

ギャンブリング * ゲーミング学会 ニュースレター No.23

*Japan Academy of
Gambling & Gaming Studies
Newsletter No.23*

[記事]

観光クルーズの新時代とカジノ

橋爪 紳也 1

ギャンブルと法律<第 23 回>

Tactilo の行方 ～スイス現代賭博法制度事情～ 美原 融 5

ギャンブル^秘写真館<第 18 回>

谷岡 一郎 10

統合型リゾートカジノと日本カジノ

中條 辰哉 13

世界がもし 195 人の生徒のクラスだったら

藤本 光太郎 17

[掲示板]

年会費の納入について

観光クルーズの新時代とカジノ

■

私たち日本人は「クルーズ」と聞くと、リタイアした高齢者や暇を持て余している富裕者が、世界一周など長期の船旅を楽しむものと思いがちだ。ラグジュアリーなイメージを抱いている。

しかしそれは、ある意味において誤解であるようだ。日本における代表的なクルーズ事業者として、日本郵船、商船三井、日本クルーズ客船、日本チャータークルーズの4社がある。確かに、いずれも一泊5～10万円従来型のラグジュアリー系のクルーズを実施している。

欧米では、ここ20年ほどのあいだに、ビジネスモデルが変わった。ラグジュアリー系のクルーズに加えて、若い一般の勤労者であっても、少し奮発すれば、充分に手がでる手頃な料金で、気楽に楽しめる新たなクルーズ事業が普及した。たとえばカリブ海などのツアーでは、クルーズ船のハブとなる観光港のあるマイアミまで飛行機を用い、空港から港に直行して、離島や海上のバカンスを数日間から1週間ほど楽しむことができる、いわゆる「エア&クルーズ」のスタイルが主流となっているのだという。

このようなカジュアルな旅のスタイルと日程であれば、誰でも気軽に、少しリッチな船旅を楽しむことができる。欧米では、いわば「クルーズの大衆化」が見られたわけだ。さらに興味深い点は、この「クルーズの大衆化」が、同時に船舶の設計思想やデザインを刷新したことである。

ひとつの潮流は、クルーズ船の大型化だ。世界一周航路を運行するという想定では、パナマ運河などを抜ける必要があり、船舶の幅などに制約があったそうだ。しかし大衆化を果たしたクルーズ事業では、この種の制約は意味をなさない。大勢の観光客をいちどに受け入れることができるように、従来よりも大型の新造船が投入されるようになった。結果、20年前には290隻ほどであった世界の海を走るクルーズ船が、今は500隻を数えるほどに増えている。

■

「クルーズの大衆化」は、世界中で年間2000万人を超える「クルーズ人口」、すなわちクルーズ観光の実需を生みだした。ただ日本にはこの「クルーズの大衆化」の波は及んでいない。2000万人の「クルーズ人口」のうち、日本人は、わずかに16万人から19万人を

数えるだけだそうだ。

もっとも世界のクルーズ事業者は、気楽に楽しむことができる「クルーズ文化」が定着していない日本の市場を見限ったという。彼らが注目するのが、海外旅行者が急増している中国の市場である。ロイヤルカリビアン、コスタ、スタークルーズ、MSCなど、欧米や東南アジア資本のクルーズ会社が東アジアへの進出を企図した。カリブ海などで運行していた船を東アジアに投入している。旅行者から見れば、航空機を利用するよりも、安く海外旅行ができる点が魅力だ。

クルーズ事業とカジノとの連関を想定する事例もある。たとえばシンガポールのセントーサ島に開業した統合型リゾート「リゾート・ワールド・セントーサ」の対岸には、世界各国から来航するさまざまなクルーズ船が到着する国際港がある。

スタークルーズを保有するゲンティン社が、統合型リゾートを具体化するにあたって、わざわざこの地を選定したのは、相乗効果が期待できる点を鑑みても納得ができる。

「リゾート・ワールド・セントーサ」には船舶をモチーフとするパビリオンがあり、港湾のクレーンを巧みに動かすエンタテインメント装置が導入されている点も、港や船を意識した施設構成という自己表現である。(写真1～3)







ここに至って、遅ればせながら日本の観光事業者も「新しいクルーズ」の可能性を意識し始めたようだ。受け入れ態勢が充分ではないままに、中国からのクルーズ船を各都市が競いあうようになった。成功モデルとされるのが、2010 年度に限っていえば、69 隻ものクルーズ船が中国から入港した福岡である。

もっとも福岡港においても対応は不十分であった。入国審査に時間を要し、上陸して市内での買い物などの時間が、わずかに 2 時間しかとることができなかった例もあったという。

これでは都市型観光地としては不十分だ。より都心に近い観光船の受け入れ桟橋を確保するとともに、港に入る以前から船に担当者が乗り込み、港に係留する以前に入国手続きを済ませるといった配慮が求められている。オーストラリアのケアンズや、米国のマイアミ港のように、世界中から観光客を集める「エア&クルーズ」の拠点港のような魅力的な港湾も、わが国にあって良いのではないか。

いっぽうで新たなクルーズ事業を提案しようとする動きもある。一例が、長崎県佐世保市のハウステンボスの試みだ。新たなクルーズ事業会社を設立、2 万～3 万トン級の中古のクルーズ船を欧州で買い付け、領海外の公海上でカジノができるように改装、上海～長崎間を結んで運行、年間 10 万～20 万人の中国からの誘客を期待したいという。経営者である沢田秀雄氏は、「アジアからの集客を競う大航海時代」の到来と説く。

上海を昼頃に出発して片道 20 数時間、公海上ではカジノやエンタテインメントを楽しみつつ、翌日の昼前に長崎に着く。船内では九州の物産・観光紹介もする。そのあとハウステンボスまで陸路、人を呼び込むという。なによりも料金 7000～8000 円という航空料金よりも遥かに安い料金設定が売りだ。低価格の航空会社である LCC（ローコスト・キャリア）に準じていえば、LCC（ローコスト・クルーズ）といったところか。

国際航空料金に続いて、クルーズ事業の価格破壊を実現し、需要を新たに喚起しようということだろう。異業種がクルーズ事業に参入し、あるいはカジノを含むリゾート施設などとの連携を考えることで、東アジアにあって「クルーズの大衆化」が始まる。

Tactilo の行方

～スイス現代賭博法制度事情～

Tactilo 等といっても、スイス特にフランス語圏スイスに行った事のない人にとっては、チンプンカンプンの言葉になるが、スイス版 VLT(Video Lottery Terminal)とだけ思えばイメージがわくかもしれない。フランス語圏スイスにいくと、ホテルのバーや、町にあるキオスク、カフェ等ちょっと人が集まりそうな所に設置してある金銭を賭す電子式ゲームの事を言う¹。勝金は勿論現金で、機械がプリントしてくれるスリップを店のカウンターに提示すれば現金を受領できる。最もこの機械の基本はサーバーからネット経由提供される電子式スクラッチゲームであって、基本的にはスロットマシンに限りなく近い手軽な電子式機械ゲームと考えた方が解りやすい。ネット上に開示されている写真を下記に添付するが、デザインも結構しゃれている。時間と小銭があまっていれば、つつい遊ぶでしまうという類のゲームなのだろう。この Tactilo は米国の VLT がそうであるように、スイスでもロトリーくじの一種であるとされ、1923 年の「連邦ロトリー及びベッティング法(LLP)」²の規制対象になり、同法に基づき連邦を構成する各州(Canton)が個別に規制権限を保持し、その運営を監視・モニターするという仕組みでもあった。但し、バラバラの規制では、現代社会では全く非合理的な仕組みになるために、2005 年に州際間の合意が設立し、同年以降は、これら州政府の委任を得てスイスロトリー・ベッティング委員会(La Commission des Loteries et Paris ~ Comlot~)³が 26 の全ての州の規制・監視監督を統一的に担っている⁴。実際のロトリーの運営は関連する州政府が 1937 年に共同して設立した州際間公益法人が担っており、フランス語圏 6 州の業務を担う Lotteri Romande (LoRo) とドイツ語圏 20 州の業務を担う Swisslos の二つが存在する⁵。またその収益は州レベルでのスポーツや芸術文化振興のための重要な財源となってきた

¹ 因みに Tactilo とは触覚的な認識(tactile recognition)をもとにしたゲームのことをいい、ボードゲームにもある。機械の場合には、正確には Tactilo Electronic Lottery Distributor というが Tactilo がスイス語圏における商標、Touchlot は「ロトリーに触る」という意味だがドイツ語圏における商標になる。尚、Tactilo は 1 設置場所に最大 2 台のみしか設置できないという制約があり、その運営規模は小さいが、市民に対する賭博への安易なアクセスという意味ではこの小さな国でも大きな社会的インパクトをもたらした。

² Loi Fédéral sur les Lotteries et les Paris Professionnels (LLP) http://www.admin.ch/ch/f/rs/935_51/

³ <http://www.comlot.ch/e>

⁴ Convention Intercantonale sur la surveillance, l'autorisation et la répartition du bénéfice de lotteries et paris exploités sur le plan intercantonal ou sur l'ensemble de la Suisse (州際間ないしはスイス全土におけるロトリー及び賭け事の監視、認可、収益の配分に関する州際間議定書)

⁵ 正式名称は La Société de la Loterie de la Suisse Romande 並びに Swisslos Loterie Intercantonale。いずれも各言語圏に属する州が 1937 年に共同して設立した州際間公益法人でロトリーを実施し、その収益を各州に配分する機能を担う。ロトリーは賞金支払い後、一般経費、依存症対応策基金 0.5%を差し引き、全額が各州に分配され公的な活動の助成金の財源となっている(残額の 5/6 は各州の配分機関に配布、1/6 は共通使途としてスポーツ振興助成金に充当されている)。

というのが現実になる。ところが、この制度や仕組みに関し、上述した **Tactilo** の法律上の位置づけを原因として、国を挙げてのすったもんだの大騒ぎが生じたのがスイスの現実で、その詳細背景を調べると、制度と現実の相克、技術の進展と旧態依然とした制度の矛盾等他の国でもありそうな事情がスイスにもあることが浮かび上がってくる。

スイスにおける現代賭博法制は、全く異なる二つの法律により分野毎にバラバラに規制されている。一つは上述した **1923** 年制定の「ロトリー及びベッティング法」(LLP) で、ロトリー、スポーツベッティング、競馬を規制の対象とする。もうひとつは **1998** 年に制定された「連邦賭博・賭博施設法」(LMJ)⁶であり、これは(形式的には)カジノを含むあらゆる賭博種を規制する法律になる。ややこしいのは、前者はほぼ一世紀前の特別措置法 (**Lex specialis**) で州(Canton)政府に権限が付与され、州単位での規制を基本とする。一方、後者は一般法 (**Lex generalis**) で連邦レベルでの規制になる。前者は特定の分野を州毎に規制するが、後者は国全体を規制する。収益も前者は州レベルでのスポーツ・文化芸術振興等だが、後者は国の年金会計に充当する等お互いに大きくその性格が異なる。一方、こと賭博行為一般に関する規制は一般法たる後者が上位に立ち、この法律を所管する連邦ゲーミング委員会⁷が、国の機関としての賭博の在り方に関する判断権限を持つという仕組みになるとされてきた。**1920** 年代の法律と **1990** 年代の法律が奇妙に共生しているというのがスイスの現実になるが、**1920** 年代の法律の枠組みでは現代社会にフィットするわけが無く、ロトリー及びベッティング法に関しては、様々な改革の試みが議論され、実践されてきたのが現実である。面白いことにこの制度的な改革の中ででてきた最大の議論が、二つの法律の所掌範囲と住み分けという議論になる。

一般法である「連邦賭博・賭博施設法」第 1 条は、同法の対象となる賭博行為を僥倖 (**Chance**) のゲームと位置づけ、僥倖を基本とするあらゆる賭博行為は同法の規制対象になり、カジノ施設内でのみしか認められないことが現行スイス法の基本になる。よって、この解釈からすれば、上述した電子式機械ゲーム等は本来カジノ施設に設置する以外はありませんことになる。一方、現実はそのわけではないわけで、法律上の根拠が曖昧なまま、スロットマシンとほぼ同じ機能の機械ゲームが、「連邦賭博・賭博施設法」の枠外で存在するという事になってしまった⁸。ロトリーくじを電子式機械でおきかえるという **Tactilo** の論理は、米国、カナダ、中国等でも同じなのだが、基本は確かにロトリーとはいえ、表面的、形式的には限りなく、スロットマシンと同じ機械ゲームを市場に提供することになってしまっている⁹。この結果、果たしてこれは「賭博・賭博施設法」の規制対象なのか、

⁶ Loi Federal sur les Jeux de Hasard et les Maisons des Jeux (LMJ) 法文に関しては下記を参照。
http://www.admin.ch/ch/fr/rs/935_52/

⁷ Commission Federale des Maisons de Jeu <http://www.esbk.admin.ch/esbk/fr/home.html>

⁸ この問題には前史があり、そもそもスイス憲法 106 条 (<http://www.admin.ch/ch/fr/rs/101/a106.html>) は、「僥倖」ではない「技量(スキル)」をもとにした金銭を取得できる機械ゲームの認可権限は州政府にあることを規定しており、この規定を根拠とし、州政府の許可を得て **Kursaal** と呼ばれる伝統的なゲームを提供する場所において、スロットマシンに類似的な技量が必要となる機械ゲームが設置されていたのが **1998** 年までの状況でもあった。**1998** 年賭博・賭博施設法の制定により、全てのこれら曖昧な機械ゲームは一定の猶予期間を経て全て撤去、カジノ施設のみにおいてスロットマシン等の電子式・機械式賭博を認めるということに統一された。ところがその後の技術の発展は、既に別の制度的枠組みとして認められていたロトリーと同じという理屈で新たな電子式機械ゲーム生み出し、これが制度の間隙をついて、カジノ場外にはびこってしまったことになる。

⁹ 最もややこしいのはこの **1923** 年の法律は、ロトリーたるべき要素として 4 つの基本的な属性を定義した。即ち、①賭け金の存在、②勝つことにより重要な金銭取得の期待があること、③これらの勝ちの要因が僥倖であること、④勝ち金の在り方、属性、金額はロトリースキームの枠組みで決められるべきこと、ということになる。**Tactilo** はこれら要素を満たしているという主張が成立しえたわけである。

「ロトリー及びベッティング法」の規制対象となるのかという疑問が法廷訴訟にまで至ってしまったのがスイスの現状になる。なんやら我が国における賭博と遊技の議論に似ていない事も無いが、技術の発展、実際に提供されるゲームの在り方はスイスでも法規定との間で矛盾となる事情をもたらしてしまったということなのであろう。

では、具体的に何が争点になったのか。

この **Tactilo** だが、**1999** 年頃からフランス語圏スイスでロトリー運営事業者 **LoRo** により設置され始め、**2009** 年時点での設置総数は約 **700** 台で約 **350** のキオスク、レストランやバー、カフェ等に設置されていた。スクラッチゲームの手法で様々なゲームを提供しているのだが、実際はこれらは端末機器で、ビデオロトリーと同様、中央のサーバーによる当たりが端末にでるだけで、当たれば機械がプリントするスリップを持ってそのままキャッシャーに行けば、現金交換が可能になる。このわずか **700** 台しかない機械は **2009** 年時点で年 **6000** 万スイスフランの収益を運営事業者にもたらし¹⁰、かつこれら収益が、各州レベルでの社会文化・スポーツ活動への補助金に充当されていたという事実がある。ここから生じた問題は、①この電子式ゲーム機械は連邦による規制の対象かあるいは州政府による規制の対象か否か(**1923** 年の「ロトリー及びベッティング法」の規制対象か、**1998** 年の「連邦賭博・賭博施設法」の規制対象となるかという議論になる)、②これら機械の設置はロトリーを律する法律の施設内で認められるのか、あるいはカジノ施設か、はたまた両方か、③その収益は連邦規定により配分されるべきか、州政府の枠組みで配分されるのか等という課題になる。

上記がスイスにおいては、何と **6** 年間に亘る法廷訴訟を引き起こしてしまった。発端は、**2004** 年 **6** 月 **17** 日に連邦ゲーミング委員会が、上記 **Tactilo** は、**1998** 年「連邦賭博・賭博施設法」による規制の対象となるべきこと、この機械を設置できる主体は、カジノ施設であって、ロトリー運営主体ではないこと、現に市場に存在する **Tactilo** はそのまま運営できるが、以後同委員会の許可が無い限り、新たな機械の設置は不可とする仮行政命令を下し、同時にこの是非を判断するための行政訴訟手続きを取ったことにある¹¹。構図がややこしいのは、連邦政府対州政府という伝統的な？スイスの対立軸と共に、カジノ施設とその業界団体であるスイスカジノ協会とロトリー運営者となる公益法人 (**LoRo**) との間の勢力争いという対立軸があったことによる。ロトリー主催者からすれば、これは本来ロトリーの一部であって、連邦ゲーミング委員会が関与する法的権限は一切ないこと、かつそもそもこれらゲーム種に関する所管権限は州政府であり、連邦政府ではありえないという主張になる。スイスは元来、直接民主主義的傾向の強い国で、歴史的に連邦政府では無く州政府の権限がより強い構図が制度として定着しているのだが、「連邦賭博・賭博施設法」は、この例外となるという事情もあった。

この結果、ロトリー運営者である **LoRo** は、「連邦賭博・賭博施設法」に基づき第三者より構成される「カジノ関連諸問題上訴委員会」¹²に委員会決定の取り消しを求めた。また **2005** 年に関

¹⁰ **2009** 年時点での運営事業者 **LoRo** の総ロトリー収益は **1** 億 **8500** 万フランで内 **6000** 万フランが **Tactilo** 収益で全体の約 **1/3** を占めていた。よって、もし、これが認められなくなれば、ロトリー事業や公益補助事業は大きな打撃を被ってしまうことになる。

¹¹ 「ロトリー及びベッティング法」を改正し、この中で、制度の矛盾を解決できるという考えが従前から存在したが、**2004** 年この動きは一時中断されることになり、一方ではフランス語圏のみならず、ドイツ語圏にまで **Tactilo** が広がっている状況を踏まえ、連邦ゲーミング委員会がかかる行動をとったとされている。

¹² **Commission de recours pour les questions relatives aux maisons de jeu** (有識者より構成される第三者委員会)で、上訴があった場合、連邦ゲーミング委員会の判断の可否を判定できる権限を保持する)

連する 6 つの州政府はこれら訴訟の当事者として連なることを要求、2006 年連邦司法裁判所によりこれは認められた。2006 年 12 月 21 日上記第三者上訴委員会の結論は、「Tactilo は、伝統的なロトリーと共通する属性は何ら無く、カジノに見られる賭博機械と極めて類似的とし、1923 年の法制定当時は、スロットマシンの技術的展開を予想できなかったにすぎない」とした。これを受け、連邦ゲーミング委員会は Tactilo の設置判断可否権限は同委員会にあるとし、6 ヶ月の猶予期間内に全ての機械の撤去を命令してしまった。

こうなると、上訴合戦が更にエスカレートする。

2007 年初頭には、2 つのロトリー運営者たる LoRo、Swislo と 26 の州政府は、連邦行政裁判所第 II 法廷¹³にこの事案を上訴した。延々と続く議論の結果、2010 年 1 月 29 日に至り連邦行政裁判所は、連邦ゲーミング委員会による Tactilo 設置禁止を無効とし、Tactilo をロトリーの一部と見なすとする逆転判決を下した¹⁴。2010 年 3 月に連邦ゲーミング委員会は直ちにこの判決を不服として上訴したのだが、2011 年 1 月 18 日、連邦行政裁判所は Tactilo はロトリーの一部で、運営者たる LoRo がこれを運営することは合法であり、かつ Tactilo は「連邦賭博・賭博施設法」の規制対象ではない旨を判示し、この問題は終結することになった¹⁵。2011 年 2 月 2 日に至り、連邦ゲーミング委員会はようやくこの事実を認め、Tactilo は合法とする告示を正式に出している。この結果、本年以降、スイスでも米国と同様に、その機能も形態も限りなくスロットマシンに近い、ビデオ端末から提供されるスクラッチカード型の賭博機械が、ロトリーの一部として制度的に定着することになったわけである。

上記法律上の判断は、制度的には過去の経緯を引きずった妥協の産物でもあり、果たして合理的な結論といえるのかに関しては異論も残る。電子式機械ゲームの技術的発展に旧態依然とした制度がついていけないという事例がここにもある。法律上の合理的なあり方と現実が異なる事象は必ずしも好ましい事象ではないが、6 年の期間をかけ、判例として明確な解釈規範を設けたということなのであろう。さて、我が国も似た様な問題を抱えているのだが、如何なるアプローチが可能だろうか。スイス方式はちょっと過激すぎる気もするが・・・

¹³ La Cour II du Tribunal Administratif Federal

¹⁴ 連邦行政裁判所告示は下記。

http://www.bvger.ch/suchen/index.html?lang=fr&keywords=tactilo&search_mode=AND&from_day=01&from_month=01&from_year=2010&to_day=01&to_month=05&to_year=2011&column=&dokumenttyp=&site_mode=intern&Submit=rechercher#volltextsucheL 「ロトリー及びベッティング法」に電子的ロトリーの記述が欠如しているのは単なる脱落では無く、非自発的なもので立法者による「適格な沈黙」と解するべきで、意図的な行為でもある。立法府は「連邦賭博・賭博施設法」を起草した段階で、状況を正確に把握しており、かかる場合に同法を起草せず、かつその後も「ロトリー及びベッティング法」を修正していない。よってスイスゲーミング委員会の主張である明示的に記載していない項目までも「連邦賭博・賭博施設法」が全てを支配すると考えるのは好ましくない」とした。この結果、Tactilo は、ロトリーの一部として、ロトリーに統合される解釈が取られることになった。

¹⁵ 2011 年 1 月 18 日判決第 18. 01.2011 2C 186/2010 号

http://relevancy.bger.ch/php/aza/http/index.php?lang=de&type=highlight_simple_query&page=1&from_date=18.01.2011&to_date=18.01.2011&sort=relevance&insertion_date=&top_subcollection_aza=all&query_words=&rank=9&azadir=aza&highlight_docid=aza%3A%2F%2F18-01-2011-2C_186-2010&number_of_ranks=20



Tactilo の写真。18 歳未満禁止のラベルが上部に。右側が金銭投入部、画面に触れて遊ぶ仕掛けになり、2 台設置されている。デザインも画面も単純スロットマシンとは少し異なる。

出所: 関連スイス規制機関等 HP



ギャンブル^秘写真館＜第 18 回＞

ウィンとエリア

久しぶりにラスベガスを訪れてみました。ニュースによりますと、2011 年 5 月の収益は数年ぶりの高水準だったそうで、リーマン・ショックから立ち直りつつあるようです。まずはめでたし。

かつてデザート・インがあったところに立つ Wynn と Area というツイン・ホテルは、ベラッジオやミラージュを売ったスティーブ・ウィン氏がチャレンジした新たなプロジェクト。外見のすごさもさることながら、部屋、レストラン、カジノなど、すべてにわたってハイレベルです。

写真②はプール付きスイートのものですが、全体の 10% も映像化できないのが残念です。



①



②

花はビジネス

いつものとおり、ホテル・カジノの裏方をいろいろと見せていただいたわけですが、今回一番「おもしろい！」と感じたのは、実は「花」の部局でした。



写真③のような広い所に、約 10 名ほどの従業員がおりまして、各部屋やホール、レストランなどに配置する花を作成しているのです。下の写真④のように、花を仕入れ、管理することも仕事です。カジノのビジネス・チャンスは、こんな所にもあるのですね。

スティーブ健在なり

伝説のホテル王、スティーブ・ウィン氏と会ってきました。お付きの人々から、30 分以内で、と言われていたのを、1 時間をはるかに超える時間を過ごしました。むろん私が、いろいろとプライドをくすぐる質問をしたおかげ、と自負しておりますが、実際こちらが切り上げようとしても「まだ、いいじゃないか」と引き止められておったわけです。

写真⑤はその時のものです。背後のレンブラントの絵は、約 11 億円で落札したもの。マカオのプロジェクトなども好調で、スティーブ・ウィンはしゃべる毎にオーラを感じましたね。懸案の眼もますます見えるようで、「スティーブ健在なり」というところでした。



⑤

統合型リゾートカジノと日本カジノ

世界中には様々な統合型リゾートカジノ（以下、I R C）が存在する。アメリカにおいては、ラスベガスにあるヴェネチアンホテルとパラゾホテルリゾート、ウィン・ラスベガス、MGM、シーザーズパレス、ベラージオ、コネチカット州ではフォックスウッドカジノ、モヒガン・サンなどが有名である。カリブ海においてはバハマのアトランティス、オーストラリアではクラウンカジノもI R Cであるといえる。

旧マカオにおけるカジノはI R Cではなく、どちらかと言えば香港からの日帰り顧客を対象にサービスを提供するカジノに小規模のホテルやレストランが付帯するビジネスモデルであった。現在ではI R Cや目的地型カジノへとその形態を変え、中国本土をはじめ、多くのアジア諸国からのカジノ顧客や旅行者、ビジネスマンを受け入れている。マカオにおいては、ギャラクシー、ヴェネチアンマカオ、ウィンマカオ、シティーオブドリームがI R Cといえる。

ヨーロッパ諸国においては、I R Cというよりもギャンブル単体の施設と考えた方がわかりやすいだろう。スロベニアにI R Cは存在するが、ドイツやイタリア、モナコ（街全体をI R Cと考えることもできる）、イギリスなどでは、比較的小規模のカジノ施設のみの形態であり、I R Cや目的地型カジノのビジネスモデルであるといえない。

現在、最も注目されているI R Cといえば、シンガポールのマリーナベイサンズとリゾートワールドセントーサであり、この2つのI R Cがシンガポールの経済に多大なる影響を与えたことは言うまでもない。

2011年におけるシンガポールカジノの売上予想は64億米ドルとされており、ラスベガス2011年売上予想は58億米ドルであるため、シンガポールカジノのたった2軒のI R Cがラスベガスにある複数I R Cを含むカジノ全体の売上を抜く可能性が高くなっている。

かつては世界カジノエンターテインメントのメッカといわれ、世界最高の売上と集客を誇ったラスベガスも、2006年にマカオカジノにその座を明け渡し、2011年にはシンガポールに追い越されようとしている。今やアジアにおけるI R Cが世界カジノの中心的な存在となり、ここから新たなビジネスモデルが発展していく様に思える。

I R Cという言葉は目新しいが、実はこのビジネスモデルはラスベガスにおいて古くか

ら存在している。1940年代にラスベガスストリップにオープンした“エルランチョカジノ”は既にプールなどのレジャー施設を備えており、その後にオープンしたフラミンゴホテルやデザートインホテル、シーザーズパレスなどはまさに現在のIRCと同等の機能を有しており、顧客を長く滞在させることで消費を促進させ、同時にカジノの売上も増加させるビジネスモデルであった。

IRCは単にカジノゲームとスロットマシンを提供しているヨーロッパ型カジノと比べると提供するサービスに大きな違いがある。そもそもIRCとはフルサービスのリゾートライフを提供する目的地型（滞在型）のカジノエンターテインメント施設と考えるべきである。建築に関わる投資額も数千億円規模となり、加えて5年ごとに新たなニーズに対応するための再投資が必要となる。

従業員のスキルも様々なサービスを提供するために各ジャンルの知識と経験が必要となる。IRCはホテル、レストラン、ショッピングセンター、劇場、スパ、カジノ、MICE施設（ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキシビション）、プールやレジャー施設などにより構成されるが、これら複数のハードをいかに効果的且つ効率的、そして総合的な価値として顧客に届けることができるかは、従業員のスキルに依存するところが大きい。

世界カジノ市場におけるIRCの成熟度を比べると、ラスベガスのIRCが他国のIRCと比べ、依然として高い完成レベルであるといえる。施設（ホテル、レストラン、ショッピング、ショー、スパ、MICE）などは最高のレベルであるし、更にそれらのIRCが複数集まることで1つの都市を形成しているのだから、都市としての完成度・成熟度も高い。加えて近郊には世界遺産であるグランドキャニオンなども存在し、多くの観光客を集客することができる。

この完成度・成熟度が世界最高水準であるIRCが集約するラスベガスが数年前から世界一の売上を上げることができなくなった理由は何であろうか。アメリカ経済が悪いからであろうか？単にマカオやシンガポールのIRCが最新であるためであろうか？または、シンガポールカジノの話題性からであろうか？

もちろんアメリカ経済の悪化なども影響していると思われるが、1つ言えることはラスベガスのIRCが提供する総合的価値がマカオやシンガポールのそれに比べて低いとの判断を利用顧客、特にアジアのカジノVIPが下しているからに他ならない。その判断の基準をマーケティング戦略における4つのP（プロダクト＝商品、プライス＝価格、プレイ

ス＝立地、プロモーション＝広告）を基準に考えてみると解りやすい。

例えば、「近いけど（立地）、高くて（価格）、不味い（商品）レストラン」と「遠いけど（立地）、安くて（価格）、美味しい（商品）レストラン」を選択する時、顧客はどのように考えるであろうか？遠くに行くのは時間の無駄だし、面倒という顧客は高くて、不味いレストランを選択するであろうし、逆にどれだけ手間をかけても美味しい料理を食べたい顧客も存在するであろう。

ラスベガスの I R C の価値とマカオ、シンガポールのそれを比較してみると、マカオとシンガポールの I R C の 4 P の中における特に 2 つの P である商品－「カジノプログラム（コンププログラム vs. ローリングプログラム）」と「立地（顧客のアクセスとカジノ資金の移動に対する利便性）」がラスベガスのそれに比べ優れていると思われる。

まずはカジノプログラムであるが、ラスベガスで使用されているカジノプログラムはコンププログラムと呼ばれ、フロントマネー（クレジット）の総額、平均賭け金、プレー時間の 3 点から無料サービスの金額が設定される。

これに対してマカオやシンガポールで採用されているプログラムはローリングプログラムと呼ばれる。このプログラムは 2 種類のチップを使用し、チップの交換額（キャッシュチップからローリングチップ）に対して無料サービスを提供するが、そもそも日帰り顧客を対象にして誕生したプログラムであるため、ホテルや食事を無料で提供する枠を最小限とし、逆に最大限の現金を提供するプログラムであるといえる。

アジア人にとってはこのローリングプログラムの方がコンププログラムと比べ、彼らのギャンブル消費行動に適しており、特に収益性の高いハイローラーに対して高額のカッシュバックを提供するため、強力な集客効果をもたらす。

加えて、顧客の移動とカジノ資金の移動に関する利便性も重要な要素となる。例えば、マカオは中国本土からのアクセスは良いし、観光ビザの問題やカジノ資金の移動に関してもその利便性は高い。無論、これらの送金については両替商やジャンケットが間に入るなど、ややグレーな部分もあるが、今のところ違法行為として検挙される数は少ない。

シンガポールにはアジア最大のハブ空港といわれるチャンギ空港があり、世界から 200 路線が乗り入れている。日本からはシンガポール航空が毎日、成田、羽田、セントレア（中部国際空港）、関空、福岡空港（毎日の運行ではない）より日本航空、全日空、デルタ航空などが就航している。

またシンガポールにおける I R C は、世界カジノ市場においてその最大賭け金が最も高

く、特定のカジノエリアでは一回の賭け金は100万ドル（6000万円）であり、ローリングプログラムにおけるキャッシュバックも世界トップクラスの還元率であるといえる。また、アメリカと比べ、厳しい入国管理官も少なく、出入国は簡単で、時差に悩まされることもない。

このように観光客のみならず、カジノVIPを世界中から惹きつけるために顧客本位のIRCとしての競争優位の戦略を実行できるように、国を挙げてサポートされるシンガポールカジノが世界カジノ市場において第2位の売上になる可能性が高いのは理解できる。

さて我が国では、とにかく話題となるものといえれば相変わらずカジノの施設などの箱物である。「IRCには様々な施設があり、多くの人々が利用し、外国人観光客も日本に訪れる」など、あたかもこれら施設がIRCの中心的な価値を生み出すかのようである。

しかし、このような日本の箱物主義的な発想でホテル、レストラン、ショーやその他の付帯施設など最高のものを作れば、世界のカジノ市場で競争できると思っただけではない。無論、それは4Pにおける1つの要素であるプロダクトとして重要ではあるが、4Pがもたらす総合的な価値、特にカジノプログラムとカジノ資金の流動性と利便性にもっと目を向けるべきである。

事実、完成度・成熟度が極めて高いラスベガスでもこの点が劣っていれば世界1として君臨することはできないのである。施設での優劣が競争優位に結びつくためには、そのレベルの違いが明白な場合であり、且つ他のPも同レベルの場合であろう。

先に述べたようにIRCのビジネスモデルは昔からラスベガスに存在していた。しかしながら、IRCという呼び方をされていなかったことも事実である。かつてのラスベガスがそのイメージ戦略から「ギャンブル」を「ゲーミング」に変え、それに準じた戦略の基にカジノ業界が発展して行ったことを考えれば、IRCという新たな言葉が既存のカジノのビジネスモデルの在り方を今一度、創造するための1つの出発点になるのかもしれない。まさに名は体を成すということである。

日本でIRCを推進したい自治体や関係者は真の意味でのIRCを理解する必要がある。様々な施設を単に統合して集めることがIRCではない。IRCの中心的な収益源となり、且つ競争優位を長期的に保つことができる顧客セグメントのニーズとそれを満たすために日本のIRCが提供することができる総合的価値（4P）とは何かを十分理解し、且つそれら価値が効果的に発揮できるようなカジノ法案のサポートが、日本におけるIRCが成功するための中心的な課題となると思う。

世界がもし 195 人の生徒のクラスだったら

数年前に「世界がもし 100 人の村だったら」という本が出版された。世界中で各国語で出版され、メディアにもよく取り上げられたので、ご記憶の方も多いであろう。世界には飽食をかさね、肥満や高コレステロールに悩む国もあるいっぽう、1 日 1 ドル以下での貧困生活を余儀なくされる地域がある。この本は悲惨な現状を紹介した上で、どうすれば地球上に住む人々が、あまねく平均的に豊かな暮らしができるだろうか、というリアルな課題を突き付けたものである。文章は平易で、一種の寓話のようであった。



『世界がもし 100 人の村だったら』
マガジンハウス社（2001 年）

この話は米国の環境科学者のドネラ・メドウズ博士の発案だった。彼女の夫であるデニス・メドウズはローマクラブの有名な『成長の限界』の執筆者の一人で、経済成長やイノベーションよりも分配の正義に重点を置く、どちらかといえば各国が穏健に、話し合いによって、地球の資源を節約しながら使うべきだという思想の持ち主であった。

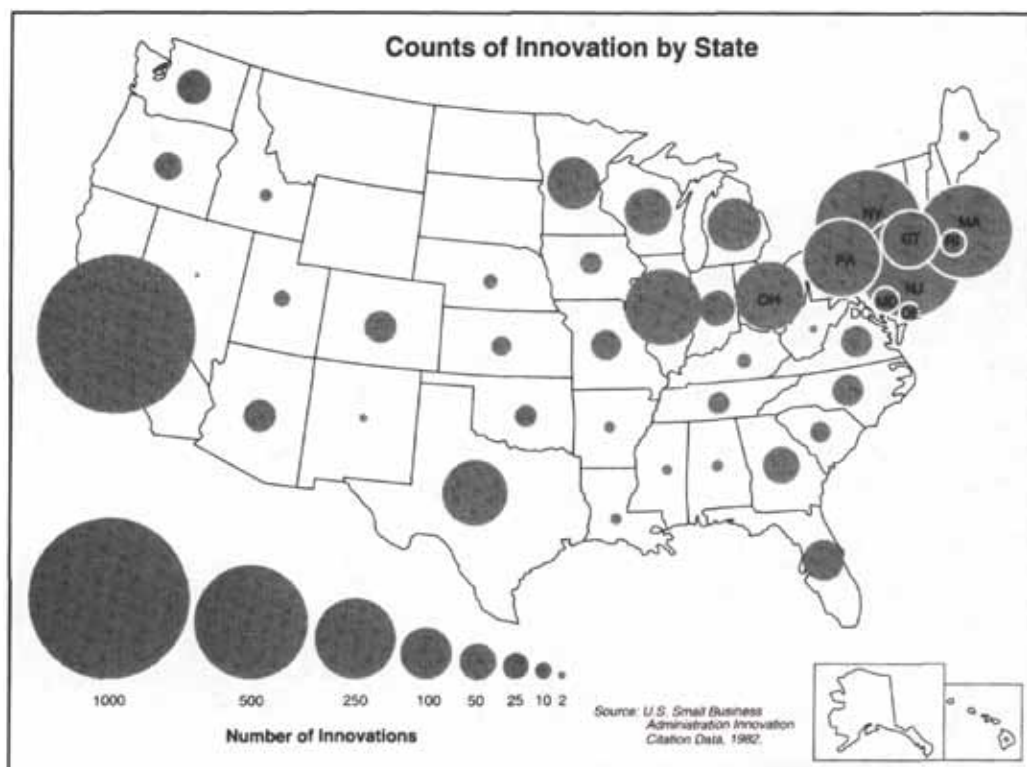
「世界がもし 100 人の村だったら」は日本では 2001 年に出版された。それを追うようにトーマス・フリードマンが「フラット化する世界」を著し、グローバル化の進展や生産移転、知識のスピルオーバー効果などにより、世界の最貧国ですら、先進国と同等な条件で競争することが可能になると予言する本が現れた。確かに知識集約型の仕事に必要なのはネット環境、携帯電話、低廉な家賃、思索に没頭できる静かな場所であり、これらの供給量は都市よりも田舎のほうが多い。最近はやりの地産地消が進めば、都市と変わらぬ生活水準を田舎でも享受することができる。さらに大規模輸送が可能になれば、距離はコスト要因ではなくなり、田舎であることのデメリットはなくなり、世界中が顧客となり、文字通り世界はフラット化すると思われた。

フラット化は進行しているのだろうか。現実はそうではないらしい。

いささか古いデータで恐縮だが、“全米小規模ビジネス協会”が 1982 年に調べた米国内の商業イノベーションの開発件数は、下図のようにカリフォルニア州とニューイングランド地方（ニュージャージー州、マサチューセッツ州、ニューヨーク州、コネチカット州、ペンシルバニア州など）に集中している。

現在でも IT に関するイノベーションの多くはカリフォルニア州シリコンバレーで開発され、新しい医薬品のほぼ半数はニュージャージー州で開発されている。

このように世界はフラット化するどころか、ますますギザギザ化している。これには様々な仮説が立てられている。都市化による労働集積効果や学習効果が大きな原因であるとも考えられている。



さきほどの「世界がもし 100 人の村だったら」に倣って、「世界がもし 195 人の生徒のクラスだったら」と考えてみよう。

日本の外務省によると日本が承認している国家は全部で 195 カ国だそうだ。それら各国を生徒に見立て、一つの屋根の下で学ぶ同級生だと考えてみよう。アメリカくんや中国くんやロシアくんは図体が大きい。イスラエルくんはアメリカくんの庇護のもとでアラブくんたちと陰悪ムードだ。大人の対応をしようとする生徒もいれば、乱暴者もいる。お金持ちもいれば、クラスメートからの資金援助に頼っている子もいる。仲良しグループもいれば、イジメもある。隠れてイジメてもすぐにバレるので、国際連合という、強制力があるのかないのかよくわからない学級会で話し合われる。生徒たちはまさにギザギザ状態で、平均値なるものが参考にならない。

彼らのなかで注目に値する生徒たちがいる。極端に身体が小さい割に、お金持ちで、クラスメートとの軋轢もない。具体的にはモナコ、リヒテンシュタイン、ルクセンブルグ、サンマリノ、アンドラ、シンガポールなどの国である（くん付けは止めよう）。彼らはなぜ優等生なのか。これらの 1 人当たり GDP と人口を表 1 にあらわす。

これらの小さな国をマイクロステーツ (Micro States) と総称することがある。世界で最も小さな主権国家として有名なバチカン市国は、GDP が不明なので、この表には入っていない。

表 1 マイクロステーツの 1 人当たり GDP

	国名	1 人当たり GDP (購買力平価、US\$)	国土面積	人口 (推計年)
1	モナコ	186,175	1.95km ²	35,986 人 (2011)
2	リヒテンシュタイン	141,100	160km ²	35,789 人 (2009)
3	ルクセンブルグ	81,383	2,586km ²	511,840 人 (2011)
4	シンガポール	62,100	710km ²	5,076,700 人 (2010)
5	アンドラ	44,900	468km ²	84,082 人 (2009)
6	サンマリノ	35,928	61km ²	31,918 人 (2011)

1 人当たり GDP は世界銀行調べ

ちなみに日本の 1 人当たり GDP は 33,804 米ドルであり、上国と比較すると見劣りがする。

これらのマイクロステーツには共通点がいくつかある。まず、天然資源に乏しい。農業耕作に適しているわけでもなく、鉱物資源があるわけでもない。だからこそ列強にとって魅力はない。中世以降ヨーロッパの歴史においても、侵略を受けずに済んだ。

資源がないため、農業や製造業が発達していない。そのため、貿易面で保護政策を採る必要がない。保護すべき産業がない。ロビイストがおらず、政治的調整コストがかからない。多くの政治的オプションの中から最適な戦略を選び、スピード感のある政策運営が実現できる。

これらの国の主要産業は金融やコンベンションなどの情報産業である。リヒテンシュタインとアンドラを除けばカジノもある。

マイクロステーツは市場における企業のようなもので、ヒト・モノ・カネ・ソフトパワーを集中し、効率的な国家運営に当たることができる。いわゆる国家の都市化が極限まで進んだのがマイクロステーツであり、ますますギザギザ化する世界のキープレイヤーとなるであろう。

日本の調整型の政治システムはこれとは対極に位置する。これらの国をみならって、新しいシステムを導入する時期に来ているのではないか。もちろん日本だけでなく、多くのクラスメートが、優等生であるマイクロステーツの成功例を学び、真似をしようとするに違いない。

執筆者紹介

橋爪 紳也	大阪府立大学21世紀科学研究機構教授 大阪府立大学観光産業戦略研究所所長
美原 融	大阪商業大学アミューズメント産業研究所所長 三井物産戦略研究所プロジェクト・エンジニアリング室長
谷岡 一郎	大阪商業大学学長・教授
中條 辰哉	大阪商業大学アミューズメント産業研究所研究員
藤本 光太郎	大阪商業大学アミューズメント産業研究所研究員

『ギャンブリング＊ゲーミング学会ニューズレター』No.23

2011年9月30日

編集・発行 ギャンブリング＊ゲーミング学会事務局

〒577-8505

大阪府東大阪市御厨栄町4丁目1番10号

大阪商業大学アミューズメント産業研究所内

TEL 06-6618-4068

FAX 06-6618-4069