ち店選びと打ち時選び】の状況局面では、——①生活空間の範囲に見込まれる『立地面の自由接近性（店に“行きやすい”という接近感）』＝【顧客行動の決定要因は、開店時間量と出向容易度】／②比較対象の範囲に見込まれる『遊技面の演出印象性（店が“面白そうだ”という印象感）』＝【顧客行動の決定要因は、広告宣伝量と好感醸成度】／③情報収集の範囲に見込まれる『受益面の出玉期待性（玉を“出しそうだ”という期待感）』＝【顧客行動の決定要因は、出玉情報量と慰楽濃淡度】——によって特徴付けられる心因要素が、顧客サイドで定量的かつ定性的に高選好されている。

また、利用客が行なう遊技体験【打ち台選びと打ち場選び】の状況局面では、——①時間消費の見返りに得られる『遊興面の多様興趣性（店で“楽しめるよ”という興趣感）』＝【顧客行動の決定要因は、設備機材量と遊技多彩度】／②機会消費の見返りに得られる『営業面の新奇趣向性（店で“飽きないよ”という趣向感）』＝【顧客行動の決定要因は、販促鮮度量と滞店快適度】／③金銭消費の見返りに得られる『出費面の還元実利性（店で“損しないよ”という実利感）』＝【顧客行動の決定要因は、<sup>モトキン</sup>元金増減量と景品換金度】——によって特徴付けられる心因要素が、顧客サイドで定量的かつ定性的に高選好されている。

(2) わけても、パチンコプレイの生命線を握る《パチンコ台のギャンブル【利益を得るため金品を賭けて、偶然性の支配する勝負を争う賭け事】特性》は、《パチンコ台のゲーム【慰楽を得るため金品を用いて、必然性の支配する勝負を競う遊び事】特性》に比べて、数等倍のウェイトで対客訴求要因として作用する事実が明らかである。そこには、「利用客の射倖心に応えなければ、パチンコ・ビジネス自体が成り立ちにくい」という現実——つまりパチンコ営業が、ゲーミング・ビジネスというよりは、ギャンブリング・ビジネスとして存在せざるをえないという図式——が、色濃く頭を上げてこざるをえない。

たとえば、1980年に(株)三共が開発した超特電パチンコ台の『フィーバー』【ドラム式のデジタル・パチンコ機——始動口（スタートチャッカー＝デジタルを回転させるための入賞口）に玉が入ると、デジタル（数量表示式）画面上のスロットマシンが回り出し、数字や絵柄が揃うことで入賞口（チャッカー）が開いて玉が出るセブン機。「羽根モノ；権利モノ：一般電役モノ；アレンジパチンコ」以外のパチンコ機が“デジパチ”と称される】は、「ギャンブル性の高さ（爆裂魅力Vレベル）と「操作の仕易さ（当たり図柄が自動で止まる方式）」が客に受けて、業界の救世主と呼ばれ、史上最大のパチンコブームを招く切っ掛けとなった。

その仕組みは、——絵柄の太陽マークが3列とも揃った上で上部窓に7が出ると、大当たり（特賞）となって盤面下の大入賞口（アタッカー）が、30秒間に亘って開く。その間に、中心部の<sup>V</sup>ゾーン【そこに玉が入ると、役物や大入賞口が連動して作動する特典が与えられた穴】へ1個でも玉が入りさえすれば、連続して30秒間もアタッカーが開き続け、もしVゾーンに入

賞しないときは、そのラウンドで大当たりが終わる。とはいえ、「アタッカー開放時間の30秒間に発射できる玉数は約48発、また、アタッカーに入る玉数は約20発」で、そのうち1個は間違いなくVゾーンに入賞するから、アタッカーは開きっ放しの状態となり、わずか5分で出玉3,000個をゲットできる——という代物である。

このことは、まさにパチンコプレイ行動が、《獲得出玉の多寡に価値を認めるか（取った出玉に価値を置くのか）——、また、遊技時間の長短に価値を認めるか（遊んだ時間に価値を置くのか）——》を巡って選択されており、パチンカーのプレイ意識内に“出玉優先のギャンブル欲求心理”が、きわめて根強い事実を浮き彫りにする。つまり、客が「これはエキサイティングで面白い！」と認めて客付き効果の高いパチンコ台が、そのギャンブル性による出玉獲得のスリル感から、第一次的に優先されるものと為らざるをえない。たとえば、次のような少数例を観察するだけで、その実情が明らかとなる。

《例示機1》 「貯留<sup>チュウリョウ</sup>【大当たりが継続しやすいようセンター役物内に玉を溜めておく】機能すらない、孔雀羽根のシンプルな役物」を見詰めながら、玉がVゾーンに入るか入らないかだけを楽しむ打ち込み快感／1ラウンドで最高18回しか開閉しない他機種<sup>フ</sup>の羽根と違い、羽根の開き角度が浅くても小刻みに37回も作動して、V入賞まで何個でも玉を拾う【玉が入賞口に入る】面白さ／「V入賞時の平均出玉750個；V入賞までの8ラウンド継続性」のため、3千個定量の打ち止めまで約2時間が遊べるゲーム特性／——によって長く人気を保った、『羽根モノ台のキングスター』⇔(株)三共から1982年に登場；爆裂魅力は「5段階区分のうち最も低いIレベル」だが、次例に示す各機のギャンブル特性と比較するため、最初に掲げた。

《例示機2》 「菱形釘で囲われた箱型アタッカーの左右の隙間<sup>サクモノ</sup>」から玉が入ると、役物【ゲームの中心的役割を果たす、特別な仕掛けをもった入賞口】の“蟹の脚”が開いて、その先端に弾かれた玉が、両脇クルーン【玉がクルクル回りながら振り分け落下する役物】を通過して真下のチューリップ【チューリップの形をした入賞口】に落ち込み、打ち止め定量【営業店や機種によって、「パチンコ機1台またはパチンカー1人」の1遊技時あたりの出玉量が決められていることで、3千個ないし5千個が主流】に達するまで玉が出続ける壮快感／だからこそ釘調整の緩急を見分ける眼力だけが頼りとなる己の技倆／1発入賞すれば1万円は確実にゲットできるという、スリルに満ちたギャンブル性魅力／——によって大ヒットした、『一発台のキューピッド』⇔奥村遊機(株)から1987年に登場；爆裂魅力はⅢレベル。

《例示機3》 「回胴式デジタル画面のデジパチ<sup>ミマガ</sup>」と見紛うが全く異なり、3桁数字が止まると大当たりして、盤面右側の電動チューリップが次々に開きながら玉を吸い込み、短時間で3千個を超す大量出玉の取れる面白さ／その大当たり連動が終わると、保留玉【デジタル装置が回転中に“大当たり始動チャッカー”への入賞があると、最高4個までの入賞玉が記録されて次の当たり抽選が行なわれるが、このとき一時的にプールされる玉数】を表示するメモリー

ランプが点灯して高確率なリーチが掛かり、再び「大当たりの第1段階」が始まって再起動作が何度も繰り返される、連チャン【大当たり後、すぐに次の大当たりが来る】パワーの興奮度／——によって客を魅了した、『一般電役台のフルーツパンチ』⇔(株)第一商会から1991年に登場；爆裂魅力はⅢレベル。

《例示機4》 朝イチ【開店後の朝一番で遊技機に電流が入ったばかりの台】状態のとき「4台に1台が大当たり確率6分の1」にセットされる出玉放出への期待感／「6分の1で大当たりする天国モード」と「当たり確率ゼロの地獄モード」を組み込んだ強裂な連チャン性／デジタル表示の左桁に3か7が出ると「ピュイッ」とリーチ音【あと1手で大当たり状態となるときに出る音。なお同じように、「次の1手で大当たり状態となる可能性の高い出目＝デジタルが止まったときの図柄」は“リーチ目”と呼ばれ、「大当たり待ったなしの状態」を意味する】が響き、さらに33か77の2桁が揃えば大当たりして“ファンファーレ”が鳴り渡り、盤面下のアタッカーが開く快感度／——によって朝から客を引き付けた、『アレパチ台のエキサイト』⇔(株)藤商事から1992年に登場；爆裂魅力はⅣレベル。

《例示機5》 「さくら～さくら～♪のメロディ」が鳴り響くスーパー・リーチアクションと、その旋律に乗って花卉ハナビラの図柄が舞い散る液晶画面の繊細さ／設定1での大当たり確率が270分の1という甘さと、史上最強と言われる連チャン機特性／確率変動【大当たり確率が、通常確率時よりも5倍程度に高くなる状態】時の15連から20連という大連チャン性や、保留玉での連チャン性【大当たりした台が、大当たり直後に間を置かず再び大当たりする状態。保留玉連チャンでは、大当たり終了後、保留玉を4個消化する間に次の大当たりが来る仕様】にみられる出玉バランスの良さ／確変到来を告げる「3・宝・3」や「7・宝・7」というリーチ目安の演出特性／——によって客を釘付けにした、『CR機の花満開』⇔(株)西陣から1993年に登場；爆裂魅力はⅤレベル。

《例示機6》 「3回の権利【大当たり時に一定条件を満たすと、その後続く大当たりの特典が約束されること。3回権利モノでは、初回後2回の大当たり確率が10倍にアップする現象】」が数珠つなぎで発生する連チャン性メカニズム【数珠つなぎ連チャンでは、大当たり終了後、およそ50回転以内に大当たりが来る】／3回権利モノでは初めての液晶画面を搭載し、大当たり確率は330分の1と辛めだが初当たり6千個の出玉が取れるギャンブル性／最終権利回の16ラウンド消化時に9玉以上がアタッカーのVゾーンに入ると、大当たり確率7分の1の高確率な数珠式連チャンモードに突入する意外性／——によって客を虜にした、『権利モノ台のキューティーバニー』⇔(株)ニューギンから1994年に登場；爆裂魅力はⅣレベル。

《例示機7》 「液晶式のデジタル【当たり情報を図柄の組み合わせにより数量的に表示する画像装置で、“大当たり・中当たり・小当たり・ハズレ”を決める役物部分の数字や絵柄】が作動する画面」に現われる、コミカルでストーリー性の高いリーチアクション／時短機能

【大当たり終了後に、当たり時間が短縮されて小当たりが規定の回数分だけ生じ、殆ど持ち玉を減らさずプレイできる仕組み】による連チャン回数が、平均で5.3回という凄まじいまでの爆発力／当たり絵図が揃いながら全回転する予告リーチ；カンナちゃんのお祈りリーチ；クレーンの操作リーチ；等に共通する派手な効果音と演出性／——によって客の手に汗を握らせた、『CR機の大工の源さん』⇔(株)三洋物産から1996年に登場；爆裂魅力はVレベル。

《例示機8》 また最近時では、「大当たり出球＝約1,900個；確率変動＝2分の1；時短機能＝確変終了後100回転；爆裂魅力＝IVレベル」の性能で多くの話題を攫う、——『(株)三洋物産のCR新海物語M27【大当たり確率＝315.5分の1／賞球数＝4&15／「愛らしいマリンちゃんのキャラクターや最高に美しい魚群の映像、シンプルで判り易いリーチ、ノーマルリーチからの確変大当たりの到来魅力」等で集客する機種】。なお、このシリーズには、ナックチップ【裏モノ化を防ぐために開発されたセキュリティ機能をもつチップ】を組み込んだ、M56【大当たり確率350.5分の1；15R9カウントで、全ての大当たり終了後に100回転の時短がつくフルスペック・タイプ】や、L52【大当たり確率327.7分の1；15R10カウントで、確変終了後に100回転の時短がつくハーフスペック・タイプ】がある』；——『(株)第一商会のCR忍者ハットリくんHN【大当たり確率＝308.5分の1／賞球数＝4&7&15／「ハットリ君の手裏剣チャンスや、大当たり判別ができる忍法目眩まし・等のリーチ趣向、ケムマキ君からハットリ君へ続くステップアップの面白さ」等で集客する機種】』；——『京楽産業(株)のCR必殺仕事人激闘編MR【大当たり確率＝313.7分の1／賞球数＝4&10&15／「多彩な予告やリーチアクションの新奇性、真剣フラッシュやトランペット吹奏への期待感、仕事人の殺陣を体感できる業界初の閃光X斬り魅力」等で集客する機種】』など、枚挙に遑がないほどである。

## ② パチンコ店内におけるプレイ行動とプレイ成果の具現化プロセス

### ——業態規定変数の第2次抽出現場

(1) その一方、《パチンカーの現場遊技参画行動——パチンコホールにおけるパチンカーのプレイ展開アクション》は、『パチンコホールの利用客実態調査』から、次のような手順のもとに実行されている事実が判明する。なお、ここでは本研究論点の解明に向けて、《パチンコ遊技行動上のマーケティング特性とマネジメント要素》を洗い出す必要があるため、「パチンカーの店内動作」と「客動作に対応する店側の計数管理基準」とを併せルール化するものとした。しかし、パチンコ店に特有の計数管理モデルは多大な内容に亘るところから、その全体像を省略し、それらは、“戦略的コスト管理の視点”から別途の機会でも明らかにされる。

まず第1に、プレイ前の遊技開始ステップは、次のとおり観察できる。——

すなわち客は、店内で“現金または前払式カード”を用いて、店の玉貸機から『1個4円のパチンコ玉<sup>ゾマ</sup>を100円単位——パチスロ・ゲームの場合には、1メダル20円のコインを1,000円単

位』で借り受ける。それゆえ、プレイ開始時点における「客の借り玉数＝当初の持ち玉数」は、「店の貸し玉数＝貸し玉売上高」と同一である。また、玉の賃借料金は、店から遊技サービスを受けるための所要コストに外ならないため、客にとっては、「店からプレイ玉【店内だけで流通する“パチンコ玉という名”の貨幣】を買い求めた状態」と同じことになる。

ちなみに“前払式カード”とは、全国共通・第三者発行型のパチンコ用プリペイド・カードのことで、パチンコホール業界の売上領域を明白にするため、警察庁が1990年から導入を図っている。現在、「日本レジャーカードシステム(株)；日本ゲームカード(株)；日本アドバンスカードシステム(株)／ナスカ(株)；クリエイションカード情報システム(株)；(株)マース・エンジニアリング／ケイ・ティ・テック(株)；(株)セタ」によって磁気カードやICカードが発行されており、カードリーダー(CR)の組み込まれた遊技台【<sup>シーアール</sup>CR機＝プリペイド・カードを使って玉を借りる、確率変動機能を付加したパチンコ機】が大勢を占めるようになった。

なお、普通客が1回のパチンコプレイに投じる打ち込み予算は、次に示す目安が一般的である。たとえば、——『CR新海物語』クラスのCR機では、最低10千円の予算（多少とも付きがあれば、50千円を超す儲けが固い）／また、『フィーバー夏祭りDX』クラスの現金機では、5千円程度の予算（勝てたときは、20千円前後の儲けが出る）／さらに、『デビルマン倶楽部』クラスの現金機では、2～3千円の予算（大勝ちできないが、長く遊べる）——といったところであろう。また、営業店の出玉分析結果からは、店頭台のうち約「50%が回収台；30%が遊ばせ台；10%が見せ場台；10%が取らせ台」という外観状況が演出されている。

そこで客は、借りた玉を元手（投資原資）として賞球【打ち玉が入賞口に入った見返りに払い出される褒美玉——1個の入賞球に対して賞球数は15個以内】を得ようと企て、品揃え機種——「大当たりになる一定条件」と「多量出玉の一挙獲得方法」の違いで区別される、第1種のセブン機／第2種の羽根物機／第3種の権利物機／プリペイドカード対応式の1種CR機；2種CR機；3種CR機／アレンジパチンコ機——の中から、“勝てそうな1台”を選び出したうえ、その遊技盤【セル盤；盤面とも言う】に向かって玉を打ち始める。

ちなみに、店の営業時間は、午前10時開店から午後11時閉店までの13時間営業が多く、平均して1ヶ月半に1度の新装開店【顧客を飽きさせないため既設遊技機の一部または全部を入れ替えて、遊技魅力を拡充した営業を再開する試み】が行なわれる。また、遊技玉の打ち方は、狙う盤面コースに応じて、——①盤面の左端を狙うチョロ打ち／②盤面の左端と天釘の間を狙う<sup>フ</sup>打込み打ち／③天釘の中央を狙う天打ち／④盤面の右端を狙う右打ち——という4種の<sup>たま</sup>玉筋（ストローク）に分かれ、“1分間に100個以内の玉”を発射する。

なお、パチンコプレイに対する日本人（15歳以上人口10,943万人）の参加実態は、2002年12月時点で次のとおり推計されている<sup>5)</sup>。すなわち、——**㊦**参加人口【1年間に1回以上パチンコを行なった者】2,170万人／**㊧**参加率【1年間に1回以上パチンコを行なった者の割合】19.8

% (男性参加率 30.2%; 女性参加率 10.1%) / **㉔**活動回数【1人あたり1年間のパチンコプレイ平均回数】25.5回 / **㉕**活動費用【1人あたり1年間のパチンコプレイ平均費用】107千円 / **㉖**1回費用【パチンコ参加者の1回あたり消費費用】4,200円 / **㉗**参加希望者率【パチンコを「今後とも続けたい人、また、将来やってみたい人」の割合】14.9% / **㉘**市場規模【貸玉料の年間売上高】292,250億円——という水準にある。

(2) ついで第2に、プレイ中の打ち込みステップは、次のとおり観察できる。——

すなわち客は、プレイ台の機械特性と自分のプレイ技能とに応じて、さまざまな攻略法——**ボーダー理論打法**【勝ち負けの境目となる“1,000円あたりのデジタル回転数(ボーダーライン)”を基準に、「メインデジタルを何回転させれば勝てるか(収支が相償うか)」という数値を導き出して、それに即した打ち方をするもの】 / **インテグラ打法**【大当たりの出現パターンを「爆発期・好調期・ダラダラ期・ハマリ期」に分けて、好不調の波の切り替わり点を予想しながら、好調期に合わせた打ち方をするもの】 / **オカルト打法**【客観的な根拠がなく、出玉効果の疑わしい我流の打ち方をするもの】 / 等——を駆使しながら電動ハンドルを操作し、「当初の持ち玉を取られるか増やせるか」の駆け引きプレイに興じる。とはいえ、その過程で大当たりが生じない限り、客の持ち玉は経時的に減少し続け、最終的にはゼロとなってしまう。

つまりプレイ中には、《**①**打ち玉がプレイ台に吸い取られて持ち玉が減少する場合——発射玉が盤面裏側のアウトタンクに吸い込まれて、客が**アウト**【プレイ継続力を失い損】になる状況》、および、《**②**打ち玉が入賞して賞球が払い出され持ち玉が増加する場合——入賞玉が盤面裏側のセーフタンクに作動して規定の玉が放出され、客が**セーフ**【プレイ継続力を得得】になる状況》の2局面が、交互に現われる。

したがって、『発射玉の入賞で客に払い出される賞球——<sup>デダマ</sup>出玉 = 〈“プレイ台を稼働させる打ち込み玉数”に対する賞球の出具合い〉——が、多いか少ないか』の一点に、客の関心が集まらざるをえない。なぜなら、この出玉状況は、「プレイ中に、“客が打ち込んだ玉(アウト玉)”と、“店が払い出した玉(セーフ玉)”との差異数【<sup>サダマ</sup>差玉】を示す」ものとして、客と店との双方に通じる損得目安となるからである。

また同時に、プレイ中に獲得した持ち玉数——「プレイ当初に客が**買**い**求**めた**玉**(客への貸し玉)」と、「プレイ中に店が**払**い**出**した**出**し**玉**(客への返し玉)」との合計玉数——に対する払い出し賞球の出具合いは、『**持ち玉割り数**』——店側では、“貸し玉定価(1個4円)”を“引き取り交換価格(たとえば1個2.5円)”で割り算して**出**し**玉**状況(たとえば16割営業)を求めるところから、割り数【貸し玉売上額に対する景品交換額の割合】——と呼ばれ、景品交換玉数の計算基準に用いられる。すなわち、**割り数**(%)とは「**貸**し**玉**(買った玉)数と**返**し**玉**(店の出し玉)数の合計に対する、返し玉の出具合い」を、また、**出玉率**(%)とは「**稼**動**玉**(打った玉)数に対する、返し玉の出具合い——大当たりの**発**生**時**と**未**発**時**(特賞外の通常ブ

レイ中) とを含めて玉が出る割合」を、それぞれ意味することになる。

それゆえ、《プレイ中に玉が出るか出ないか、玉が出て遊べるか遊べないか、また、プレイ台の釘調整が甘いか辛い》は、パチンカーにとって最大の関心事である。そこで、台ごとの遊び状態の良否程度を判断するため、「大当たりが生じず、特賞による持ち玉が増えない状況下でのプレイ場面」を『遊びベース(遊技継続基盤)』と呼び、「そうした通常ベース状態(特賞未発時のプレイ状態)における出玉状況」を『遊びベース値【遊び率: 通常プレイ中の玉還元率=打ち玉に対する返し玉の割合】』と名付けて、店側の出し玉管理が行なわれる。つまり、それを客側から見た場合には、「特賞未発場面の打ち込み打球100個に対する賞球返し玉数——1分間あたりの賞球個数=1分間あたりに増える玉数」が、『ベース玉』として認識され、ベース状態は差玉や割り数とともに、基礎的な台情報を提供する。

(3) さらに第3に、プレイ後の景品交換ステップは、次のとおり観察できる。—————

すなわち客は、1回あたり3時間前後のプレイに没頭したのち、《持ち玉の全部を取られて御釈迦(負けて裸の状態)になる場面》と、《持ち玉を増やして賞品に代える場面》とに直面する。このとき、プレイ客の増加持ち玉を“店内で店に買い取らせる際”の見返り賞品は、「店が感謝の気持ちを込めて客に贈る品物」という意味で『景品』と呼ばれ、それを“客が現金と交換できるか否か”によって、『店外で現金に交換できる特殊景品——金地金・ライター石・ボールペンなど』と、『店外で現金に交換しない一般景品——タバコ・菓子・雑貨など』とに分けられる。実際、この景品交換を抜きにして、パチンコ店営業を語ることはできない。

もちろん、「どちらの景品を選ぶか」は客の自由意思となるが、持ち玉を一般景品に代える場合は、消費税を含む等価交換の規定(国家公安委員会規則29条)によって、「玉2,500個と1万円相当品との物々交換」が成立し、“特殊景品を媒体とする換金行為”よりも格段に客のメリットが高い。しかし、パチンカーの景品換金ニーズは、客が換金額を「次回のプレイ代に充当しよう」とするところから極めて根強いものがあり、特殊景品による換金割合は、全景品交換額の97%強を占めるに至る。この事実こそ、パチンコ市場を永續させる最大の動因となり、まさにパチンコホール業界が、日本最大のギャンブル産業と呼ばれる所以である。

そして、この換金行為を実質的に支える営業システムが、3店方式に外ならない。それは、『出玉と引き換えに特殊景品を提供するパチンコ店』・『客が特殊景品を持ち込んで現金化する景品交換所』・『換金品を換金場から買い取ってパチンコ店に再販売する景品卸問屋』という、「事業経営上で全く無関係な第三者」によって相互運営される取引システムのことである。その巧妙な仕組みは、パチンコ店に対する“現金や有価証券の景品提供禁止規定(風俗営業適正化法23条1項)”を掻い潜り、“賭博罪(刑法185条)の構成要件該当性事実”を回避して、警察庁も世間一般も、パチンコ店の換金補助業務を直接的な違法行為として指弾しがたい現況を生み出している。

ことに、パチンコホール業の主要な利益源泉が、**特殊景品の交換差益**【景品換金率＝玉換金率＝「貸し玉定価1個4円－持ち玉1個の買い取り価格（客の持ち玉を店が買い取る時の1玉値段）」の大小で生じる店側の損益ギャップ】に求められる以上、——すなわち、客の持ち玉を特殊景品と引き換えるときは、1個4円の貸し玉を2.5円前後のレートで交換することから、その差額1.5円（差額利益率37.5%）が店の取り分とされるため——、特殊景品交換条件の合目的的な操作こそが、店の粗利体質を規定する最大要因とならざるをえない。それゆえ、この換金差益による利益捻出システムが、パチンコホール業の特殊な損益構造を形作る。

なぜなら、店が客にパチンコの醍醐味を実感させようとするれば、交換マージンとなる差額利益率（たとえば37.5%）を原資として「客に貸した玉数よりも多い出玉」を払い出すこと——たとえば、特殊景品交換率が2.5円の店では、平均して130%ないし140%増しの出玉を還元すること／また場合によっては、160%増しの（つまり、16割営業による）赤玉放出を行なうこと——によって、《玉を出すから客が来る、来るから余計に玉が出せる》という好循環を創り出し、出玉重視の営業政策を採ることができるからである。

しかし、それとは異なり、**等価交換システム**——「1玉4円の金銭」と「それに等しい価値をもつ景品」とを相互に交換する営業方式——を採用すれば、店は、出玉率を10割以下に下げた80%前後（この数値は、各店の営業経費率で左右される）にまで絞り込まない限り、企図する粗利を掴み取ることができない。そうなると、当然に釘は渋くなって大当たり回数も激減し、客離れの加速する事態を招いてしまう。つまり、出玉率が14割を超す営業政策は、“換金率を2.8円以下に設定するからこそ成り立つ”のに反し、等価交換方式で無制限の営業政策を採ろうとするれば、店は、粗利確保のために“ギャンブル性への依存度”を高めざるをえない。

もっとも、玉換金率が『4.00円（25玉で100円分と代えられる等価交換）の店』と、『2.38円（42玉で100円分と代えられる減価交換）の店』とがある場合【ただし、同一機種とする】、大当たり1回の出玉を2,100個とした時の換金額は、「25個の等価交換店では8,400円／42個の減価交換店では4,998円」となって、あたかも等価店の方が“客に有利な店”のように見える。

ところが実際には、店の掴める粗利額が同じでさえあれば、『玉換金率の違い』や、『持ち玉遊技ルール——**完全無制限**【大当たり時の出玉定量数に制限がないため、その特賞出玉で継続プレイができる営業方式】や、**ラッキーナンバー制**【店が指定した出目で大当たりしたときだけ、その特賞出玉で継続プレイができる営業方式】のように、“大当たりで得た持ち玉をソノママ使えるか否か”に関して店側で決めた遊ばせ方——の違い』による、“営業政策上の有利さ・不利さ”は、店にとって全く関係がなく、どちらの販促手段を用いても差し支えない。なぜなら、『換金率の大きい等価店や、出玉が持てる無制限店』では釘を締め、『換金率の小さい減価店や、出玉の持てないラッキーナンバー店』では釘を開けるだけだからである。

とはいえ店の出玉政策とは別に、一般客がプレイする場合には、換金率が『等価交換の店』

か『最低でも3円以上の減価交換の店』で遊ぶことが得策となる。何も、店から玉を高く買って安く売り戻すしかない「換金率の低い店」でプレイする必要はない。——また、店選びに際しても、『入店客が常時70%を超える客付きの良いAクラス店【店の粗利率は、総じて10%前後】』でプレイし、『最低でも常時50%の入込み客があるBクラス店【粗利は総じて15%前後】』で勝負を掛けて、『客付き30%レベルのCクラス店【粗利は総じて20%超】』は避けることが賢明である。要するに、店側の営業政策を見分ける眼力がパチンカーの武器となる。

さらに、《誰が打っても大差がなく、いつ大当たりしてもノーパンク【大当たりが最終ラウンドまで継続する方式】の無制限店》では、プレイ条件が全ての客に平等なため、打ち手の技倆や持ち玉ルールを活かした“立ち回り【必要な店内情報を集めて、自分が有利になるよう打ち込むこと】の効果”が薄い。その反面、《各人ごとに大当たりしない限り、持ち玉遊技とならないラッキーナンバー店》では、持ち玉プレイの時間を増やす工夫が必要なため、打ち手の技倆に応じた立ち回り方で“勝ち負けの差”が大きく開きやすい。それゆえ、『打ち止め制限個数のないノーパンク店』や『赤字放出イベントのない等価交換店』でプレイするよりも、打ち方を考えながら“打ち手の技能”を武器にプレイできる『ラッキーナンバー店や減価交換店』で勝負する方が、はるかにパチンコ遊技の正攻法路線と言えるであろう<sup>6)</sup>。

### ③ パチンコサービス・マーケティングの展開方向と現状問題点

#### ——業態開発時点で配慮すべき重要事項

(1) かくてパチンコホール業界は、客に興奮と感動を与え“客の遊び心”を満たそうとすればするほど、《客が喜ぶギャンブル性とゲーム性を兼ね備えた遊技システム》の市場化を図ることに奔走する。それが何よりも、カスタマー・ドリブン（顧客第一主義）というマーケティング・コンセプトに適うからである。ところが、この客心密着戦略そのものが、実は憂慮すべき事態を引き起こす元凶となっている。その実相は、マーケット・イン発想によるパチンコ業界の市場対応行動が、現実的に、“パチンコプレイを巡る遊技コストの上昇や、射倅心の煽動による社会規範との衝突事態”等を引き起こす点に求められる。

すなわち、まず第1の憂慮事項は、客受けを狙って開発される遊技機材が、『高性能なメカニズム——大当たり方式の多様さと高度複雑さ／確変・時短・保留システムなど付加装置の豊富さ／カラー液晶画面の魅惑さ／リーチ演出の心憎さ／ストーリー展開の面白さ／等——を組み込む』ために先端技術を駆使する結果、その直接的な製造コストの上昇分【新台の実勢売価は、1台あたり“パチンコ機で21～25万円、パチスロ機で32～35万円”という高水準な価格】が、営業店の設備投資圧力の増大現象となって跳ね返り、翻っては“必要以上に金のかかるパチンコプレイ”を客に強要していくことになる点である。

そこでは、遊技機としての高付加価値化現象が、店に「機材投資の回収促進を目論む粗利追

求策」を採らせる結果、営業上の重心点が、遊技客を『プレイ技能で遊ばせる方向』から『マシン魅力で遊ばせる方向』に移されて、顧客不在のマーケット・アウト傾向が顕著に現われる。当然そこに、客のパチンコプレイに対する動機付けが薄れ、ヘビーユーザーはともかく、結果的に“パチンコホールからの客離れ現象”を加速させていく根因が形成されるものとなる。

また第2の憂慮事項は、パチンカーへの対客サービスが、『特殊景品を媒体に換金できる物欲刺激システムを内在させること』で射倖心への根深い動因を与え続ける結果、ローリスク・ハイリターンを願望する顧客の本音ニーズへの心理的な技術適合を狙って、客のリスク回避心を『目先を変えた別途のサブ・メカニズム——リーチ目やチャンス目；大当たり予告やスーパーリーチ；等の演出【これらの出現によって“当たり外れ”が起きるのではなく、大当たりや確変の当否は玉が始動口に入った瞬間に決まるため、つまり、機械内部で最初に“当たり外れ”が抽選され、ついで「当たり籤のときは既定の当たりリーチが掛かって特賞絵柄が出揃い、外れ籤のときは既定の外れリーチが選ばれてハズレ絵柄が示される」ため、この決定論的に支配される抽選特性を視覚上の目演出トリック】』で希薄化させながら、実際には“ギャンブル性能の高い遊技機材”を市場化する動きが、絶えず反覆されていく点である。

ここでは当然に、顧客ニーズに適うとはいえ射倖心を過度に煽る製品群が“社会的不適合機の烙印”を押されて、警察庁による行政指導の対象となる状況が繰り返される。しかし、『打ち手にとって面白く妙味のある機械』の許可件数は少なく、「早いもので3ヶ月」といわれる新機種の高い寿命は、機材入れ替えの頻度アップに伴う産業廃棄物の増加をもたらす一方で、ライトユーザー（初心客・高齢客・女性客）の固定化を難しくさせ、パチンコ・マーケティングにかかる“社会的費用や有望客開拓費の増大を招く遠因”が形作られるものとなる。

それゆえ、これらの事態を克服しようとするれば、パチンコ業界自体が、自らのマーケティング哲学を転換せざるをえない。すなわち、パチンコメーカーとパチンコホールの全体が、今まで金科玉条としてきた『顧客志向一辺倒を行動軸とするマネジリアル(経営管理的)マーケティングの論理』を見直し<sup>7)</sup>、顧客と社会と企業との積極調和を目指した『三者相互間に跨がる共生的発展を行動軸とするソシエタル(社会公共的)マーケティングの論理』に依拠することが<sup>8)</sup>、当業界発展の大前提となってくる。つまり、「顧客志向を包含しつつ、公共の福利をも擁護しようとする考え方」に、<sup>コソ</sup>挙って軸足を移しかえるべき時期に際会している。

(2) そこで、こうした見方のもとに、《現時点のパチンコホール業界が直面する課題》を“利用客とのプレイ接点”で捉え直すと、図表1の研究概念図<sup>①</sup>に示す予備調査の結果から、次のような問題状況が浮上する。したがって、それら具体的課題の解決方向線上に、パチンコホール業の健全化と隆盛化を目論んでいくゴールデン・ルートが開かれるとみて間違いない。

①【遊びに金が高み過ぎる】 パチンコ遊技は、“客が身近で気軽に何時でも、安価に楽しく遊べる日常的娯楽性”に魅力があるにも拘らず、今や「プレイ代が掛かり過ぎるため、手

幅に適う手頃な金額で遊びにくくなってしまった」という現実に直面していること。たとえば、CR機全盛時代の今日では、必勝できるとは限らないワンプレイに最低でも1~2万円の投資を余儀なくされて、利用客の経済的負担面での支出が大きい。

②【腕前だけでは対応不能】 パチンコ遊技は、“自分の技倆で玉を勝ち取る攻めの遊びや工夫の仕方”に魅力があるにも拘らず、今や「大当たりの仕組みが複雑で遊び方自体が難しくなり、ハイテク機材に客が反対にコントロールされてしまう」という現実に直面していること。たとえば、アナログ式の従来型羽根物機（釘さえ甘ければ少し運が悪くても、短時間に安定して勝てる機種）が衰退の一途を辿る——もっとも、CR デジパチに人気が集るなか、(株) SANKYO の羽根物機で『初めて液晶画面を搭載したマジカルカーペット DX や、液晶演出法を進化させた新道路工事 DX』等が健闘している——反面、射倖心を決定論的に支配する型式のCR付きデジタル処理機が広く導入されて、利用客の技能介入面での興味が乏しい。

③【ハマりが長く損が出る】 パチンコ遊技は、“偶然の輸贏（負け勝ち）を争って景品獲得成果を掴む期待可能性”に魅力があるにも拘らず、今や「丁半博打の“確率2分の1”の世界を飛び越え、確変図柄による大当たりでさえ“確率60分の1”程度の渋い局面で遊ぶしかない」という現実に直面していること。たとえば、確率変動で大当たりしない限り殆ど勝てないCR機の場合、確変突入率2分の1の機種ならば、初当たり【確変中や時短中の大当たり以外に生じる、通常時の借り玉打ち込みで得られる大当たり】2回を目指して3時間プレイしないと勝負にならず、利用客の投機的行動面での危険が大きい。

④【真の娯楽と言いがたい】 パチンコ遊技は、“気分転換やストレス解消；交歓交流や生き甲斐実感；褻の場の晴化や暮しの乙張り実現”に魅力があるにも拘らず、今や「店側のハード中心的なサービス訴求システムによって、客のアメニティ期待ウォンツが後回しにされる」という現実に直面していること。たとえば、粗利追求を優先させた人気台の撤収や新台の入れ替え；CR機に特徴的な試行回数の多寡で生じる確率収束の有無や出玉困難性【ちなみに、確変突入率2分の1のCR機で“初当たり2回”を目指してプレイしたとき、——（この場合、大当たり確率320分の1の機種では、確変中を除いて「最低640回のデジタル回転数」が試行上の目安となる）——、確変中を含む大当たり平均回数は、『約4回（初当たり1回につき「投資額が約1万円=千円あたりデジタル回転数に換算すると約32回転」までなら、トータルで勝ちが見込める）』を射程にできる。しかし、確変突入の可能性は「実質的に65%前後」と低いと、試行回数を増やして“初当たり3回をゲット”しないことにはプレイ成果が安定せず、必然的に4時間を超す長時間勝負とならざるをえない】；等が災いして、店の一方的都合からくるプレイ不満感を増幅させ、利用客の合理的余暇面での受益が薄い。

⑤【出玉と換金だけが命か】 パチンコ遊技は、“機械との遊び方の面白さ”だけでなく“店内での過し方の楽しさ”にも魅力があるにも拘らず、今や「客とプレイ台との双方向型の

機材提供場面に主な焦点が向けられて、店内慰楽を体感させる演出方策に得てして抜かりがある」という現実直面していること。たとえば、——少ない金で遊びができる／面白い新旧台が揃っている／ゲーム自体を楽しめる／賭け事自体にも挑戦できる／出玉が多く満足できる／高換金で元が取れる／簡単操作で疲れが出ない／心地よく店に居られる／サービスが申し分ない／宣伝文句に偽りが無い／遊技機以外のリラックス設備がある——といった諸点に“客と店とのミスマッチ”が生じ、利用客の日常的臨店面での魅力が少ない。

したがって、これらの問題点を完全な射程範囲に置きながら、『客心密着型の競争優位化業態をシステム設計すること』が求められる。もちろん、そこで開発されるべきパチンコホール業態は、決して「画一的で固定的な経営モデル」ではなく、「各社・各店レベルでの立地環境と競争条件；保有資源と事業方針の違いに柔軟対応ができる仕組みの経営モデル」として稼動する必要がある。それゆえ、『個別状況に即して、機能的に拡張性のある業態システムの基本モデルを、どう構想し組み立てていくべきか』が、本論考における最大の検討課題とされる。

### 3 パチンコホール業の再誕効果を引き出す業態開発論理とその発想を用いた競争優位化業態の創出法

#### ① 市場内競争環境への戦略適合を図る業態開発の認識軸

##### —— 5 類型10系列からなる業態規定変数の発見

(1) こうして、客と店とのインターフェイス空間から掘み出した、「利用客と店舗施設、また、利用客と遊技機材との間にみられる、相関関係・因果関係・共生関係」を規定するより本質的な要因が、パチンコホール業態を構築し運用していくときの基本変数になるものと考えられる。それらの基本変数は、対客接点における双方向型のコミュニケーションを通して認識されるところから、“客の遊技欲求”と“店の営業魅力”とが、つねにパラレルに対応しあう仕組み創りが求められる。それゆえ、図表1の②に示す『遊技上の欲求因子が満たされることで得られる顧客満足力』を確保しようとするれば、当然に、同図表③に示す『経営上の魅力要素を創り込むことで発揮される企業営存力』が計画的に培養される措置を不可避とする。

したがって、“パチンカーの遊技欲求”に即した形で、“パチンコホールの営業魅力”を「1個の業態システムとして組み上げ稼動させるアイデアとプログラミング」が、必要不可欠とならざるをえない。すなわち具体的には、——①「店への出向容易感」を高めるために『立地ポジション魅力』が、②「店への心惹かれ感」を高めるために『施設アメニティ魅力』が、③「店への出玉期待感」を高めるために『出玉アクション魅力』が、④「遊びの出費満足度」を高めるために『景品リカバリー魅力』が、⑤「遊びの欲求充足度」を高めるために『機種バラエティ魅力』が、⑥「遊びの興奮体感度」を高めるために『射倖クオリティ魅力』が、⑦「店

での「興味充実性」を高めるために『滞店中サービス魅力』が、⑧「店での趣向親近性」を高めるために『見込客アピール魅力』が、⑨「店での実利獲得性」を高めるために『割引数パターン魅力』が、⑩「店での臨場有利性」を高めるために『業務アビリティ魅力』が、——それぞれ相俟って、パチンコホール業の業態システム輪郭を形成すると見てよいであろう。

だとすれば、これら10個の要素から成る『遊技欲求対応型の経営魅力体现変数』は、開発業態の構築視点と運用視点に鑑みたとき、現業店運営面では《集客店舗／機材構成／利得提供／慰楽実感／利益制御》という5側面の集計基準にもとづいて、『5類型10系列の店頭操作変数』として認識できるものとなる。それらは、次に示す内容を意味しており、パチンコホール業の経営全般面における戦略展開方策を、「顧客適合を企図しながら同時に競争適合が狙える総体システム」のもとに稼働させる目論見に、より大きな貢献を果たしうると考えられる。

その第1類型は、《集客ストア変数【集客店舗変数】——遊技施設にみられる<sup>・</sup>好感度<sup>・</sup>魅力を判別する要素》と名付けられ、2個のサブ変数から成り立っている。すなわち、『立地ポジション変数——“遊技店への出向難易”で測定される、「プレイ現場への接近性程度」を評価する要素……「ストア・ロケーションの適切さは、どうか」ということ』、および、『施設アメニティ変数』——“遊技店の雰囲気良否”で測定される、「プレイ店舗の快適性程度」を評価する要素……「ストア・イメージの善し悪しは、どうか」ということ』である。

その第2類型は、《機材セット変数【機材構成変数】——遊技設備にみられる<sup>・</sup>多彩度<sup>・</sup>魅力を判別する要素》と名付けられ、2個のサブ変数から成り立っている。すなわち、『機種バラエティ変数——“遊技台の品揃え広狭”で測定される、「プレイ態様の選択性程度」を評価する要素……「アソートメント・ウィズスの広がりは、どうか」ということ』、および、『射倖クオリティ変数』——“遊技台の面白さ深淺”で測定される、「プレイ興趣の多様性程度」を評価する要素……「アミューズメント・デプスの深まりは、どうか」ということ』である。

その第3類型は、《利得プレイ変数【利得提供変数】——遊技過程にみられる<sup>・</sup>効用度<sup>・</sup>魅力を判別する要素》と名付けられ、2個のサブ変数から成り立っている。すなわち、『出玉アクション変数——“遊技時の出玉数多寡”で測定される、「プレイ投資の玉見返り性程度」を評価する要素……「コスト・パフォーマンスの大小は、どうか」ということ』、および、『景品リカバリー変数』——“遊技時の換金率高低”で測定される、「プレイ対価の歩留まり性程度」を評価する要素……「エクステンジ・レイトの高さ低さは、どうか」ということ』である。

その第4類型は、《慰楽ギブン変数【慰楽実感変数】——遊技店頭にみられる<sup>・</sup>欣懐度<sup>・</sup>魅力を判別する要素》と名付けられ、2個のサブ変数から成り立っている。すなわち、『滞店中サービス変数——“遊技客への役務強弱”で測定される、「プレイ場面の居心地性程度」を評価する要素……「インスタ・サービスの良さ悪さは、どうか」ということ』、および、『見込客アピール変数』——“遊技客への販促濃淡”で測定される、「プレイ趣向の親近性程度」を評価

【図表 2：パチンコホール業態における経営基本変数 2 系統 5 類型の構成体系】

類型	事業経営系変数		店舗運営系変数		変数評価基準		変数判定事項	変数ミックスの図解
第Ⅰ類型	活路計画変数	1 生存領域探索変数	集客ストア変数	1 立地 ポジション 変数	ストア・ロケーション 近 中 遠		利用客と来店 便益との関係 (因果；相関)	
		2 採択戦法策定変数		2 施設 アメニティ 変数	ストア・イメージ 良 中 否		利用客と店舗 印象との関係 (因果；相関)	
第Ⅱ類型	組織編成変数	3 前進機序整備変数	機材セット変数	3 機種 バラエティ 変数	アソートメント・ウィズ 広 中 狭		遊技客と機種 構成との関係 (因果；相関)	
		4 営業店舗統轄変数		4 射撃 クオリティ 変数	アミューズメント・デプス 深 中 浅		遊技客と遊技 深度との関係 (因果；相関)	
第Ⅲ類型	資源合成変数	5 効率経営推進変数	利得プレイ変数	5 出玉 アクション 変数	コスト・パフォーマンス 多 中 寡		投入金と遊技 興味との関係 (因果；相関)	
		6 強み機能相乗変数		6 景品 リカバリー 変数	エクステンジ・レイト 高 中 低		投入金と回収 成果との関係 (因果；相関)	
第Ⅳ類型	情報対処変数	7 競争相手観察変数	懸念ギブン変数	7 滞店中 サービス 変数	インスタ・サービス 良 中 否		営業力と感得 役務との関係 (因果；相関)	
		8 調達機材選定変数		8 見込客 アピール 変数	プロモーション・アイテム 濃 中 淡		営業力と集客 効果との関係 (因果；相関)	
第Ⅴ類型	職能統制変数	9 兵站業務運用変数	利益ゲット変数	9 割り数 パターン 変数	ボール・コントロール 厳 中 緩		収益力と損益 調整との関係 (因果；相関)	
		10 手元資金活用変数		10 業務 アビリティ 変数	ホール・オペレーション 巧 中 拙		収益力と仕業 品質との関係 (因果；相関)	

〔備考〕 ① ここに示す変数体系は、「パチンコ専門店；パチスロ専門店；パチンコ・パチスロ兼業店」の何れに対しても、共通して用いることができる。  
 ② 操作変数の奇数項目は《X軸の成分》を、また、偶数項目は《Y軸の成分》を表わす。  
 ③ 「変数ミックス図解」で示される第Ⅰ類型【集客ストア変数】のチャートは、『店舗接近軸【X軸：←△→；△=“axis(軸)”の略】』と『施設印象軸【Y軸：↑△↓】』とで浮かび上がる観察店舗の認識現況を、「2次元からなる各象限」に位置付けたものである。  
 以下、《第Ⅱ類型ないし第Ⅴ類型》においても同じ。

する要素……「プロモーション・アイテムの判り易さは、どうか」ということ』である。

その第5類型は、《利益ゲット変数【利益制御変数】——遊技接点にみられる操業度<sup>・</sup>魅力<sup>・</sup>を判別する要素》と名付けられ、2個のサブ変数から成り立っている。すなわち、『割り数パターン変数——“遊技面の持ち玉査定状況”で測定される、「プレイ収支の損得性程度」を評価する要素……「ボール・コントロールの<sup>アマカラ</sup>甘辛さは、どうか」ということ』、および、『業務アビリティ変数』——“遊技面の遊ばせ方巧拙”で測定される、「プレイ施策の品質性程度」を評価する要素……「ホール・オペレーションの巧みさ拙さは、どうか」ということ』である。

(2) これらの業態規定変数は、図表2に示す『2系統の経営基本変数体系』からも読み取れるとおり、5類型それぞれのメイン変数が各2個のサブ変数で成立するところから、《合計20個のサブ変数を最適に組み合わせることによって、他社との競争対抗を行ないながら、同時に顧客満足と企業利益を獲得できると見る考え方》に立って抽出されている。なぜなら、パチンコホール業が所期の事業目的を実現しようとするれば、“自らの意思で操作可能な複数の主要なマーケティング変数”を合目的的に組み合わせる用いる方策が効果的となるからである。

とはいえ、マーケティング・ミックス【マーケティング手段の組み合わせ】論に関しては、今まで各論者によって“操作要因群の集約化”が試みられてきた。つまり、マーケティング理論を創り出す際には、マーケティング上の操作手段を網羅的に列挙するのではなく、少数の重要な要因群にグルーピングして取り扱うことが有効だと考えられたことによる。たとえば、ワードは「商品・販路・価格・広告・人的販売」<sup>9)</sup>を、レイザーは、「商品・物的流通・情報伝達」<sup>10)</sup>を、マッカーシーは「商品・売場・促進・価格」<sup>11)</sup>を、それぞれマーケティング・ミックスの操作手段として掲げている。

確かに、このように抽象化された純粋理論的な論理構成は、それが前提とした“物品販売業領域におけるマーケティング変数”の操作局面において、きわめて合理的な有用性を発揮する成果をもたらしている。しかし、サービス業の中でも取り分け、「ギャンブル場面が介在する遊技特性」と「景品交換場面が仕組まれた営業特性」をワン・セットとして、『賃貸利用型サービスの店内提供』が行なわれるパチンコホール業の場合には、現場実務面との機能的ギャップが開き過ぎるため、“一般的に認められた4P思考型のマーケティング・ミックス”をそのままの形で採用することは、あまりにも現実的でないと考えざるをえない。

それゆえ本論考では、パチンコホール業の経営実態に合致させることを目指して、2系統5類型10系列から成る『サービス・マーケティング上の操作変数』を集約するものとした。それは、次の理由に依っている。すなわち、——①ホール業は、遊技欲求と法令基準に應える形で、パチンコ営業に特有の手段ミックスを行なう必要があること／②ホール業は、操作手段の独自・適切な組み合わせを試みながら、差別的な競争優位を実現する必要があること／③ホール業は、不完全競争状況<sup>12)</sup>のもとで、自らが操作可能な営業手段の選別化と複合化とを行なう必要が

あること／④ホール業は、地域環境と市場実態ごとに異なる顧客期待を起点として、営業手段の編成を企画する必要があること——これである。

そうしたとき、この5類型10系列の業態規定変数は、次に示す遣り方で操作することが賢明となる。第1に、業態開発目的の実現に向けて、ホール業のシステム運営に欠かせない“10個の操作変数すべて”を用いることが重要である。第2に、10個の操作手段を適切な形で合目的的に組み合わせ、各変数間の機能的シナジーを發揮させることが重要である。第3に、各社・各店の立地環境・競争局面・保有資源の現況に応じて、個別重点的に操作変数を組み合わせることが重要である。これらは実務遂行上で、とりわけ留意すべき諸点と言えよう。

## ② 顧客適合と競争適合に適う出色経営システムの構成軸

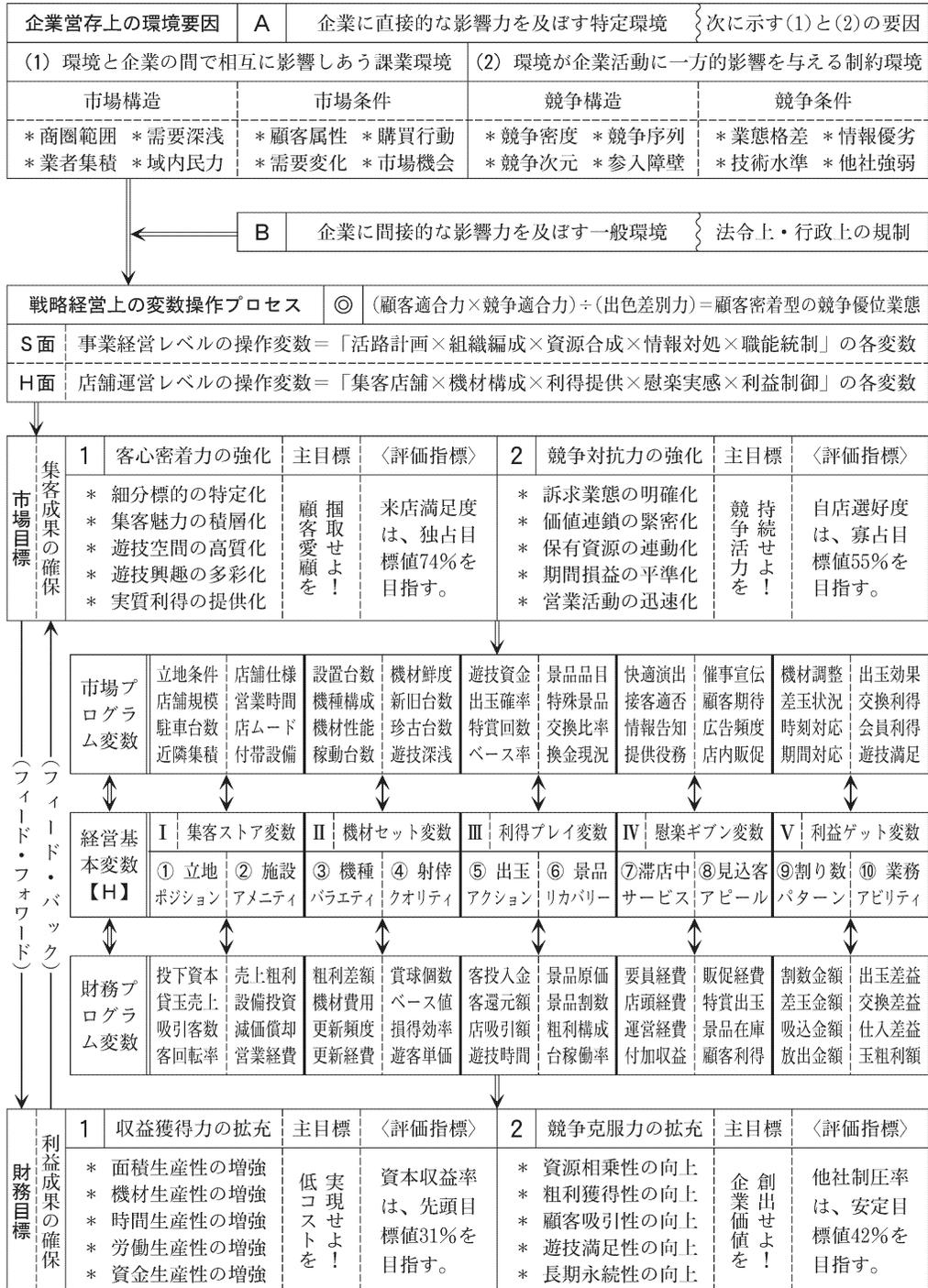
### ——6次元マトリックスによる業態開発の筋道

(1) そこで、このように抽出されたパチンコホール業に特徴的な業態規定変数を踏まえながら、《それらを如何に組み合わせれば、企業経営上の資源投入と産出成果との間に、「利益曲線の上方むけシフト、費用曲線の下方むけシフト、また、両曲線混合の増益むけシフト」で現わされる戦略的果実を掴み取ることができるか》について、その手立てを明確にすることが求められる。すなわち、パチンコホール業が市場密着型の顧客適合と差異訴求型の競争適合とを果たすためには、“経営基本変数として作用する業態規定変数”の順列・組み合わせ方に関する意思決定過程が、対市場戦略と対財務戦略との機能的バランスを確保できるように、統合的な仕組みでプランニング；プログラミング；スケジューリングされなければならない。

なぜなら、パチンコホール業が企図する競争有利性を發揮しようとするれば、「革新形成的な市場戦略と財務戦略——たとえば、営業差別化戦法と占拠率拡大戦法／価値連鎖化戦法とコスト低減戦法／など」を合致させる手段を講じて、『同業他社にミートされにくい戦略経営システム』を創り出す工夫が不可欠となるからである。その実践作業が、まさに業態開発作戦に外ならない。それは図表3のとおり、パチンコホール業態の戦略的成果実現システムを示す論理フレームとして鳥瞰することができ、パチンコホール業の“事業経営レベル”と“店舗運営レベル”の双方に適用可能なモデルとして提示される。

けだし、個別のパチンコホール業が“新業態としての特異魅力（経営的出色性）”を生み出せる秘密は、自社の保有資源をベースとした上で、「独自のマーケティング・マネジメント戦略を統合的に束ねながら、それを稼働させるオペレーション技術のワン・セットを一体的に組み上げる措置」を不可避とする。つまり、パチンコホール業の『直接的な顧客認識フェイズとなる営業店舗レベル』と、『間接的な店頭支援フェイズとなる事業経営レベル』とに跨って機能するシナジー發揮要素が、合目的的に調整されていなければならない。こうした論法に沿って、図表3に示す業態戦略展開上の概念枠組みが、次の諸点に留意しつつ組み立てられた。

【図表3：パチンコホール業態における統合的戦略実行モデルの概念枠組み】



【備考】. ① 『経営基本変数』は《事業経営変数【S変数】》と《店舗運営変数【H変数】》で構成されるが、本チャートでは《店舗運営変数【H変数】》のみを示した。  
 ② なお、『経営基本変数(媒介変数)の5類型(I~V)』に対応する『市場プログラム変数(内生変数)』と『財務プログラム変数(目的変数)』の内容項目は、それぞれ例示として掲げた。  
 ③ また、『市場目標』と『財務目標』の中に掲げた〈評価指標〉は、それぞれ『イチハラ・クスオのシェア目標値』を意味する。

第1点。まずパチンコホール業は、“法令面での行動前提となる規制環境／市場面での存立基盤となる課業環境／競争面での対抗与件となる制約環境”のもとで、『それら環境諸要因に打ち勝てるだけのビジネス戦略徹底的な対応方策』を、勝ち残り可能な方向に向けてシステム展開する必要があること。

第2点。それゆえホール業は、“現時点の市場ポジション；保有資源の多寡と質量”を出発点として、『市場内地位の全社的な拡充強化』を図るべく、『より柔軟な顧客適合と競争適合が得られる出色表現型のマーケティング・マネジメント・システム(その経営骨格と運営体制)』を、対客接点と対敵接点の両側面で企画設計する必要があること。

第3点。そのためホール業は、『顧客吸引効果の有り様を決める現業店舗の運営領域』と、『資源増強効果の有り様を決める全社組織の経営領域』とが相互補完的に機能しあう仕組みを求めて、業態推進軸となる「客心密着型の競争効率を追求できる市場戦略」および「収益実現型の組織効率を追求できる財務戦略」を、システミックにシナリオ編成する必要があること。

第4点。そのときホール業は、市場目標と財務目標との同時達成を目指して、店舗運営レベルでは『集客店舗／機材構成／利得提供／慰楽実感／利益制御』の各変数を、また、事業経営レベルでは『活路計画／組織編成／資源合成／情報対処／職能統制』の各変数を、自社の直面する営存条件に合わせてシステマティックに操作する必要があること。

第5点。したがってホール業は、標的顧客と同業他社に対して『差別的な卓越性の発揮できる経営上の出色特性』を戦略的かつ一体的に打ち出すため、ホール・オペレーション技術を媒介として、「集客売上力を高める市場プログラム変数」と「利益捻出力を高める財務プログラム変数」とを有機的に結び付け、新業態に相応しいサービス・マーチャンダイジング・システムを体系的に整序する（秩序だてて機能的に整える）必要があること。

第6点。なおホール業は、『市場目標の達成効果——客心密着次元と競争対抗次元における奏効度』、および、『財務目標の達成効果——収益獲得次元と競争克服次元における奏効度』を客観的に掴み取って測定できるようにするため、その評価尺度として《イチハラ・クスオのシェア目標値》<sup>13)</sup>を活用する必要があること。……これである。

ところで、ここに示した“市場戦略と財務戦略との一体的な運用方式”は、デービッドソンの見解<sup>14)</sup>を援用することで構想されている。すなわち彼らは、経営者の意思決定に直結する「小売業の戦略管理項目」を操作するため、『市場面の成果実績 (market performance results)』と『財務面の成果実績 (financial performance results)』とに直接対応させた形で、『市場戦略』と『財務戦略』をトータル・ミックスすることの有用性について指摘し、全社の小売り戦略モデル (total retailing strategy model) を開発した。

しかし、彼らの所論には、操作すべきマーケティング・ミックス要素の中に、「前方部門で妥当する“店舗施設／商品構成／販売促進／サービス”の各変数」と、「後方部門で妥当する

“組織統制／要員編成／情報交流”の各変数」とが混在して位置付けられているため、実務面での取り扱い方が困難になるという問題点を抱えている。それゆえ本論考では、ラシュらの見解<sup>15)</sup>にヒントを得て、パチンコサービス業で妥当するマーケティング・マネジメント要素を、“前方機能と後方機能”という質的側面から捉え直し、『店頭レベルの前方運営要素』ならびに『本部レベルの後方支援要素』に分解して操作することが合理的だと考えた。つまり、上記の第2点ないし第5点の論理がそれに該当する。

(2) 何れにせよ全ての業態は、つねに“売買接点における顧客の認知”を起点として成立する以上、パチンコホール業態の場合も、「現業各店に対して利用客が抱くホール運営の在り方」が直接的な刺激因となって、その営業振りが顧客に感得される。それゆえ、《顧客の第1次的な目視認識フェイズとなる“営業店舗レベルの対客接点”を、どのような遊技空間として構築していくか》に、最大の関心が集まらざるをえない。その要点は言うまでもなく、競合店との間に“経営上の明確な差異”を識別できる形で、「施設演出要因／商品構成要因／役務提供要因／販売促進要因／営業管理要因」をトータル・システム化することに尽きる。

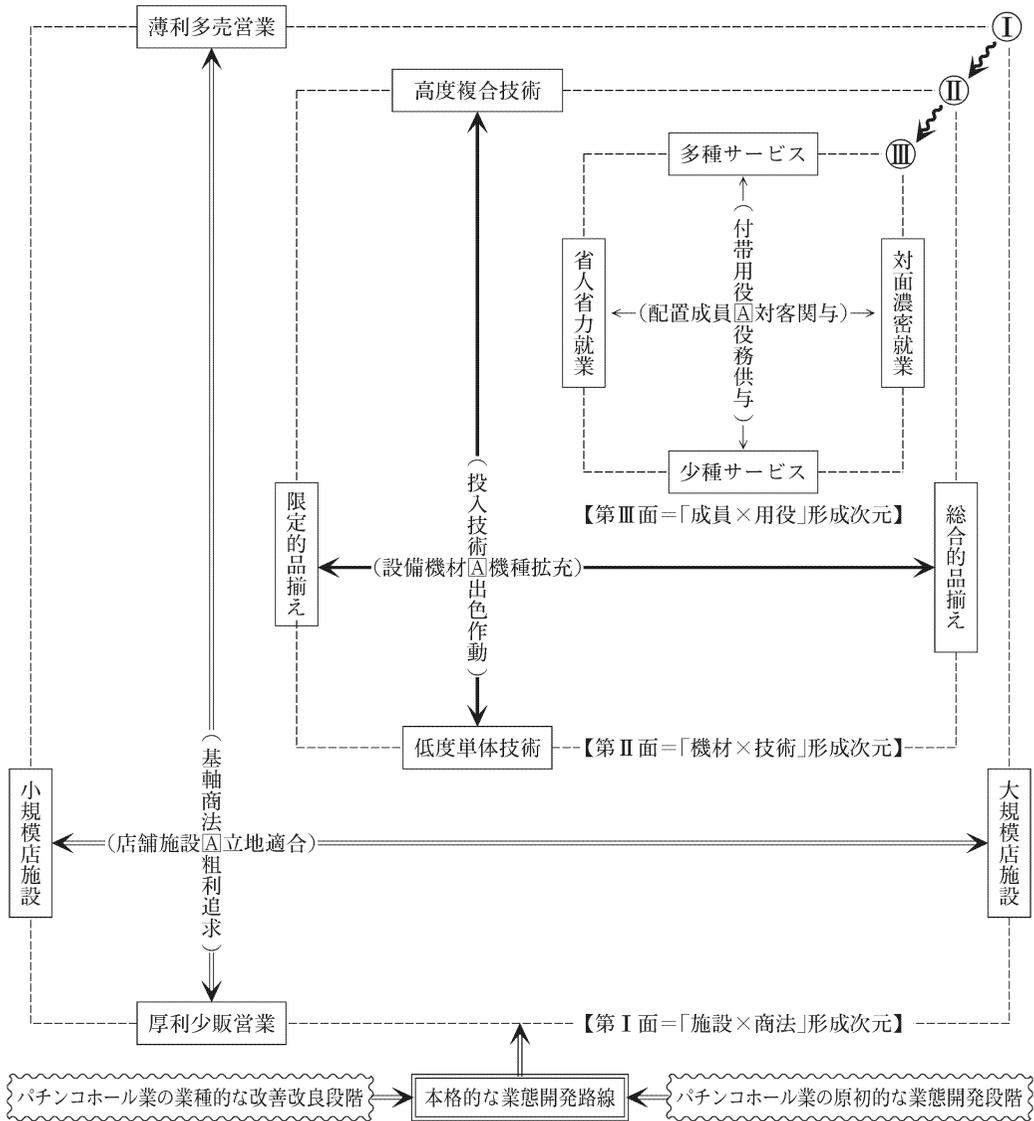
そのため、成功裡に業態開発のダイナミズムを生み出そうとすれば、戦略経営システムの稼動に不可欠な《構造的要因——業態システムの営業骨格を形作る、ハードウェア系の店舗施設・設備機材・配置成員》と、《機能的要因——業態システムの課業体制<sup>シツラ</sup>を設える、ソフトウェア系の基軸商法・投入技術・付帯用役》に着眼しながら、『それらに該当する保有資源』と『新たに付加する出色性形質』を合成させることによって、従来型の事業化セグメントとは次元の異なる“経営資源と経営方策の有効ミックス”を整序していく仕組みが求められる。その完成型が、まさに本論考で解明する“差別的出色魅力を内部化した新規業態”に外ならない。

当然に、その具現化プロセスは、《店舗運営システム》と《事業経営システム》の双方を一体的に機能設計することで完結する。しかし本論考では、業態デザインの主力領域となる『店舗運営レベル』に焦点を絞って、新規業態の開発ステップを明らかにしようと試みた。図表4の6次元マトリックスで示されるパチンコホール業態の原型構築モデルに見られるとおり、営業店舗レベルの業態システムは、次の設計手続のもとにプログラミングすることができる。

第1手順は、「自社保有資源の多寡と強弱」および「現行運用方策の成否と巧拙」を实地棚卸した上で、それらの変新脱皮による最適ミックスを奏効させるため、『経営資源【“施設・機材・成員”で代表されるハード系の持ち駒要素】の活用<sup>エックス</sup>を目論むX軸——全体を支える骨格上の構造的要素を組み込む局面』と、『経営方策【“商法・技術・用益”で代表されるソフト系の営み方要素】の発揮<sup>エックス</sup>を目論むY軸——各部を働かす運営上の機能的要素を組み込む局面』との直交空間で得られる、“4象限の業態戦略策定窓口”を設定することから開始される。

その際、新業態を特色付ける経営上の出色性形質【prominent mold=同業他社よりも際立って優れた、自社独自の経営システム運用面に見られる事業化特徴】が、予め具体的に認識され

【図表 4：6次元マトリックスによるパチンコホール業態の認識評価軸と原型開発要領】



- 〔備考〕
- ① この6次元マトリックスは、『業態設計の第1着手行程となる“施設系×商法系”要素のクロス局面』・『第2着手行程となる“機材系×技術系”要素のクロス局面』・『第3着手行程となる“成員系×用益系”要素のクロス局面』によって構成される。それゆえ、《2次元空間×3側面操作》を行なうところから、『6次元マトリックス』とネーミングした。
  - ② ここに示す積層型の段階的アプローチを実行することで、営業店舗レベルにおける『64タイプの業態原型システム』を開発することができる。
  - ③ すなわち、『第Ⅰ面の第1象限』で観察される「第Ⅱ面の第1象限」に位置付けられた、“第Ⅲ面の第1象限”で表出される1系列の経営システムが、開発すべき《1個の業態》として認識される。
  - ④ なお、出色特性の組み込み要領——その項目と機能／程度と範囲／手順と要点／調整と評価／等——に関する詳細システムは、これを省略する。

ていなければならない。なぜなら、経営上の差別的出色性が「パチンコサービス・マーチャンダイジング機能の営為局面」で具現化されることによって、ホール業は初めて、「他社に優越できる自店ならではの業態訴求魅力」を内発的に創り出せるからである。したがって、《業態システム運営上の如何なる発現領域で、どれだけの対市場効果を期待できる出色特性を付加し作動させうるか》が、業態開発の成果を左右するに至る。

第2手順は、これら2次元4象限の「構造因×機能因」ミックス方式を観察軸として、最低3視点からなる業態システム創出ラウンド——①第1次接近視点＝『店舗施設×基軸商法』の組み合わせ次元／②第2次接近視点＝『設備機材×投入技術』の組み合わせ次元／③第3次接近視点＝『配置成員×付帯用役』の組み合わせ次元——を整序することによって、部分最適化の弊害に陥らずに全体効率を追求できる『差別的出色システムの原型モデル』を、各社の個別条件に合わせつつ、状況適合的な形で組み上げる作業が実施される。

その際、業態開発の第1ディメンションは、「施設認知要素と商法認知要素」の2軸をクロスさせた4象限で形成される。すなわち、——《店舗施設評価軸【X軸】<sup>エックス</sup>——『大規模店施設か小規模店施設かという、立地適合上の認識視点のこと』で、“店舗施設の立地適合性”を判断材料とする。それは、「店舗立地の創造に役立つ顧客吸引面の施設供用骨格を、どう形作るか」という切り口であって、『立地の活かし方』が鍵概念)、ならびに、《基軸商法評価軸【Y軸】——『薄利多売営業か厚利少販営業かという、粗利獲得上の認識視点のこと』で、“基軸商法の粗利獲得性”を判断材料とする。それは、「企業収益の追究に役立つ損益制御面の操業管理体制を、どう仕組むか」という切り口であって、『利益の掴み方』が鍵概念)——から成り立つ軸組み要素が操作対象となる。

ついで、業態開発の第2ディメンションは、「機材認知要素と技術認知要素」の2軸をクロスさせた4象限で形成される。すなわち、——《設備機材評価軸【X軸】<sup>エックス</sup>——『総合的品揃えか限定的品揃えかという、機種拡充上の認識視点のこと』で、“設備機材の機種拡充性”を判断材料とする。それは、「遊技欲求の充足に役立つ試行実演面の興味提供骨格を、どう形作るか」という切り口であって、『品揃えの組み方』が鍵概念)、ならびに、《投入技術評価軸【Y軸】——『高度複合技術か低度単体技術かという、出色作動上の認識視点のこと』で、“投入技術の出色作動性”を判断材料とする。それは、「差別効果の發揮に役立つ差異創出面の魅力発現体制を、どう仕組むか」という切り口であって、『強みの創り方』が鍵概念)——から成り立つ軸組み要素が操作対象となる。

さらに、業態開発の第3ディメンションは、「成員認知要素と用益認知要素」の2軸をクロスさせた4象限で形成される。すなわち、——《配置成員評価軸【X軸】<sup>エックス</sup>——『対面濃密就業か省人省力就業かという、対客関与上の認識視点のこと』で、“配置成員の対客関与性”を判断材料とする。それは、「店頭場面の稼動に役立つ課業遂行面の要員参加骨格を、どう形作る

か」という切り口であって、『人材の動かし方』が鍵概念)、ならびに、『付帯用益の役務供与性』を判断材料とする。それは、「遊技価値の向上に役立つ効用補完面のサービス体制を、どう仕組むか」という切り口であって、『受益の高め方』が鍵概念)——から成り立つ軸組み要素が操作対象となる。

第3手順は、こうした6次元マトリックスによる積層型の段階的アプローチで得られた『64種類の業態原型』を基本データとする一方、別途の競合店調査で得られた『商圏内の競争水準から求めた対敵優位化特性』を修正データとすることによって、『競争克服力が強く、かつ、客心密着力が高い、出色差異体現型の業態モデル』を選び出し、それを『自社の取り組む統合的戦略実践システム』として取り上げることで、一連の業態設計作業が完了する。

### ③ 業態開発の統合的戦略展開モデルにみる具体的妥当性

#### ——業態システム規定変数の操作性と活用効果

(1) ところで、パチンコホール業の場合、それが持つ特殊専門的なサービス提供特性のゆえに、小売業一般に見られる業態開発事例と比べてとき、その変新脱皮方向は思いのほか狭くならざるをえない。その根因は、——①法令範囲に収まる検定仕様の遊技機材をもとに、制約的な品揃えを行なうしか道がないこと。それゆえホール業では、製品個性と機種構成の両側面で“顕著な差異創出魅力”を訴求しにくいこと／②類似的な打球方式・出玉方式・換金方式を前提として、定型的なプレイを行なうしか道がないこと。それゆえホール業では、遊技場面と遊技興趣の両側面で“明確な欲求対応魅力”を演出しにくいこと——に求められる。

とはいえ、パチンコホール業界では、現在すでに定着している従来型の業種モデル——つまり、射倅的性格の打球機材を用いた遊技サービスの店内提供方式——を起点として、3方向に向けた“業態開発と業態革新”を行なうことができる。すなわち、基軸路線となる『新規業態開発作戦』を根幹とした上で、『業態内分進化作戦』と『業態間融合化作戦』を展開する道である。その何れの成功も、利用客の抱く『快適空間で気持ちよく、少ない資金で何時も楽しみ、短時間に大きく稼げること。そのため、操作しやすい打ち台で、狙い打ちして玉が取れ、当たりの快感が味わえること』という本音欲求に、マーケティング・マネジメント視点からジャスト・ミートすることでのみ達成されると見て間違いない。

そこで、まず『業態内分進化作戦』を明かしてみよう。それはパチンコホール業が、自ら営む固有の事業特質を土台としながらも、『新しい経営戦略上の出色魅力を訴求できる、多様な仕組みの型式』【組織構成や遂行機能の違いによって識別される個別の事業化方式】に枝分かれし転進していくことを言う。この作戦によって、たとえば——規模拡大化または規模圧縮化；機種総合化または機種限定化；店舗個性化または店舗標準化；役務濃密化または役務縮小化／

等価換金化または減価換金化；自在遊技化または制限遊技化；多彩催事化または定番催事化；両立立地化または単独立地化／等——といった、遠心的あるいは求心的な現状脱却方向での業態内分化プロジェクトを、合理的に進捗させることが可能となる。

また《業態間融合化戦略》を明かしてみよう。それは、パチンコホール業態と別個の特定業態とが、互いに持ち寄る異質な経営資源と経営技術を水平的または垂直的に結び合わせ組み直して、『全く新しい経営機能と経営魅力を発揮できる、新種の事業化システム』に変成し脱皮していくことを言う。この戦略によって、たとえば——ショッピングセンターとの融合体；飲食レジャーセンターとの融合体；ホテル旅館業との融合体；卸売センターとの融合体／市街地再開発事業との融合体；駐車場事業との融合体；駅舎遊休地活用事業との融合体；異業種連携事業との融合体／等——といった、複合的あるいは合成的な現状脱皮方向での業態間融合体プロジェクトを、計画的に進捗させることが可能となる。

その根底には当然のことながら、本論考で明らかにした《パチンコホール業態の統合的戦略展開モデル》に見られる、『2系列5種類の操作変数』と『6次元マトリックスによるシステム設計手法』とが、合目的的に内部化されていなければならない。なぜなら、開発すべき業態システムに、もし「経営技術上の明白な出色的優位性」が組み込まれていないとすれば、それは決して“新規業態 (prominent business format)”とは呼びえず、単に「目新しい経営手法、ないしは、従来とは違った操業方式」と言うだけの“業態ふう経営システム”になってしまうからである。それが、我々の求める戦略経営志向業態でないこと言うまでもない。

(2) かくて、本論考で主張する業態開発論理を用いたとき、パチンコホール業界は、次に示唆する“新機軸の戦略的業態”を実用化していくことができよう。もっとも、ここに掲げた例示業態は、「店舗立地と機材構成と基軸商法」を認識軸として業容プロフィールだけを示したものであるため、ともすれば従来型ホールと見間違える恐れが見込まれる。しかし、その経営実体（組織特性と作用機序）は、業種型ホールとは異質な経営システムを核とした“高シェア実現型の新規ビジネス・フォーマットである”点に留意することが肝心である。

①【郊外立地型の総合店業態】 ロードサイドの単独店；パワーセンターやショッピングセンター内の併設店；等で、広域集客を狙う巨大店・大型店・中型店サイズのホール。「多種多品目か多種中品目の機材構成」を軸に、『薄利多売方式の量販型営業』を行なう。

②【中核立地型の総合店業態】 都心商業ビル内の単独店；量販店・廉売店・ショッピングセンターとの複合店；等で、広域集客を狙う大型店・中型店・連係小型店サイズのホール。「多種多品目か中種中品目の機材構成」を軸に、『薄利多売方式の量販型営業』を行なう。

③【商業立地型の専門店業態】 界限商業集積内の単独店；飲食業・娯楽業・宿泊業・小売業との両立併存店；等で、狭域客や流動客を狙う中型店・小型店・連係極小店サイズのホール。「中種中品目か少種中品目の機材構成」を軸に、『中利中売方式の質販型営業』を行なう。

④【限定立地型の専門店業態】 住居混在地区・ビジネス地区・観光依存地区・駅舎内の特定客むけ単独店；等で、近隣客や流動客に頼る中型店・小型店・極小店サイズのホール。「中種中品目か少種少品目の機材構成」を軸に、『中利中売方式の質販型営業』を行なう。

⑤【市街立地型の特殊店業態】 人気台・珍古台・羽根物台；新旧海物台・パチスロ台・アレパチ台；等に特化した単独店で、指名来店に頼る小型店・極小店サイズのホール。「特種単品目か少種少品目の機材構成」を軸に、『厚利少販方式の特販型営業』を行なう。

⑥【自由立地型の特殊店業態】 2階建て車両による移動式パチンコ店；インターネットによる電子応答パチンコ店；等のフリースタイルで、ニッチ市場の特定ニーズを狙う事業型式。「少種少品目か多種多品目の機材構成」を軸に、『中利中売方式の特販型営業』を行なう。

それらの成功要諦は、新業態の開発過程をシステム思考のもとで捉えることに尽きる。すなわち業態開発の着眼点は、——①ホール業がパチンカーの欲求課題を“同業者との競争状況”の中で個別具体的に解決しようとするれば、『顧客の利用動機を、競合他店の提供魅力以上の質量で、戦略適恰的に満足させる仕組み創り』と取り組むしか、有効な手立てがないこと。／②それゆえ新業態の設計原理は、市場戦略と財務戦略の統合展開視点から、顧客吸引力の高い差別的な出色訴求機能を『店舗運営技術の創造的な活用方策』を通じて編み出し、それを主軸に「店頭重視の全社マネジメント」をシステム展開すること。／③その際、出色性を具体的に発想するため、演繹的で実用的な現状打開アプローチとして確立された『ワークデザイン手法』を用いて、「現状に捉われない出色特性の機能と型式」を考案し組み立てること<sup>16)</sup>。また、ワークデザインで得られた出色性発現システムを、“店舗運営変数と事業経営変数の中核指標”として位置付けること——であって、その巧拙と適否が業態開発の効果を左右する。

さらに、それを受けて業態設計の実務段階では、次の作業が行なわれる。——第1に、『ホール業の店舗運営に必須の個別要素技術』……たとえば、機材構成技術；機種選定技術；割数決定技術；出玉調整技術／単台調節技術；全台制御技術；起動打止技術；不調処理技術／景品交換技術；損益統制技術；予測見積技術；電算活用技術／顧客管理技術；苦情対処技術；ゴト対策技術；設備保守技術／等……に着目して“その現状性能”を洗い出すとともに、自社の強み創出に貢献できる“新規な技術や技法のシーズ”を探し出す。——第2に、「それら従来技術の再編成と導入技術の付加合成」によって生み出した『経営力高度化上の発現機能……それが出色性機能に当たる』を、“ホール運営基盤となる総合的な技術体系”にまで組み上げたのち、「全社的な事業経営レベルと整合性の取れた実行システム」として運用することになる。

ただし、今日のパチンコ大競争時代を勝ち抜こうとすれば、『単一の店舗運営技術』だけでは他社優越性を引き出すことが難しいため、業態開発の当初から、『複数の店舗運営技術』を差異形成的に組み合わせ、戦略マインドにもとづくシステム融合を行なう戦法が決め手とならざるをえない。それゆえ、顧客愛顧と競争優位を確保できる差別的出色性を体現するため、

——①対客接点で機能する店舗運営テクノロジーを武器として、その戦略的用法を経営力の拡充強化方向に組み変えていくこと／②それを有効化する実践的手段として、店舗運営領域と事業経営領域で当て嵌まる『2系統5類型10個の操作変数』を手掛かりにシステム変換を成し遂げること——が、本研究上の焦点として意識された。ちなみに業態開発の有効性は、他の業界（小売業・卸売業・飲食業など）では既の実証済みであり、変新脱皮の効果が顕著である。

なお、パチンコホール業界で妥当する『出色アイデア具現化システム／戦略的コスト管理システム／企業価値最大化システム／効率的ホール運営システム／低コスト店舗開発システム／人材パワー発揮システム／等』の詳細に関する研究成果は、別途の機会に譲られる。

#### 【注】

- 1) 社会経済生産性本部(編)『レジャー白書——新たな余暇市場の可能性』(財)社会経済生産性本部, 2003年.
- 2) Peter F. Drucker, "The Economy's Dark Continent" in *Fortune* (April, 1962).
- 3) 市原樟夫「小売業経営における業態概念とその枠組み設定」企業診断(同友館), 36巻4~6号, 1989年.
- 4) パチンコホール業の営業店規模を把握するため、店内の遊技機設置台数をベースとして、その大小タイプを次表のとおり類型化した。なお調査要領は、『調査担当者=筆者／調査基準日=2003年10月末日／調査方法=臨店実査／調査対象店=全国各地でパチンコホール業を営する法人150社の直営店舗【パチンコ機とパチスロ機の併設店——一部に単設店を含む】2,257店』である。

営業店の規模別ランク	台数範囲(台)	調査店舗(店)	規模別構成比(%)	調査店の営業立地区分		
極小店	100台クラス	50~ 150	23	1.0	『商業(含・近隣商業)地域／工業(含・準工業)地域／準住居(含・第2種住居)地域』で営業する次の立地別店舗が対象。 ① 駅前立地型店舗 ② 繁華街立地型店舗 ③ 商店街立地型店舗 ④ ビジネス街立地型店舗 ⑤ 学生街立地型店舗 ⑥ 工場街立地型店舗 ⑦ 郊外地区立地型店舗 ⑧ 観光地区立地型店舗	
小型店	200台クラス	150~ 250	267	11.8		
	300台クラス	250~ 350	680	30.2		
中型店	400台クラス	350~ 450	515	22.8		43.4
	500台クラス	450~ 550	465	20.6		
大型店	600台クラス	550~ 650	158	7.0		9.8
	700台クラス	650~ 750	63	2.8		
巨大店	800台クラス	750~ 850	36	1.6		2.2
	900台クラス	850~ 950	13	0.6		
極大店	1000台クラス	950~2,000	37	1.6		1.6
6階級	10クラス	合計	2,257	100.0	100.0	

ちなみに、1983年当時は全国的に、各都道府県・遊技業協同組合の自主規制によって、1店舗あたりの設置台数が「500台を上限に、200ないし400台の範囲に」制限されていたことから、本表でいう『小型店300台クラス』が、標準的な中規模店舗として“経営管理面からも適正効率を追求できる営業サイズだ”と考えられていた。

ところが、今回の2003年時点では全国的に、台数上限の規制緩和と店舗管理の合理化措置とが進捗したことから“1店舗あたりの設置台数”が増加し、20年前の『250ないし350台クラスの中型店』は過半を割り込んで、今や“小型店の範疇”に属するものとなっている。つまり時系列的に、営業店舗の大型化現象が顕著な形で進行しつつある。

- 5) 社会経済生産性本部(編)『前掲書』, pp.1~44.
- 6) ちなみに、“出玉放出と店内サービスの高さ”で評判の高いパチンコホール【東京・大阪・神戸・京都の42店舗】について、その「景品交換方式と持ち玉利用方式の組み合わせ方」に着眼しつつ各店の営業特性をパターン化してみると、次のようなタイプを識別することができる。
- すなわち、——①等価交換・無制限の店／②3.30円交換・無制限の店／③2.38円交換・無制限の店（これには、「平日が全台無制限；休日が確変無制限」の店あり）／④2.32円交換・無制限の店／⑤2.38円交換・ラッキーナンバー制の店／⑥3.30円交換か2.50円交換で、「ラッキーナンバー制や定量制の一部台」以外は無制限をとる店——といった具合である。
- 7) M. L. Bell and C. W. Emory, “The Faltering Marketing Concept” in *Journal of Marketing* (Oct. 1971).
- 8) P. Kotler, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, (6/ed.), Prentice-Hall, 1988, p.28.
- 9) J. A. Howard, *Marketing Management : Analysis and Decision*, (2/ed.), Richard D. Irwin, 1963, p.5.
- 10) W. Lazer, *Marketing Management : A Systems Approach*, John Wiley & Sons, 1971, p.236.
- 11) E. J. McCarthy and W. D. Perreault, Jr., *Basic Marketing : A Managerial Approach*, (9/ed.), Richard D. Irwin, 1987, pp.37-38.
- 12) パチンコホール業界の現況は、不完全競争——「サービスの受け手としてのパチンカー」が十分な製品知識や必要情報を持たないため、“市場法則が完全な形で作用しえない市場”における競争状態——のもとで営存しているところから、必然的に競争手段の多元化が進んで、競争方策の操作自体が重要な意義を持つに至る。
- 13) 市原樟夫「ランチェスター理論のシェア原則とイチハラ・クスオのシェア目標値」高知県中小企業指導所『中小企業研究・昭和49年特別号』高知県商工労働部, 1974年, pp.4-48.
- 14) William R. Davidson, Alton F. Doody, and Daniel J. Sweeney, *Retailing Management*, (4/ed.), John Wiley & Sons, 1975, pp.110-122. なお、次の文献をも参照。
- William R. Davidson, Daniel J. Sweeney, and Ronald W. Stampfl, *Retailing Management*, (6/ed.), John Wiley & Sons, 1988, pp.2-85, pp.128-198.
- 15) Robert F. Lusch, Patrick Dunne, and Randall Gebhardt, *Retail Marketing*, South-Western Publishing, 1993, pp.14-75.
- 16) 市原樟夫『融合化マーケティング——環境適合の論理と手法』同友館, 1994年, pp.171-216.

#### 【参考文献】

- 市原樟夫『大型店対応作戦——市場戦略編』ビジネス教育出版社, 1980年。
- 市原樟夫ほか『中小小売商業の業態開発手法の研究』中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所, 1987年。
- Nic Costa, *Automatic Pleasures : The History of the Coin Machine*, Kevin Francis Publishing, 1988.

- 大橋厚雄『銀玉業界——17兆円産業・パチンコ業界ウラ事情』第三書館，1995年。
- 姜誠カンフン『5グラムの攻防戦——パチンコ30兆円産業の光と影』集英社，1996年。
- 杉村暢二『都市と遊技場——パチンコ店の地域分析』大明社，1996年。
- 宮塚利雄『パチンコ学講座』講談社，1997年。
- 成美子ソンミジ『パチンコ業界報告書』晩聲社，1998年。
- 谷岡一郎『現代パチンコ文化考』筑摩書房，1998年。
- 田崎正人(編)『史上最大のパチンコチェーン：ダイナム』財界研究所，1999年。
- 溝上憲文『パチンコの歴史』晩聲社，1999年。
- 町田寛永『パチンコ攻略法——その嘘と真実（インテグラ打法なら負けない）』元就出版社，1999年。
- 松下光志(編)『20世紀パチンコ名機大全』宝島社，2000年。
- 鎌形和紀(監)・阿部正人(編著)『パチンコ名機コレクション』グリーンアロー出版社，2000年。
- 鈴木笑子『天の釘——現代パチンコをつくった男・正村竹一』晩聲社，2001年。
- 吉永明智・山本基ほか『戦略的パチンコホールの開発計画と店舗デザイン総集』綜合ユニコム，2002年。
- 湯川栄光『最前線パチンコ・パチスロ業界——知りたいことがスグわかる』こう書房，2002年。
- 熊脇嘉人『パチンコ・パチスロホールの計数管理——実務演習マニュアル』綜合ユニコム，2002年。
- 山田清一・今泉秀夫(編)『ヨーロッパに生まれ日本で育ったパチンコ百年史』アド・サークル，2002年。
- 田淵隆茂『現役設定師のホール攻略法——パチスロ常勝の法則』イースト・プレス，2002年。
- 田淵隆茂『現役釘師が教えるパチンコ勝ち組の条件』イースト・プレス，2003年。
- 池田正樹(編)『パチンコ産業年鑑——主力企業176社・経営データファイル』綜合ユニコム，2003年。
- 警察庁(編)『警察白書(平成15年版)』ぎょうせい，2003年。