

GAMING BUSINESS

by

Masayuki Higashitani

**Bachelor of Science in Hotel Administration
University of Nevada, Las Vegas 2005**

序章	4
1. 複合型カジノ	
第一章 負の経済効果	6
1. コスト	
2. 犯罪	
3. ギャンブル依存症	
第二章 正の経済効果	11
1. 増収	
2. 経済活性化	
3. 雇用創出	
第三章 運営	13
1. チュニカにみるカジノ成功の秘訣	
1-1 競争原理	
1-2 低税率	
1-3 巨大商圈	
2. ハラースの経営手法	
2-1 顧客へのコミットメント	
2-2 従業員へのコミットメント	
2-3 地域へのコミットメント	
3. テクノロジーの恩恵	
第四章 マーケティング	18
1. 初期のコンプシステム	
2. 現在のコンプシステム	
終章	21
1. 表裏一体の関係	
2. カジノの成功像	
あとがき	23
参考文献	24

序章

1. 複合型カジノ

カジノビジネスは、本質的にはギャンブルビジネスであり、お金を儲ける機会を売る商売かもしれない。しかし、そこにホテル、ショッピング、レストランなどを加え、楽しみを複合化させることにより、時間、空間を売るエンターテインメントビジネスへと昇華させることが出来る。多くの人を楽しませるエンターテインメントビジネス、それがカジノの魅力でもある。税収増、雇用創出、経済活性化……。カジノ合法化議論で真っ先に飛び出すカジノのメリット。そこに、目に見えないカジノが提供できる「楽しみ」という大切な要素を付け加えたい。そんな「楽しみ」も提供できる複合型カジノには、さまざまなメリットが存在する。

複合型カジノは、エンターテインメントの提供と同時に、収益の分散もしくはリスク分散とも言い換えられる要素を併せ持つ。全米にカジノが急激に拡大した80年代後半、危機感を感じたラスベガスは、豪華ホテル、ショッピング、レストランを併設した複合型カジノをコンセプトに、総合エンターテインメントシティ戦略を打ち出した。カジノだけに頼らない街作りに取り組む為、当時の市長はシーザスパレス内にフォーラムショッप्スを誘致。シーザスパレスはモールコンセプトを導入し、ショッピングを融合させたカジノの成功先例を作った。カジノ王である Steve Wynn は、1988年のミラージュのオープンでファミリー型の新しい需要を開拓した。その後、90年代のラスベガスは、テーマ性を持たせたファミリーデスティネーションと化した。結果、ラスベガスはその名を各国に轟かせ、世界一のエンターテインメントシティと呼ばれるようになり、一昔前のカジノだけの街から脱却したのだった。

さらに、観光客を期待できる複合型カジノには経済的再分配を抑える効果がある。経済的再分配とは、簡単に言えばカジノに落とされるお金は本来他のビジネスで消費されるお金、という考え方である。経済学者の Johnson (1) の試算によれば、地元民によってカジノに落とされる70%のお金は、他のビジネスより転換されたもので、残り30%が新たな支出、と結論付けられている。つまり、カジノが出来たことによる新たな経済効果は、30%をもとに試算されるべきなのだ。さらに他の論文 (Ryan, Connor, and Speyer 1990, University of South Carolina 1994) (2) でも、Johnson が提唱する7:3の理論を見つけることができる。Johnson 同様に Goodman (3) も、カジノに流れ込むお金はレストランや小売など、他のビジネスより移転されたもの、と指摘し、新たな需要の創出ではなく経済的再分配、という立場をとっている。しかし、この理論は小規模のローカルカジノをもとに試算した数値であり、カジノを複合型にすることにより他地域より観光客を呼び込み、

落とされるお金のパイ自体を拡大し、経済的再配分を抑え既存商店との共存共栄を図ることができるのである。

また、複合型カジノには運営上のメリットもある。カジノが生み出す莫大なキャッシュフローをもとに、ホテルやレストランの改装を行い、魅力あるカジノや街作りをし、リピート客を確保することである。これは、カジノと他の施設が同じ経営のもとに運営する利点であり、ラスベガスのリピート率の高さの要因の一つでもある。また、複合型カジノは訪問者の滞在日数の増加やカジノのイメージ改善にも大きく役立つ。僕は、日本でカジノを合法化した際の成功のカギとなるのがイメージ戦略、と考えている。ギャンブルに対する罪悪感や道義的反発、地下カジノによるカジノのイメージの悪さ。日本では、カジノがマイナスからのスタートになることも十分に考えられ、そのイメージ戦略が重要となる。カジノの良いイメージ作りに欠かせないキーワードの一つに挙げられるのが「エンターテイメント」である。エンターテイメントという、人々が持つイメージとカジノをリンクさせ、カジノをギャンブルビジネスからエンターテイメントビジネスに変え、人々に「楽しみ」を提供する。それが複合型カジノの魅力である。

第一章 負の経済効果

1. コスト

カジノ合法化を議論する際、その功罪を天秤にかける方法がある。つまり、カジノ設置による税収増や雇用増などのプラスが、犯罪増加やギャンブル依存症などのマイナスを上回ればカジノ合法化に値する、と結論付けられるのである。しかし、税収や雇用などに代表されるプラスを数値として表すのは可能でも、カジノ設置により発生するマイナスを数値化するのは非常に困難を極める。通常、カジノのコストは「規制・司法コスト」と「社会コスト」の二つに分類することができる。ゲーミング委員会によるカジノの監視や監督、訴訟などが「規制・司法コスト」と呼ばれるものである。一方、「社会コスト」は自殺や家庭内暴力に代表されるソーシャルコストと、偽札、横領、回収不能の負債などのエコノミックコストとしてさらに分類されるのである。ここでは、カジノ設置により発生するコスト（ギャンブル依存症）を試算したレポートを参考に、カジノがもたらす負の経済効果を検証してみたい。

Politzer, Morrow, Leavey (4) によれば、ギャンブル依存症患者一人にかかる年間の費用は、\$61,000、また程度の軽い場合でも\$26,000 と試算されている注1)。Thompson、Quinn (5) はさらに少なく見積もったギャンブル依存症一人当りの費用\$6,300、をアメリカ国内の依存症患者数とかけ合わせた結果、年間に社会全体が負担するコストを\$19 billion と弾き出している注2)。この数値は、ゲーミング産業全体からの税収を大きく上回ると指摘し、カジノの存在に疑問を投げかけている。さらに注意する点として、ギャンブル依存症などは一晩にして現れず、コストは徐々に大きくなるのが普通である。Grinols (6) は1987年から1996年までの約10年間、カジノを抱えるコミュニティとカジノが無いコミュニティ、そしてカジノオープン前後を比較調査した結果、カジノが社会に影響を与えるのは、カジノオープンの3年後と結論付けている。つまり、依存症などの問題が顕在化するには、タイムラグが存在するのである。例えば、あるプレイヤーが依存症に至るまでには、資産ロス、合法的資金捻出（家族や友人からの借金）、ローン、そして最終段階として犯罪に走るのである。また、カジノのコストを考える際に、市場が拡大していることやアメリカ経済が好景気であることなども考慮する必要がある。市場はある一定の所までは成長するが、必ず成熟し、その後税収や雇用といったプラスは伸び悩む一方、先述のマイナスは、しばらく伸び続けるのだ。さらに、カジノのお金欲しさに窃盗を働き、どれだけが実際にその動機として警察に報告されているかも疑問である。内部処理もかなりあり、数字として表れるのは氷山の一角である可能性も十分に考えられる。また、家族や友人がギャンブル関連犯罪の被害を受けるケースが多く、彼らの多くは警察に報告しなかったり、被害者が犯罪自体に気付かない場合もある。ギャンブル関連の犯罪は過小評価されている可能性が強

く、これらの点にも注意する必要がある。そう考えると、カジノは社会にとって決して有効性はなく、むしろ社会悪である、と考えることもできる。

注1) ギャンブル依存症患者は、同時にアルコールやドラッグの問題など、他の依存症も抱えるため、社会にかかるコストを単純にギャンブルという原因だけに求めることは難しい。

注2) 彼らの弾き出した数値には、競馬、ドッグレース、宝くじなど、カジノ以外のギャンブルも含む。

2. 犯罪

カジノは犯罪を誘発する、という通説がある。しかし、犯罪増加の裏には、人口増加という要因が大きく関わっていることを忘れてはならない。カジノ設置により、多数の観光客が呼び込まれることで、ケンカや引ったくりといった犯罪が発生する。しかし、これはカジノに限った事象ではなく、人口増加に大きく起因する。それでは、カジノ特有の犯罪とは何であろうか？

Garry Smith, Harold Wynne, Tim Hartnagel⁽⁷⁾ はカナダのエドモント州警察の協力を得、膨大な犯罪資料を調査した結果、ギャンブル関連の犯罪の大部分は暴力事件とは無関係であることを突き止めている。犯罪の三分の二は、偽札や詐欺関連、残りが家庭内紛争や自殺であり、殺人は一件も報告されていないのだ。先述した社会コストのうち、エコノミックコストで最も社会に悪影響を与えたのは着服や偽造などの詐欺であり、ソーシャルコストでは、自殺と家庭内紛争など、子供への悪影響が目立つ結果となった。その要因として突出しているのが、「ギャンブル依存症」である。この調査では、ギャンブルと犯罪の関係をすべてギャンブル依存症と結びつけることはできないが、いくつかの点で関連していると結論付けている。ギャンブル関連の家庭内紛争や自殺、また詐欺はギャンブル依存症患者が関与し、カジノなどのギャンブル施設が不正や引ったくり、偽札などの発生場所になったと締めくくっている。この調査からも分かるように、カジノ設置後に増加する犯罪は、ギャンブル資金捻出のための着服や窃盗、および詐欺などの軽犯罪である。アメリカではこれらの犯罪を特にホワイトクライムと呼んでいる⁽⁸⁾。

このレポートをまとめると、カジノ関連の犯罪は、

ホワイトクライム：詐欺・横領・着服など、しばしばギャンブル依存症患者により、
ギャンブル資金捻出のために起こされる犯罪

ファミリーアブユース：家庭内紛争・幼児虐待・自殺など、ギャンブル依存症患者
が家族に対し引き起こす犯罪

カジノで起こる犯罪：マネーロンダリング・偽札・窃盗・不正・売春など、敷地内
で起こる犯罪

であることが分かる。つまり、カジノが関連する犯罪は、暴力的なものより、着服や横領といったホワイトクرائمを誘発するものであり、その多くはギャンブル依存症が原因であることがわかる。

3. ギャンブル依存症

精神科医、心理学者、ソーシャルワーカー、研究員などで構成され、ギャンブル問題に古くから取り組むアメリカの非営利団体に **National Council on Problem Gambling** がある。彼らの調査によると、プレーヤーの約3%が依存症患者になるという結果が報告されている(9)。さらに、カジノの近くに住む人ほど、依存症になる確率は高くなるという研究結果もある。バッファロー大学の中毒リサーチ研究員の **John Welte** は、カジノから半径 10 mile 圏内の住人は全米平均に比べ、ギャンブル依存症の確率が二倍になることを突き止めた。また、**The National Gambling Impact Study Commission** の最終報告書では、自宅から半径 50 mile 以内にカジノがある場合、ギャンブル依存症患者数が二倍になるという事実が判明している。つまり、カジノにとってギャンブル依存症は避けて通れない問題なのだ。

突然だが、リゾート地や都市部など、世界中をぐるりと見回せば、さまざまな場所にカジノが存在することに気付く。よく見られる設置場所に、国境や州境近くがある。カナダとの国境近くにあるデトロイトのカジノ、ブラジルとの国境近くにあるアルゼンチンのカジノなどがその例である。これらは、隣国から観光客を呼び寄せることにより、自国経済を活性化させ税収アップも図る戦略である。また、ネバダ州はカリフォルニア州、ニュージャージー州はニューヨーク州、ルイジアナ州はテキサス州から同じくプレーヤーを呼び寄せている。これらのカジノに共通するのは、自分はベネフィットだけを取り、コストは相手に委ねるという手法で、業界では賢い運営方法として紹介されている。しかし、僕はこの運営方法が決して賢いものだとは思わない。他の地域に負担だけ押し付け、自分たちは利益のみを享受するのは、むしろ無責任な運営方法だと感じる。先の調査からも分かるように、プレーヤーの数パーセントは、必ずギャンブル依存症になる為、その受け皿としてセーフネットを張るべきなのだ。つまり、「顧客ケアの一連の流れ」である。楽しい仕掛けで顧客を呼び込み、楽しい時間を過ごしてもらい、再度の来店を促す。そして、依存症になってしまったプレーヤーにも手を差し伸べる。ギャンブルの基本は自己責任だが、最後は企業(社会)がセーフネットを張ることが、カジノの責務だと感じる。

カジノが取り組むギャンブル依存症対策の一つに **Self Exclusion Program** がある。**Self Exclusion Program** とは、ギャンブル依存症者が自発的に自分自身をカジノから締め出すものである。プログラム登録者は、いかなる理由でもゲーミングエリア内への入場が禁止され、結果、強制的にギャンブル活動を遮断されるのである。プログラム登録後は、カジ

ノからのダイレクトメールのリストからも外され、カジノ内でのチェックの現金化もできない。仮にカジノに入った場合は、退出が求められ、その行為が継続したり従わなかった場合は、罰金や不法侵入で逮捕されるケースもある。プログラムは、通常カジノ業界からの基金提供によりサポートされているため、登録者への負担は無い。プログラムの有る国は、オーストラリア、スウェーデン、スイス、オランダ、カナダ、アメリカを始め欧米諸国が挙げられ、アメリカの中でも、イリノイ、ミズーリ、ミシガン、ニュージャージー、ネバダ、ミシシッピー、ルイジアナ、ニューメキシコ、インディアナ各州がプログラムを提供している。これらのプログラムの基本的な概念は、プレーヤーの締め出しによるギャンブル依存症患者の強制的処置による救済、という考え方である。

さて、ギャンブル依存症対策に期待のかかる **Self Exclusion Program** であるが、いくつかの欠点も抱えている。例えば、あるカジノでプログラムに登録しても、違うカジノであれば、強制力を失う為、ギャンブル活動が可能となる。これは、州内のカジノの足並みが揃わないネバダ州が好例である。さらに、州が違えばプログラムが効力を持たないことも問題点である。例えば、イリノイ州でのプログラム登録者は、ネバダ州、ニュージャージー州やインディアナ州のカジノでプレーすることが可能なのだ。また、カジノから自分自身を締め出したとしても、宝くじや競馬、オンラインでギャンブルができ、包括的なプログラムでないことも **Self Exclusion Program** が抱える問題点である。さらに、カジノに入場する客に対し、現在、登録者を確認する手段として写真による非常にアナログな作業を行っており、その効果が発揮しきれていない、という現状もある。

これらの解決法として、例えばアメリカでは、プログラムを全米のカジノで統一することや、またカジノだけでなく、他のギャンブル業態との連携も考えられる。また、登録者の確認の解決法としては、テクノロジーの導入がある。オランダでは、カジノ入場の際に、メンバー登録が義務付けられ、カードの提示も必要となる。さらに、ギャンブル依存症患者は、そのカードにプログラム登録の情報も記録され、コンピュータで一括管理されている。そのため、ギャンブル依存症患者がカジノへの入場を試みれば、すぐさま発見され入場規制されるのである。オランダでは、このシステムにより、プログラムの成功率が他国に比べ高い結果を残している。**Self Exclusion Program** はまだまだ改善する余地があり、完璧とは言いがたいが、その運用次第でギャンブル依存症対策に役立つことが証明されている。

Self Exclusion Program の他、1999年にネバダゲーミング委員会は、カジノ内にヘルプラインの表示と館内へのパンフレットの設置、そして従業員へのギャンブル依存症についてのトレーニングを義務付け、依存症対策に取り組んでいる。しかし、アメリカでのギャンブル依存症対策はヨーロッパやカナダなどに比べ遅れをとっている。Keith Whyte,

Executive Director of the National Council on Problem Gambling によれば、ユタとハワイ以外の州では、何らかのギャンブルが行われているにもかかわらず、17 州しかギャンブル依存症プログラムに基金提供していない。この現状からも分かるように、依存症対策はまだ満足いくレベルではないのである。

僕は、長期的視野に立って考えると、ギャンブル依存症問題に政府や業界が積極的にサポートすることは、得策だと考えている。ギャンブル依存症患者の早期救済は、ホワイトクرائمを未然に防ぎ、社会コストを減少させるという正の循環が可能なのだ。これは、カジノが社会的地位を確立するためにも、欠かせない地域還元活動の一つだと信じている。

ここまでは、カジノがもたらす負の経済効果を検証してきた。しかし、世界各国、各地域で今もなおカジノが合法化されている背景には、カジノによる経済効果が認められているからである。カジノ合法化による経済効果には、増収、経済活性化、雇用創出などがあるが、次章ではカジノが与える正の経済効果と共に、その問題点にも言及してみたい。

第二章 正の経済効果

1. 増収

カジノ合法化の最大のインセンティブとなるのが、消費税などを引き上げることなく果たせる増収アップである。ネバダ大学ラスベガス校の Thompson 教授によれば、2004 年度、ロードアイランド、サウスダコタ、ルイジアナ、オレゴン、ネバダ各州では、カジノ、競馬場でのマシンゲーム、宝くじからの増収が全体の 10%以上を占るといふ。中でも、ネバダ州では、増収の 42.6%がカジノによるものであることが報告されている。カジノは、確かに増収確保には一定の効果がある。しかし、同時に各州政府の「打ち出の小槌」的発想によるゲーミング税への依存体質については、疑問を投げかける専門家も少なくない。American Gaming Association の調査によると、2004 年度にアメリカの商業カジノ全体で支払われたゲーミング税は \$ 4.6 billion であり、これは前年比で 9.4%の増加となっている。しかし、ゲーミング収益は前年比で 6.4%しか増加しておらず、増収がゲーミング収益を上回るペースで上昇していることがわかる⁽¹⁰⁾。増収アップの負担はカジノの収益を圧迫させ、後述するカジノの投資に影響するのである。また、僕は増収の使い道にも疑問を感じる。ゲーミング税の用途として多くを占めるものに教育への助成がある。社会的地位の低いギャンブル産業にとって、増収による教育への助成を大儀にしたカジノ合法化は、一番世論を形成しやすいので納得できる。これ自体は、まったく悪いことではないが、そこには長期的視野に立ったプランが必要ではないだろうか。教育に力を入れ優秀な人材育成を行うと同時に、一方で頭脳流出という損失も考えなくてはならない。地域で高い教育を受けた人間が、産業の無い地元に残る訳もなく、都会へと去ってしまう。それを防ぐ為にも、教育と産業という二つの柱をベースに増収を費やす必要がある。教育を受けた人間が産業の発達した地域に残り、さらに地域発展に貢献するという構図が望ましい。増収を教育へと助成した後の、長期的な戦略も必要なのだ。

2. 経済活性化

年間 3700 万人の観光客を呼び込むラスベガスのカジノ収益は、およそ \$ 10 billion に及び、滞在期間中、レストランやショーなどにおける彼らの消費活動は、ラスベガス経済に大きな影響を与える結果となる。裾野の広い観光業であるカジノの開発は、地元以外より多額の投資を地元へ誘致し、その結果、乗数効果として経済にポジティブに影響を与える。しかし、ここで僕が重要だと感じるのは、人件費や税金、さらに観光客によって地元へ落とされるお金の使い方である。この莫大な金をいかに地元へ還元させるシステムを作るかが、実は地域経済活性化には大きなポイントとなる。カジノを地域経済活性化の起爆剤にするには、マシンゲームの取引業者を地元限定にする、再投資に回す設備投資の業者を地元が

ら選ぶなどの措置も当然必要となる。カジノを設置した地域内の企業から積極的に取引を行い地域経済を活性化させる考えはアメリカでも韓国でも見られる。また、アメリカのカジノによる地域経済活性化のモデルとされるものに、ニュージャージー州が1984年に設立した Casino Reinvestment Development Authority がある。この Authority の目的は、カジノの税収を地域経済活性化に役立てることである。この法律のもとに、カジノは8%のカジノ税プラス、収益の2.5%を納税もしくは、収益の1.25%を投資に回すことを義務付けられているのである(11)。さらに、地域経済活性化を念頭においたカジノ合法化では、後述する税率を低く設定することも重要となる。

3. 雇用創出

雇用創出という面でも、カジノにかかる期待は大きい。最近の調査で、ネバダ州では過去10年間に416,000人の新しい雇用が創出され、全米で失業率が最も低い州の一つとなっている。カジノを州の基幹産業とするネバダ州では、約250のカジノでおよそ193,000人を雇用し、年間で州民所得を約\$7 billion 押し上げているのである。また、最も深刻な雇用の問題を抱えていたミシシッピ州のチュニカでは、カジノ合法化の1993年には前年26%だった失業率が5%にまで改善されている(12)。Harrison の試算によれば、カジノができることにより新たに生み出される仕事一つに対し、カジノ以外の仕事が一から三個増えるという(13)。つまり、カジノは直接的、間接的にも多くの雇用を創出するのである。しかし、全米でもトップクラスの雇用を創出しているラスベガスだが、その多くは最低賃金のサービス業であり、教育もトレーニングもほとんど必要としないのである。1990年の国勢調査では、ラスベガスはアメリカの主要都市の中でも役員や技術者の割合が少ない都市の一つとなっている。現在のラスベガスの大手ホテルでは、高校卒業を応募の際の条件に挙げ、産学協同でカジノで働く従業員のレベルアップを真剣に考えている。離職率の高さを含め、雇用面でもカジノ業界が改善する問題は山積している。

第三章 運営

1. チュニカにみるカジノ成功の秘訣

アメリカで最も貧しい州の一つと言われているミシシッピ州にある田舎町チュニカ。主要産業を持たないチュニカは、失業率や犯罪率でも常に全米ワーストに顔を出す荒廃した町であった。そのチュニカを救ったのが紛れもなくカジノである。ここでは、チュニカを例に挙げながらカジノが成功する秘訣を探ってみたい。

1-1 競争原理

産業が長期に渡り成功するには、競争原理が存在する。企業間の競争は各企業に改善努力を促し、マーケットを維持、または拡大させることができる。競争戦略論で著名な Michael Porter も強烈的な競争は企業間に継続的な改善をさせ、産業にもプラスになると述べている（14）。この競争原理は、カジノ産業にも当てはまり、ミシシッピ州の寂れた田舎町であったチュニカ発展の当初から伺うことができる。チュニカは、カジノオープンの1992年からあくまでも自由競争を貫いた。ミシシッピ州のオープンライセンスは、カジノ同士を競争させ、より魅力的なカジノ作りを促し、チュニカ全体の発展に大きく寄与したのである（15）。

1-2 低税率

チュニカの成功は、カジノライセンスの規制の緩さによる健全な競争の他に、税率の低さにも起因する。チュニカのあるミシシッピ州の実効税率は約12%と、アメリカの商業カジノの平均税率である16.2%を大きく下回っている。実効税率が約8.5%のネバダ州、約9.8%のニュージャージー州からもわかるように、カジノ産業繁栄の裏には低く設定された税率がある。その理由は、税率と資本投下は密接に関係しあい、税率が上昇すると資本投下は下降するという反比例のグラフを描くからだ。1989年以降、\$30 billion という巨額がカジノへと投下され、その大部分を占める91%（\$27.2 billion）がネバダ州、ニュージャージー州の税率の最も低い二州に集中しているのも偶然ではない。適度な税率は、企業にとって再投資に必要な資金を確保させ、新たなカジノ企業参入の呼び水ともなり、産業発展を助けるのである。低税率とは反対に高い税率を設定したニューオリンズでは、唯一の商業カジノであるハラスジャズが、1995年に破産した原因を25%という税率の高さに求めている。

また、以下の図表通り、イリノイ州では2002年にカジノ税を70%まで引き上げた際、同年に\$1832.1 millionだったゲーミング収益が、翌年には6.7%減少の\$1709.9 millionに減益。税収は翌2003年には、前年比で約8%の増加を見るが、カジノ運営側は全米で最も高い税率に十分な再投資もできないばかりか、経営を圧迫され、競争力を失ったのである。また、税収については、2002年には\$666.1 millionから2004年の\$801.7 millionと、\$135.6 millionの増加を見ることができる。しかし、雇用面では、2003年からの一年間で473人が職を失う結果となり、ゲーミング収益の減少や雇用減など、税収増加よりもマイナスの結果として表れ、2005年には50%に引き下げることが既に議会は決定している。この事実からも、低く設定された税率はカジノ成功に欠かせない要因であるということがわかる。

イリノイ州のゲーミング収益と税収 (million)

	2002年	2003年	2004年	2002年-2003年 年の変化 (%)	2003年-2004年 年の変化 (%)
収益	\$1,832.1	\$1,709.9	\$1,718.0	-6.7%	0.5%
税収	\$666.1	\$719.9	\$801.7	8.1%	11.4%

出典：American Gaming Association

1-3 巨大商圈

チュニカ発展の理由として、テネシー州メンフィスというカジノの無い大都市が隣接していたことも挙げられる。世界最大のカジノであるフォックスウッドの半径150 mileは、人口2200万人を抱える巨大商圈があり、2000年まではフォックスウッドが唯一のカジノであった。ラスベガスにはカリフォルニア州が隣接し、アトランティックシティーにはニューヨーク州があるように、巨大商圈もカジノ成功には欠かせない大切な要因の一つとなっている。

このように、チュニカを例に、カジノ産業が発展するには、「競争原理」、「低税率」、「巨大商圈」という3つの要因を挙げることができる。

2. ハラースの経営手法

ベラージオ、ベネチアン、ウィンラスベガスなど、建物に巨額の資本を投じる競合各社

に対し、IT に投資を行うカジノ企業、ハラスがある。建物に巨額を投じ、観光客を呼び込むのがラスベガスのカジノ運営の常套と言われるのであれば、ハラスの経営手法は、むしろ異質かもしれない。ハラスの戦略は、データベースを駆使してのカスタマーロイヤリティーの増幅である。マーケット拡大のため、ハラスは\$ 100 million を IT に投資。IT を駆使し、2500 万人分の顧客情報を集積して、顧客のカジノ訪問頻度やプレー金額をもとにセグメント分けし、顧客に訴求する⁽¹⁶⁾。現在もなお、無差別に DM を送るなどのマスマーケティングが主流を占めるカジノが多い中、ハラスはより ONE TO ONE に近い、セグメントマーケティングを展開し、費用対効果の高いマーケティングを展開している。

「顧客と企業との関連性を調べるリレーションシップマーケティングを三つのレベルに分け、この三つのレベルが満たされると顧客の囲い込みに成功する」という理論を提唱する BERRY⁽¹⁷⁾。彼は、レベルの段階において、価値と価格に関係するものを挙げている。例えば、1981 年にアメリカンエアラインが発表した American AAdvantage Program。これは、同系列のエアラインならフライトするごとにポイントが溜まり、そのポイントに応じてチケットが安くなったり、アップグレードなどのサービスを楽しむ仕組みである。このシステムをカジノ業界でいち早く取り入れたのがハラスである。全米でカジノを展開し、それまで各カジノで独自に行っていたポイントを統一するトータルリワードを開発。徹底した顧客調査の結果、顧客が全米に展開するハラスのカジノを巡回することを知ると、次はクロスマーケティングに取り組み、顧客とのロイヤリティー構築に成功したのである。これは、競合各社が火山や海賊船など、アトラクションに資本を投下する中、リピートビジネス確立の為には IT 構築に注力するのが得策という、ハラスのとった有名な戦略の一つである。IT を積極的に取り入れ、顧客満足度を常に高めるハラスには、次に述べる有名な三つのコミットメントがある。

2-1 顧客へのコミットメント

ハラスでは、現場の従業員だけでなく全ての従業員に対し、カスタマーサービスを職務内容に明記し、サービス向上に努めている。顧客を大切にすることは、ハラスの創業者である Bill Harrah より、脈々と受け継がれている企業文化である。カジノがサービス業とはほど遠いギャンブル業であった時代から、フロアを清潔にしたりフレンドリーなサービスを行うなど、彼は既に従業員へ顧客サービスの大切さを徹底的に叩き込んでいたのである。

2-2 従業員へのコミットメント

利益とはロイヤルカスタマーを源泉にし、ロイヤルカスタマーはロイヤルエンプロイー

を源泉とする。この哲学は、ハラースの企業内に深く根付いている。Schneider and Bowen (18) は、企業が従業員を大切にすることにより、顧客満足度は増加することを証明。大切にされていると感じた従業員は、その気持ちを顧客にも伝達し、それは企業に利益として恩恵をもたらすのだ。ハラースでは顧客同様、従業員に対する手厚い待遇も欠かしてはいない。

2-3 地域へのコミットメント

アメリカ中どこを探しても、生活保護者用や失業者の小切手を換金できるハラースのカジノは存在しない。ネバダ州の多くのカジノでは、顧客呼び込みのために、小切手を手数料なしで現金化する。しかし、ハラースは社会的弱者が生活に必要なお金をカジノで使うのを防ぐ目的のため、その方法に賛同しない。また、ハラースのギフトショップでは子供の T シャツを見つけることができない。なぜなら、いくら需要があろうとも未成年者にギャンブルを連想させる製品は、ハラースの企業文化にそぐわないからだ。さらに、ハラースでは、利益の 1% を市民やチャリティー運動に還元し、地域社会とカジノが一体となる努力を行っている。これは、カジノは社会に貢献できることを示し、従業員にハラースで働いていることに誇りと自信を植え付ける役割も果たしている。また、ハラースはギャンブル問題にも先陣を切って取り組んだカジノ企業である。現在、業界でスタンダードとなっている取り組みである未成年者のギャンブル問題、およびギャンブル依存症問題は、1990 年代のハラースによる「Project 21」、「Bet Smart」というそれぞれのプログラムを発展させたものである。

このように、ハラースは先に述べた「顧客ケアの一連の流れ」に昔から積極的に取り組むカジノのよい例として挙げられる。

3. テクノロジーの恩恵

テクノロジーの恩恵によりカジノから消えたものの一つに、マシンゲームから吐き出されるコインの金属音がある。カジノ業界で最も画期的だったテクノロジーの一つであるチケットインチケットアウト注 3) は、それまでの常識であったマシンゲームとコインの關係に決別し、チケットを導入した。紙一枚という薄くて軽い持ち運び便利なチケットは、顧客の利便性を高めると同時に、経営サイドとしては、人件費削減に大きなメリットを見出すことができた。チケットインチケットアウトの導入により、チェンジパーソン注 4) やハードカウンティング注 5) といったコインを扱う職種のスリム化に成功。さらに、チケットインチケットアウトの導入は、メンテナンス費削減や今までマシンの中で眠っているだけだったコインの新たな資産運用に役立ったことも大きく評価されている。マシンゲーム同様、テーブルゲームにおいてもテクノロジー化の波は確実に押し寄せている。人件費削減

はもちろん、ディーラーのミス防止や不正防止などが、テーブルゲームにおいてのテクノロジー導入によるメリットである。また、テーブルゲームのコンピュータ化は、新たな市場を開拓するという意味でも得策である。なぜなら、現在のテーブルゲームでは、ディーラーの人件費捻出を考えると、低いレートのゲームはカジノの運営上、現実的ではない。これをコンピュータ化することにより、少ない予算でテーブルゲームを楽しみたい未開拓のマーケットを掘り起こすことが可能となるのだ。さらに、レートの低いコンピュータ化されたテーブルゲームでプレーするうち、ディーラー相手のレートの高いゲームへとプレーヤーがシフトする可能性も十分に考えられるのである。

ウエストバージニア州では、州内のすべてのマシンがセントラルコンピュータにリンクされ、会計監査を行うモデルとなり、現在そのシステムは、オレゴン州でも採用されている。また、マシンゲームに続きテーブルゲームにも近い将来ビルバリ^{注6)}が搭載され、ディーラーが紙幣をドロップボックス^{注7)}に入れる代わりに、ビルバリに入れることにより現金の流れを完全に把握できるようになるだろう。これにより、マシンゲームでもテーブルゲームでも完全に現金の流れを掴むことが可能となる。これもテクノロジーの恩恵によるものである。さらに、テクノロジーの恩恵は、次章で述べるマーケティングにおけるコンプ算出にも大きく役立つのである。

注3) チケットインチケットアウト・・・マシンゲームでコインの代わりに紙製のチケットで精算する仕組み。ゲーム終了後、払い戻しボタンを押すと、コインではなくチケットが出てくるシステム。チケットを換金することも、他のマシンゲームに使用することも可能。

注4) チェンジパーソン・・・カジノ内で紙幣をコインに両替する従業員

注5) ハードカウンティング・・・マシンゲームから運び出されたコインの集計作業。

注6) ビルバリ(ビルバリデータの略)・・・紙幣識別機。

注7) ドロップボックス・・・テーブルに設置され、ディーラーがプレーヤーから受けとった現金などを一時保管する箱。

第四章 マーケティング

カジノマーケティングは、誤解を恐れずに言うと「プレー時間の最大化」と「再来店の促進」の二つに集約される。カジノがコンピュータ化に積極的に取り組んだ理由の一つも、プレー時間の最大化にある。チケットインチケットアウト、ビルバリ、マシンゲームのレバー廃止などは、プレー時間を拡大させることに役立った。また、カジノのプロモーションの一つとして定番であるクジ引きは、顧客の再来店の促進に効果的であり、リピート客獲得へと繋がるのである。これらに有効な手段としてコンプ^{注 8)}と呼ばれるマーケティング手法がある。

1. 初期のコンプシステム

カジノマーケティングにおいて、最も効果的で顧客との関係を密にするとされるコンプシステムの始まりは、1950年代まで遡る。55年に、リビエラ、デューンズ、ニューフロンティアが一斉にオープンし、既存カジノと新規カジノとの間で顧客争奪戦が激化。カジノはプレーヤーを呼び寄せるために、無料の食事やショーを提供するマーケティング手法に打って出る。これが、コンプの始まりであった。しかし、その当時は現在のようなレーティングシステムは無く、またプレーヤーが実際にギャンブルしているかのチェックすらせず、デポジットを預けた客に対し、ほぼばら撒き状態であった(19)。

2. 現在のコンプシステム

80年代に入り、アトランティックシティーの台頭に脅威を感じたラスベガスは、利益の上がる新たなコンプシステムの確立を目指した。シーザスパレスは、それまでドロップ^{注 9)}を基準に算出されていたコンプを撤廃。さらに、プレーヤーに対し、ミニマムベットに加え、1日4時間で3日間プレーが必要な「時間」という新しい条件も要求した。それまで、フロアパーソンにほぼすべての権限があったコンプ発行に、マーケティング部門も参入させることにより、より体系的なものへと発展させた。その後、ヒルトン、デザートインも同様なシステムを取り入れ、現在多くのカジノで採用されているコンプシステムの原型が徐々に形作られるのである。

現在、アメリカにおいてテーブルゲームで採用されている査定方法は、

『平均ベット額×時間あたりのゲーム数×プレー時間×控除率』

の四つの変数をもとに算出した期待収益額に、それぞれのカジノが設定しているコンプ率

に応じた額を、客に還元する方法である。(本来は貸し倒れ金や Rebate など考慮し、微調整の必要がある)

例えば、平均ベット額 \$ 100、時間あたりのゲーム数 60 回、プレー時間 1 時間、控除率 2 %、コンプ率 40% のカジノでプレーした場合のコンプ獲得額は \$ 48 となり、プレーヤーはホテルやカジノ内の施設でそのコンプ獲得額分の無料サービスを受けることができる。

コンプ獲得計算方法

平均ベット額	\$100
1 時間あたりのプレー回数	60 回
プレー時間	1 時間
控除率	2%

期待収益額	\$ 120
-------	--------

× コンプ率 40%

コンプ獲得額	\$ 48
--------	-------

コンプ算出に必要な四つの変数のうち、「平均ベット額」「プレー時間」の二つは、フロアパーソンによって査定され、カジノの理論上の勝ちを算出し、コンプを還元する仕組みとなっている。しかし、実はここで正確性を欠く場合がある。この二つの変数は、フロアパーソンの主観によって行われるため、気分やその他の要因でムラが発生するのだ。これらの数字をもとに弾き出されたコンプの信憑性には疑問が感じられる。つまり、コンプは不確かな数字をもとに算出され、かなりのいい加減さを残し、オーバーコンプといった無駄な経費や、アンダーコンプという顧客の不満を生む結果にもなっている。

フロアパーソンの主観によるムラをなくし、コンプの正確性を約束するのが、テーブルゲームの一部もしくはすべてのコンピュータ化である。コンピュータ化により、レーティングの正確性はアップし、顧客のプレーを反映した、より適正なコンプ発行が可能となるのである。また、チップの中に無線識別タグを埋め込めば、マシンゲームと同様な正確なレーティングも可能となる。このように、コンプ算出においても、今後テクノロジーの恩

恵を受けることになるだろう。

注8) コンブ(コンプリメンタリーの略)・・・カジノがプレイヤーに提供する優遇サービス。宿泊費や飲食費が無料になるなど、プレイヤーのランクに合わせさまざまなサービスが存在する。

注9) ドロップ・・・テーブルゲームでのドロップボックスに入れられるプレイヤーからの現金など。

終章

1. 表裏一体

カジノ運営を考える時、常に相反するものを念頭に置く必要がある。つまり、カジノの功と罪、収益の最大化と依存症、地域経済発展と機会損失などである。チケットインチケットアウトやビルバリなど、プレーヤーが少しでも長時間、少しでも多くの金額をカジノに落とす仕組みを経営側は模索し続けてきた。カジノがマシンゲームのレバーを廃止、短時間でより多くプレーしてもらえよう利便性を高める一方、その対極にギャンブル依存症の問題がはらんでいる。ATMをカジノフロアーに設置すれば顧客にとって便利だが、反面ギャンブル反対派からのバッシングを受ける。収益の最大化と依存症は、常に表裏一体の関係なのだ。また、カジノビジネスを地域に誘致することによる社会コストの増加と機会損失も背中合わせである。プレーヤーを守ることを名目に、リバーポートカジノ^{注10)}ではオープン当初、ベット額やロスの上限を決めていたが、他州のカジノとの競争で次々に撤廃された。1989年にリバーポートカジノを最初に認めたアイオワ州では、合法化当初はプレーヤーを守る目的であったベット上限額、ロス額、クルージングなどが、他州リバーポートカジノの追随により廃止された。また、サウスダコタ州のカジノでのベット上限額も原住民カジノとの競争により撤廃された。そこには、機会損失と依存症保護のせめぎ合いがある。この両者の都合のよい落とし所を見つけてやるのが、カジノビジネスにとって実は重要なのである。

注10) リバーポートカジノ・・・川や湖などで行われる船上カジノ。

2. カジノの成功像

アメリカには沢山のカジノがあり、その中には当然、成功しているものもあればなかなか上手くいかないカジノもある。最後に僕が述べたいのは、個々のカジノに焦点を当てるのではなく、産業として成功するカジノ像についてである。結論から言うと、カジノが産業として成功するためには、二つの側面からのアプローチが必要だと考えている。それは、「経済」と「社会」である。経済的側面とは、地域経済の活性化や税収アップなどの数値として比較的簡単に表れてくる。一方、社会的側面は、数値だけで語ることはできない。経済的に成功しても、そのお金が低所得者やギャンブル依存症患者などの社会的弱者からのものでは、決して、社会的にカジノが成功しているとは言えないのだ。社会的地位を確立し、カジノで働く従業員に誇りを持たせ、世間にカジノを認めてもらう。その為には、経済と社会という二つの側面からの成功が必要となる。世論がカジノをエンターテインメントビジネスと認め、社会に新たな価値を生み出した時、カジノは成功したと言えるだろう。

あとがき

このペーパーの目的は、大学を卒業した今、一つの通過点としカジノに対する僕の考えを書き綴ったものです。カジノ容認でもなく、否定でもない中立の立場を心に留めながら書き進めたため、まとまりのない文章になっている箇所も多々あります。ただ、カジノはマイナスだけでなく、プラスでもないこと、さらに、カジノが持つエンターテイメントの要素も読者の皆様にお伝えできれば、このペーパーはその目的を果たしたと思います。まだまだカジノの勉強をしたばかりで駆け出しです。支離滅裂で論理破綻している箇所も随所にあると思います。疑問や異論、応援メールは大歓迎ですので、以下までお送りください。

Masayuki Higashitani

Bachelor of Science in Hotel Administration

University of Nevada, Las Vegas 2005

hero9024@hotmail.com

参考文献

1. Johnson, David B 『Public Choice』
2. Ryan, Connor, and Speyer 『The Impact of Casino Gambling In New Orleans』
University of South Carolina
3. Goodman, Robert 『The Luck Business』
4. Politzer, Morrow, Leave 『Report on the Social Cost of Pathological Gambling and the Cost-Benefit Effectiveness of Treatment』
5. Thompson and Quinn 『South Carolina Saga: Death Comes to Video Machine Gambling』
6. Grinols, E, Mustard, D. & Dilley, C (1999) 『Casino and crime』 Report prepared for the U.S. National Gambling Impact Study Commission, Washington, D.C.
7. Garry Smith, Harold Wynne, Tim Hartnagel(2003) 『Examining police records to assess gambling impacts: a study of gambling-related crime in the city of Edmonton』
8. Jay S. Albanese (1999) 『Casino Gambling and White Collar Crime: An Examination of the Empirical Evidence』
9. Rachel A. Volberg (2001) 『When the Chips Are Down』
10. American Gaming Association 『The Impacts of Gaming Taxation in the United States』
11. William R. Eadington and Judy A. Cornelius (1999) 『THE BUSINESS OF GAMING』
12. Franklin, W.C 『Forum for Applied Research and Public Policy』
13. Harrison, Ken 『Economic Effects of Commercial Gaming in the Atlantic City Casino Industry』
14. Michael Porter 『The Competitive Advantage of Nations』
15. Jeffrey Scott Wallace (1998) 『The Casino Gambling Industry: A Case Study of Tunica, Mississippi』
16. Robert L. Shook (2003) 『Jackpot! Harrah's Winning Secrets for Customer Loyalty』
17. Berry L.L.(1995) Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. 『Journal of the Academy of Marketing Science,23』 236-245
18. Scheider & Bowen Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. 『journal of Applied Psychology』 70(3),423-33(1985)
19. Max Rubin (2001) 『COMP CITY』