

# **IR\*ゲーミング学会 ニューズレター No.29**

## ***Japan Academy of Integrated Resort & Gaming Studies Newsletter No.29***

### **[記事]**

「観光立国」から「観光大国」へ

橋爪 紳也 1

ギャンブルと法律<第 29 回>

米国アトランチック市の行く末は？

美原 融 4

大阪商業大学の大学院新コース

ー「IR マネジメントコース」の紹介

谷岡 一郎 9

コンピュータ解析を人間は超えられるか

ーチェス世界チャンピオンと将棋歴代最強名人が示す物

古作 登 11

オンラインゲーミングのインパクト

中條 辰哉 13

なぜ、日本のサービス業の生産性は低いのか

藤本 光太郎 15

### **[掲示板]**

第 12 回学術大会延期のお知らせ

第 10 回シンポジウム・総会開催（報告）

## 「観光立国」から「観光大国」へ

### 1. 国際観光のビッグバン

アジアを中心に「国際観光のビッグバン（大爆発）」が起こりつつある。経済成長を遂げつつある東南アジアの、いわゆる新興国から世界各地に向けて、国境を越えて旅する人が、文字通り、「爆発」のごとく急増しているのだ。

19 世紀後半、英国のトマス・クックによるパッケージ・ツアーの事業化もあって、欧州の人たちが世界各地に観光旅行に出向く機会が増えた。20 世紀前半、大西洋航路や太平洋航路の一般化を受けて、米国でも海外旅行が盛んに行なわれるようになった。そして 20 世紀後半、戦後復興を経て高度経済成長期を果たした日本でも海外旅行熱が巻き起こり、ハワイなどに出向くパックツアーが庶民の憧れとなった。

同じ傾向が、経済成長の著しいアジア諸国でも顕在化している。近年、注目されたのが中国を発地とする団体旅行である。世界中の主要な観光地で中国からの旅客を見かけない場所はない。以前、ケニアの国立公園にサファリに出向いた際にも、南米の奥地に旅した時にも、中国人の旅行者が圧倒的に目について驚いた。

同様の現象が、インドを始め、人口が急増している東南アジア諸国でも起こりつつある。経済的な豊かさを得るにともなって中間層が増加した。彼らがまとまった休日の過ごし方を考えるなかで、国内旅行ではなく家族連れでの海外旅行が選択肢となるほどに、可処分所得が増えたということになる。

国連の専門機関である「世界観光機関（UNWTO）」の統計によると、2004 年の「国際観光客到着数」、すなわち外国旅行をした人の総数は、世界中で約 8 億 6000 万人を数えた。ところが 2010 年のデータでは、10 億 3500 万人にまで増加する。統計上、初めて、延べ総数の海外旅行者数が年間 10 億人を超えたのだ。

より新しい統計を見ると、2013 年には 10 億 8700 万人を達成している。2004 年と比較すると、たった 10 年ほどで 4 割も増えているわけだ。リーマンショックのあった 2009 年を除いて、毎年 3～4 パーセントの伸びを示している。「世界観光機関」は、このまま続伸すると仮定をした場合、2030 年には 18 億人に達すると予測している。

### 2. 国際観光の出発地と目的地

世界全体で海外旅行者数が伸びているわけだが、旅の最終目的地には、あきらかに地域的な偏りがあるようだ。現状では、過半の 52%を欧州への旅が占め、アジア太平洋地域が 23%、アメリカ地域（北米・中南米・カリブ海）が 16%という割合である。国別に、海外旅行客の受け入れ総数を見ると、2012年ではフランスが年間 8300 万人程と群を抜いている。以下、米国・スペイン・中国・イタリア・トルコ・ドイツ・英国と続く。

もっとも一概に欧州への旅といっても、多様化の傾向が顕著なのだそう。南欧や西欧、そして北欧が相変わらず主たる目的地であることに変化はないが、近年、特に注目されているのが、中欧や東欧諸国である。毎年 8 %ほどのペースで、海外からの旅行者が増える傾向にある。

ただし世界全体のトレンドを見ると、欧州はむしろ成熟した市場と見るべきであろう。

今後、海外旅行の目的地も先進国から新興国へシフトしていくと予想されている。なかでも急激な成長を果たしているのが、アジア太平洋地域である。年間6～7%ほどの伸び率を示して好調を継続している。とりわけ東南アジア地域への渡航者が急増しているという。

先に述べたように、21世紀になって、経済成長を続ける中国や東南アジア諸国連合（ASEAN）諸国から、海外への旅行者を多く送り出すようになった。その目的地もまた、東南アジアの隣国ということになる。

### 3. 観光立国と東京オリンピック

日本政府も「観光立国」を掲げて、外国人旅行者の誘客に力を入れつつある。2013年の訪日外国人旅行者数は約1036万人を数え、2012年の約836万人から200万人の増加を見た。ビジット・ジャパン事業を開始した2003年以降で初めて、年間1000万人の訪日外国人旅行者を受け入れるという数値目標を達成することになった。

これを受けて2014年1月、「観光立国推進閣僚会議」は「2020年オリンピック・パラリンピック東京大会」の開催を意識しつつ、2020年に「訪日外国人旅行者数2000万人」という高次の目標を掲げている。

確かに近年、東京や京都に限らず、日本各地の主要な観光地で、多くの外国人観光客を見かけるようになった。しかしそれはわが国だけの特殊な出来事ではない。背景には、先に述べた世界規模での海外旅行ブームがある。総数が急激に伸びているのだから、各地を訪問する外国人客が増えて当然なのだ。

2020年に向けて、東京をはじめとする日本の都市も、その恩恵を被る。もちろんオリンピックやパラリンピックによる特需という一面もあるのだろうが、より大きな枠組みは、国際的な観光客の急増というマクロな世界経済の環境にある。「国際観光のビッグバン」という状況にあって、私たちは2020年を通過点と位置づけ、さらなる「観光立国」の継続をはからなければいけない。

### 4. 「観光立国」から「観光大国」へ

国際観光のトレンドは、旅行客数だけではなく、消費性向からも類推することができる。旅先で、もっとも多額を消費しているのは、どの国民だろうか。国別の国際観光支出額を見ると、2002年には米国が年間580億ドルと世界一であった。

しかし2012年になると、中国が1020億ドルと首位を占めるようになる。しかも前年比37.2%の伸びを示したというから驚きだ。

そのほかロシア、シンガポール、ブラジルの各国も、観光消費額を急速に伸ばしている。ちなみに日本は、2002年の267億円から2012年は281億円と微増を果たしたに過ぎない。逆に世界ランクでは、4位から7位への降下をみている。

実際のところ、世界中の主要な観光都市が、富裕層の受け入れを競いあっている。パリの百貨店でも、ロンドンのブランド店街でも、またドバイなどの最高級のショッピングモールでも、競って高級品を購入している中国人やロシア人の旅行者が目につく。

将来的には成長市場である東南アジアなどからも、いわゆるハイエンド層の個人旅行が増えるはずだ。従来、日本における観光行政は、入り込み客数にばかり注目しがちであった。対して私たちは観光客数だけではなく、観光消費額の向上も、より重視すべきだろう。

さらにいえば、ハイエンド層やラグジュアリー層の嗜好や志向に応じるためには、消費金額ではなく、より本質的な課題として、「観光の質」や「観光行動の質」へのこだわる視点が重要である。従来、日本の都市では、観光客数という「量」にこだわるあまり、観光の「質」の向上に対する意識は乏しい。しかし世界の主要な観光都市では、個人旅行の高まりを受けて、ハイエンド層を対象とした都市魅力の訴求に余念がない。

私たちは「観光立国」の段階を経て、私たちはアジアを代表する「観光大国」をめざすことになるだろう。法整備が期待される日本版の統合型リゾートも、また文化資産を活かした観光まちづくりも、ともに「観光の質」を向上させる方法論としても重要な事業だと考えるゆえんである。

## 米国アトランチック市の行く末は？

米国カジノ産業の総売り上げ、州政府に対する納税総額は、リーマン・ショック後一時低調であったが、国全体としてみる場合、その後段階的に総売り上げ、総納税額も増えており、2012 年以降は、カジノ産業は再度成長軌道にのったと判断すべきであろう。尚、2012 年以降の成長は、一種のブームとでもいうべき事象になり、これまでカジノが認められていなかった多くの東部諸州が、新たにカジノ賭博施設を認める制度構築を図り、施設整備を実現したり、既存の制度的枠組みを改定し、認められる賭博種の種類を増やしたりして、市場における供給増が需要増をもたらしたという構図に近い。もっとも何をもってカジノ施設というのか、定義上混乱することも多い。例えば競馬場併設型カジノ(Racino)とは、既存の競馬場に VLT などの電子式賭博機械を設置した施設になり、ディーラーが介在するテーブル賭博は無い。ところがその後、この Racino にテーブル賭博を認める制度的措置がなされた州では、最早、これら施設は通常のカジノ施設に近い。あるいは巨大なスロット、VLT 等多様な電子式賭博機械を設置したスロット・パーラーのみを認めた州があるが、その電子機械の内容たるや、バカラやルーレット等テーブルと機能は殆ど同じとなる電子機械の羅列で、これも単純なスロット・パーラーと呼ぶには、あまりにもカジノ的となってしまう。

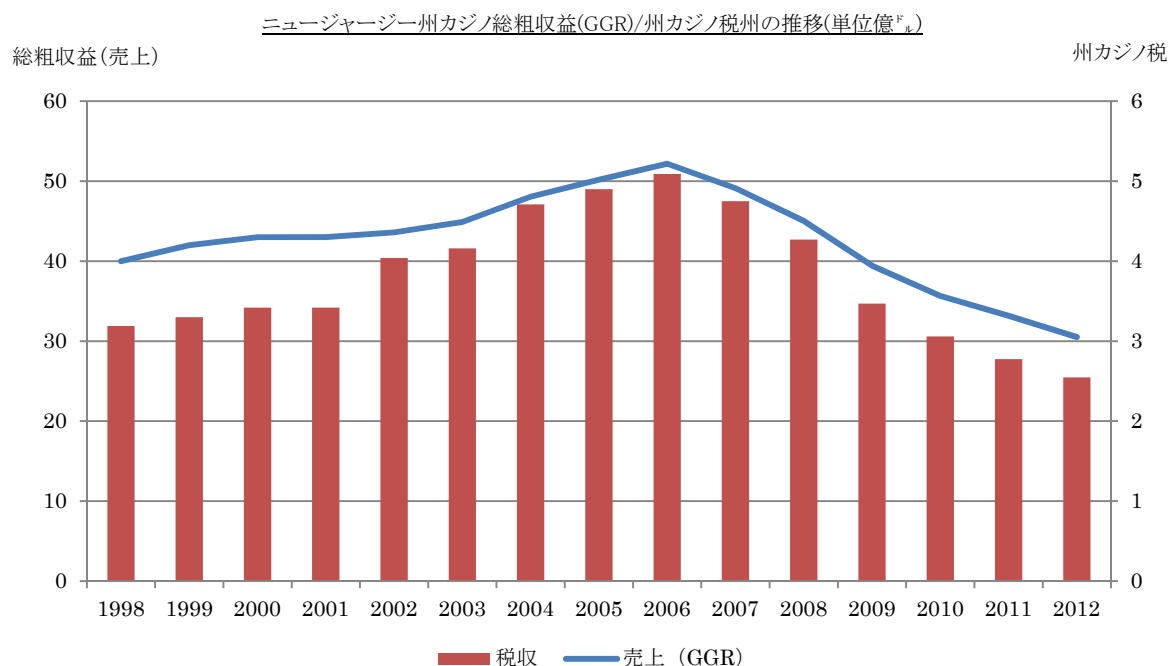
過去 10 年以内にかかるカジノ、あるいは類似的カジノ施設が制度として新たに認められた東部諸州は、ペンシルベニア州(2004 年制度化、2007 年より施行)、メイン州(2004 年制度化、2005 年より施行)、メリーランド州(2008 年制度化、2010 年より施行)、マサチューセッツ州(2011 年、2014 年に地域・事業者選定し、これから建設)、ニューヨーク州(2001 年制度化、2004 年より施行、2014 年以降新たな本格的カジノ施設のサイト・事業者選定中)と東部主要諸州を殆どカバーし、従来から、カジノ施設あるいは類似施設が存在したニュージャージー州(1976 年)、コネチカット州(1992 年、連邦法に根拠がある部族カジノ施設になる)、ロードアイランド州(1992 年制度化、1992 年より施行)、デラウェア州(1994 年制度化、1995 年より施行)、西バージニア州(1994 年制度化、同年より施行)を含めると、今や東部諸州にかかる施設が無い州の方が珍しい状況になっている<sup>1</sup>。

市場全体として見た場合、州同志、施設間の競争が活性化し、供給と需要が増え、明らかに全

---

<sup>1</sup> 唯一カジノタイプの賭博種が認められていない東部の州は、ニューハンプシャー州で、同州では毎年の如く、議会にて賛成派、反対派が法案を提出し、ほぼ互角とはいえ保守色の強い地域柄から、反対派が上回る状況にある。最も隣の州であるマサチューセッツ州でのカジノ施設実現が本格化しており、このままでは、ニューハンプシャーの顧客は、マサチューセッツ州に取られるのではないかと懸念する意見も強い。

体のパイは拡大しているのだが、唯一の例外として、継続的な市場縮小が止まらない州が一つある。アトランチック市を有するニュージャージー州である。アトランチック市の総粗収益、税収のピークは2006年で、総粗収益は当時52.19億ドル、税収は5億878万ドル、来訪客数は3453万人であったが、2012年には総粗収益は30.51億ドル、税収は2億5484万ドル、来訪客数は2770万人となり、2013年の総粗収益は29億ドルと更に落ち込み、ピーク時の約半分になってしまっている。市場の縮小化は7年継続した事象になり、この動きは止みそうにもないのが現実となってしまった。来訪客数が毎年急速に減少してきているというのが実態になるのであろう。



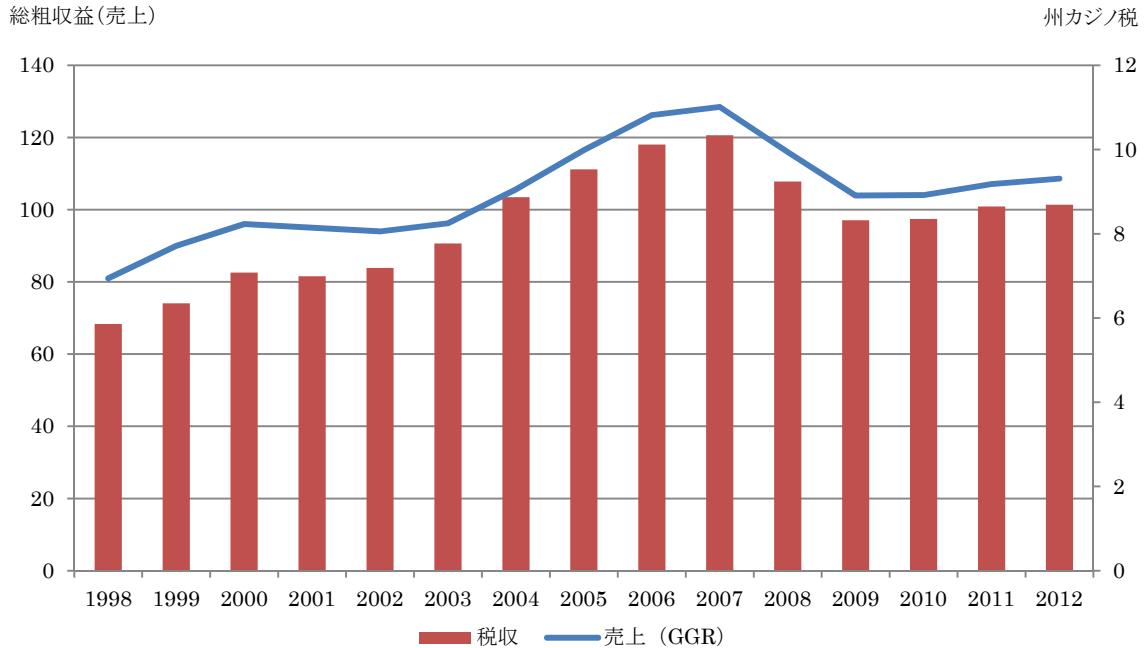
この結果、2014年に12あったカジノ施設の内、4施設が連邦破産法第11章(チャプターイレブン)の適用を裁判所に申請し、破たん、運営停止に至る事業者が続出することになってしまった<sup>2</sup>。よって、2015年レベルでは売上、税収は更に落ち込むことになると想定されている。

これに対し、同期間におけるネバダ州の総粗収益、総税収の推移を比較すると、リーマン・ショック・景気停滞局面における落ち込みから脱却し、売上、税収いずれもが段階的に回復基調にあることがわかる<sup>3</sup>。

<sup>2</sup> 破綻したのはAtlantic Club, Show Boat, Revel, Trump Plazaの4施設になる。尚、TrumpグループのTrump Taj Mahalは、2014年12月12日に施設閉鎖を示唆しており、わずか1年の間に12施設中、5施設が破綻に至ることになりそうである。内、Revelは総投資額24億ドル、2012年2月に開場した最も新しい近代的な施設となるが、チャプターイレブンの申請後、結局オークションにより投資会社であるBroomfield Asset Managementに対し、なんと1億1000万ドルで落札されたが、既存施設の債券保持者との交渉が纏まらず、2014年11月21日に撤退を表明、混沌とした状況にある。

<sup>3</sup> アトランチック市の図表は2013年迄の12施設を対象にしたデータである。一方ネバダ州は同期間において243

ネバダ州カジノ総粗収益(GGR)/州カジノ税州の推移(単位億ドル)



上記で見たニュージャージー州における苦境は、明らかに下記背景・理由による。

- ① ニュージャージー州アトランチック市は、40 年以上に亘り、東部地区唯一の商業的カジノ施設として存在し、独占的地位を保持していた。90 年代中後以降、これが段階的に崩れ、実質的に競争が無い状態から、約 40 のカジノ施設が近隣州に生まれる競争状態に陥った<sup>4</sup>。この結果、顧客は時間をかけて、アトランチック市に行くよりも、近隣に設置された利便性の高い施設へと行くようになり、顧客の離反を招いたことが市場収縮の原因である。
- ② アトランチック市施設の主たる顧客とは、これら近隣諸州(外部)からの組織的な集客でもあり、無料バスツアーや様々なインセンティブを通じ、近隣州の顧客を効果的に集客するビジネスモデルを構成していた。このビジネスモデルの前提が崩れることにより、近隣州顧客からの多量の集客が実質的に不可能な状態になってしまったことになる。
- ③ アトランチック市のカジノ施設の基本は伝統的なホテルを併設したカジノでもあり、カジノとホテルを不可分の一体として構成するが、会議・コンベンション施設は地理的に離れた地点に設置され、ボードウォークや海岸以外の観光・集客要素があまり無く、家族、ビジネス客等の多様な顧客の取り組みを実践してきたわけではなかった。独占市場では、これでも十分集客で

施設から 265 施設まで増減を繰り返し現在に至っており、同じ母数の比較ではない。尚、データ等は全て American Gaming Association の公表数値による。

<sup>4</sup> デラウェア(3 施設)、メイン(2 施設)、メリーランド(3 施設)、ニューヨーク(9 施設)、ペンシルベニア(11 施設)、ロードアイランド(2 施設)、西バージニア(5 施設)、コネチカット(2 施設)になり、時間の問題でマサチューセッツ州(3 施設のサイトと事業者が選定された)とニューヨーク州(今後サイトと事業者が選定されるが 4 施設)が追加される。

きたが、他州における近年の傾向は、施設の多機能化、複合化にあり、カジノだけではない魅力をも提供できる施設が多くなり、この観点からも、アトランチック市の施設は、競争上完璧に劣後することになった。

- ④ 一定区域をゾーンとして区切り、このゾーンに集中的に複数のカジノ・ホテルの設置をクラスターとして設置しことが、アトランチック市の特徴でもあり、成長期にはこれらのクラスター化した施設群が、お互いに競争することにより、更なる集客をもたらしたという事実がある。但し、市場が縮小化する局面にあっては、単純カジノ施設がクラスター化した状態での施設間の競争が、市場の縮小化を更にスピードアップさせることに繋がった。
- ⑤ 上記と共に、リーマン・ショックに伴う景気低迷、ハリケーン・サンディーによる被害と修復、高い労働コストと不動産課税等が各施設のキャッシュフローを棄損し、資金繰りが難しくなり、破たんに至ったことが事実となる模様だ。尚、連邦破産法適用可能性を検討中の施設はまだあるとする意見も根強い。

一端、市場縮小化へのトレンドが根付き、これに対する効果的な対応策がなされない場合、競争市場においては単純に淘汰の波が訪れるということなのであろう。この意味では、米国東部における市場構造は大きく変わりつつあることが実態になる。ニュージャージー州は、1970年代以降、カジノの健全化/安全化を企図する制度構築を図り、これを実践した州もあり、その考えは米国内並びに世界各国で模倣され、制度も実践も、盤石と考えられていた。では、ニュージャージー州アトランチック市の何が問題であったのか。

- ① 米国のカジノ制度は州毎の制度となり、州毎に制度や設置数が全く異なるため、国全体ないしは地域単位での市場における賭博の量の供給を管理し、調整するという枠組みは存在しない<sup>5</sup>。この結果、ひとつの州の施設が近隣諸州の顧客を奪い合うという州際間の競争が生じてしまうことは日常的な事象になっている(勿論これには、顧客が施設を選ぶという要素もある)。
- ② 独占的市場に固執し、市場環境が段階的に変わりつつあったことを認識せず、その対応を怠ったことが、アトランチック市全体の疲弊を招くことに繋がった。旧来の市場認識に固執し、市場の環境変化を把握できず、これに効果的に対応できなかったことが、競争に劣後することに繋がったのであろう。
- ③ アトランチック市における施設の基本はカジノ・ホテルであり、カジノに遊びにきた顧客を宿泊させるためだけの、アメニティーも貧弱なホテル群になる。この意味では、観光客やビジネス客、あるいはファミリー層をも惹きつける複合的なサービス、アメニティーは徹底的に不足していたことが事実である。ボードウォーク、海岸だけでは、多様な顧客を常時惹きつける魅力は無かったということになる。

---

<sup>5</sup> 複数の施設間で賭博行為を競争に晒すことが、消費者にとり最大便益をもたらすという識者もいるが、賭博行為は通常の財、サービスとは異なる。競争は、射幸心を煽る行為をもたらし、過度の競争が、経済的ではなく社会的に否定的な効果をもたらしうることはありうる。このために市場における供給総量を規制したり、一定の地域独占を付与したりする慣行の方が一般的である。単純な市場経済の論理が通用しない世界になる。



カジノ企業の破たん、これに伴う失業者の増大は、2014 年 9 月レベルで 8300 人以上の失業者をもたらし、Moody's は同市の公債の格付けを引きさげることになった。議会及びクリスティー州知事は、2013 年にインターネットカジノを認めたり(ポーカーのみ)、2014 年 9 月には、連邦法に抵触しないという前提の下に、州内のカジノと競馬場に対し、スポーツベッティングを認める判断をしたりして、様々な対応策をとりつつある。但し、いずれも州政府の税収には貢献できる要素はあるが、雇用や地域活性化に資する施策といえるのかについては懸念も多い。果たしてこれが起死回生の手段となるかは、未だ不透明ということが実態でもあろう。

ニュージャージー州アトランチック市が提起した問題とは、カジノ産業の構造的問題ではなく、競争の激化に伴う、地域間における顧客争奪事象でもあり、マクロ経済的には一地域における衰退は他地域における隆盛で補われていることになる。よって、一部の識者が指摘するような、米国カジノ市場全体が致命的、構造的な問題を抱えていることなどはありえない。独占市場は既に崩壊しており、競争の中でアトランチック市の生きる道を探すべきなのであろう。これは独占の下に安住し、将来的な戦略を描かずに、現状に安住したアトランチック市の悲劇ではないのか。

## 大阪商業大学の大学院新コース「IR マネジメントコース」の紹介

### 1. IR マネジメント

メディア情報などによって、ご存知の方もおられましたが、大阪商業大学では2015年4月よりIR マネジメントの専門家を育成するためのコースをスタートします。経営革新専攻の中に設けますので、IR に特化した一種のMBA コースだと考えて下さい。

2年間30単位という点や、学費その他も同じですが、ひとつ異なった特徴として、「3年以上社会経験があり、英語能力も一定以上ある人」を募集の対象とするという点が挙げられるでしょう。スペースが限られていますので、カリキュラムのエキスをだけ紹介しておきましょう。

### 2. カリキュラム

コース科目のカリキュラム表は次のとおりです。

#### ■ カリキュラム

授業科目	単位数			備考
	必修	選択	自由	
IR マネジメント論		2		12単位以上 選択必修
IR 制度		2		
IR 実務		2		
IR 海外研修		2		
統計的意思決定論		2		
依存症論Ⅰ(依存症研究)		2		
依存症論Ⅱ(対策)		2		
観光政策論		2		
IR 特殊講義		2		

#### ■ 修了後の進路

カジノ・オペレーション
コンベンション業界
デザイン関係業界
建設業界
地方自治体

これ以外に演習科目（いわゆる「ゼミ」）が2年間で12単位ありまして、細分化された分野（たとえば「マーケティング」）に関する専門的な論文を書くことになります。指導は美原先生や、私（谷岡）が直接しますので、たぶん厳しいですぞ。残りの6単位は、経営革新専攻の他の科目群から選択、履修してください。

社会人が取りやすいよう、授業は平日の夕方以降や土日也使得、大阪梅田中心部にあるグランフロントのサテライトでやりますから、社会人でも無理なく2年で卒業できるはず。

### 3. IR 海外研修

コース科目の目玉は「IR 海外研修」でしょう。夏期などに約 2 週間、ネヴァダ州立大ラスベガス校などで研修を行ないますが、むろん日本語の通訳などつけません。

研修中おそらく、午前中は現地関係者のレクチャー、午後はそのレクチャーに関連する現場を案内してもらうことになるでしょう。

現段階で考えているレクチャーの内容は次のようなものです。

- ☆カジノ・オペレーション
- ☆カジノ・サーベイランス（監視など）
- ☆コンベンション・マネジメント（コンベンション・センター）
- ☆エンターテインメント（ショウ／スポーツ他）
- ☆ゲーミング・コントロール（州の施設）
- ☆依存症のケア（民間治療施設）
- ☆依存症の発見・対応（IR 内の施設）
- ☆犯罪対策（セキュリティ／警察／司法）
- ☆フロア・デザイン・コンセプト
- ☆ショッピング／レストラン・マネジメント
- ☆マーケティング／広報

現段階の案ですから、これですべてではありませんし、中には 1 日では足りないものもあるでしょう。現地の工場（たとえばスロット・マシン製造）や州境の小規模カジノなど、フィールド調査などもあるかもしれません。

かりに海外研修の応募人数が少ない時は、IR＊ゲーミング学会の皆さんにも追加募集がありえますが、大学院生で埋まるものと望んでいます。いずれにせよ、この世界レベルでも珍しいカジノを含む IR のマネジメントに特化した大学院、できるのは今のところ大阪商業大学くらいのものでしょう。

乞うご期待。

#### ■ 入学試験インフォメーション

- ◆対 象 ————— 社会人（一定の英語能力を有する者、かつ、3年以上の社会経験を有する者）
- ◆募集人数 ————— 若干名（経営革新専攻入学定員内）
- ◆選考方法 ————— 小論文、面接試験、書類審査により総合的に判定  
（面接試験において自己紹介および受験理由、修了後の進路などを英語で確認）
- ◆入試日程

入試日程（春期）	
出願期間	平成27年1月26日（月）～2月4日（水）消印有効
試験日	平成27年2月14日（土）
合格発表	平成27年2月18日（水）
入学手続き期間	平成27年2月18日（水）～3月2日（月）

◎出願資格、選考方法等に関するお問い合わせは、本学教務課までお願いします。

## コンピュータ解析を人間は超えられるか ——チェス世界チャンピオンと将棋歴代最強名人が示す物

### ◎チェス界でコンピュータ重視の潮流に異変？

1997年にIBMが開発したスーパーコンピュータ「ディープ・ブルー」が当時の世界チャンピオンガルリ・カスパロフを2勝1敗3引き分けで破って以降人間とコンピュータの力関係は逆転し、21世紀に入ると世界のトッププレーヤーの間ではコンピュータと最新のソフトを用いて研究することが常識になった。現在では対局準備のため飛躍的に性能の上がったパソコンを活用し序盤から少しでも優位を得ようとあらゆる可能性を試すことは世界上位を目指すための必要条件、中にはスーパーコンピュータを用いるプレーヤーさえいるという。

2013年のチェス世界選手権でビスワナサン・アナンド（インド）を破り22歳の若さで新チャンピオンになったマグヌス・カールセン（ノルウェー）はさらに新しい、常識を覆すプレーヤーだ。13歳でグランドマスターになり世界の舞台に登場したころは、コンピュータと対戦し学ぶことで驚くべき早さで上達したといわれてきたが、カールセンの強さの本質はそれだけではない。専門家は今回勝利したカールセンを、コンピュータ解析を必要以上に重要視せず長期戦を目指し相手の体力と精神力を奪っていく「古典的なプレースタイル」と評する<sup>1</sup>。

### ◎大山 v s 羽生、歴代最強と目される2人がもし全盛期に戦えば

将棋界にもこうした「人間らしい強さ」を武器とし一時代を築いた棋士がいた。故・大山康晴十五世名人（1923～1992）がその代表格だろう。大山は公式戦の数が現在よりはるかに少なかった戦後から昭和後期にかけ活躍、タイトル獲得数80期（歴代2位）の記録を残している。2014年11月現在、最強者と目される羽生善治四冠（名人、王位、王座、棋聖）は1996年全七冠制覇を達成していてタイトル獲得数は90期（歴代1位）、この2人がもし全盛期に戦ったらどうなるかという話題はしばしば議論される。

2014年11月初旬、ゲームプログラミングワークショップ2014（情報処理学会ゲーム情報学研究会主催）で発表された山下宏氏の「将棋名人のレーティングと棋譜分析」によれば、ソフトによる指し手評価も踏まえ全盛期の強さはレーティングにして羽生が220点強上回っているという。山下氏はコンピュータソフト開発のオーソリティで、2014年の電王戦でも自身が開発したソフト「YSS」<sup>2</sup>で豊島将之七段と対戦した実績がある（結果は豊島勝ち）。山下氏が示したレーティングの点数差は統計的には上位者が78%以上の勝ちを期待できる数値だ。しかし両者の直接対決は1988年（大山65歳、羽生17歳）から8局あって羽生5勝3敗の数字が残っている。

<sup>1</sup> 「チェス王者の勝利はスパコンに対する人間の勝利」2014年フィナンシャルタイムズ紙の評

<sup>2</sup> 世界コンピュータ将棋選手権優勝3回、準優勝4回の実績を持ち、2013年第1回電王トーナメント3位でプロとの対戦権を確保

# 大山 v s 羽生 全対局

1988年5月21日	王将戦2次予選	大山○	羽生●(先)
1988年11月16日	NHK杯本戦	大山●	羽生○(先)
1989年2月17日	オールスター勝ち抜き戦	大山●(先)	羽生○
1989年8月25日	竜王戦決勝トーナメント	大山●	羽生○(先)
1989年12月22日	棋王戦本戦	大山○	羽生●(先)
1991年1月19日	早指し選手権戦準々決勝	大山●(先)	羽生○
1991年7月9日	王将戦2次予選	大山●	羽生○(先)
1991年9月24日	天王戦本戦	大山○	羽生●(先)

羽生はデビュー当初からトップ棋士相手でも互角以上の成績を残していたし、19歳のときには初タイトルの棋王も獲得、年齢差も考えると大山のしぶとさを感じさせる結果になっている。図は最後の対局となった1991年9月24日の天王戦本戦である。



<図 ▲羽生善治棋王ー△大山康晴十五世名人 先手は四枚左美濃の堅陣、後手は金銀が左右分裂>

中盤たけなわの60手目、先手が現代的な金銀4枚の堅陣に構え攻めさえ続けば勝ちを望めるのに対し、後手は金銀二枚の薄い片美濃囲いで2枚の金銀は守りのため2筋と4筋にいてバラバラの形にも見える。ソフト解析による評価値も図は先手プラス189（激指12の評価）と十分。現代感覚では後手の戦略はリスクが高く割に合わないと思われるが、ここから大山は羽生の攻めを巧みにかわし勝利を手にした。コンピュータと人間の戦いが注目される現代においても勝負の本質はやはり人と人。観戦記や回顧録で大山の「盤外戦術」が伝えられているように、コンピュータには理解が難しいであろう、ここ一番で相手に本来の力を出させない独自の技術を持っていたのではないだろうか。

## オンラインゲーミングのインパクト

オンラインゲーミングの合法化に対する議論がアメリカにおいて盛んになされている。ネバダ州、ニュージャージー州、デラウェア州においてオンラインゲーミングが合法化され、それら地域における事例を基に、他の12の州において合法化が検討されているのである。

ランドベースで経営を行う既存（古典的？）のカジノは、オンラインゲーミングが自らの売上に対して、ネガティブな影響をもたらすと考えているが、Alix Partners の調査報告によると必ずしもそうではないらしい。Alix Partners は、広義の意味ではランドベースカジノへの影響はないと結論付けており、逆にランドベースカジノがオンラインゲーミングに参入した場合、新たな戦略のひとつになる可能性を示唆している。

4千人のゲーミング顧客を対象に調査が行われ、オンラインゲーミングにおける消費行動やランドベースカジノにおける消費行動、オンラインゲーミングにおいて顧客は何を望んでいるか、そしてブランド力や個人情報の取り扱いにおける安全性など、様々な質問に対して回答を得た。

結果、67%の回答者がオンラインゲーミングはランドベースカジノへの利用に影響はないと回答した。昨年の調査においては85%の回答者が影響ないと回答しているので、影響があると考え顧客が増加したことになる。個人的な意見ではあるが、オンラインゲーミングが身近なものとなり、その利便性に慣れてくれば、ゲーミング顧客によるランドベースカジノへの利用回数や売上にネガティブな影響を与えると思われる。

オンラインゲーミングのブランドに関して、85%の回答者が面識のあるカジノオペレーターが運営するオンラインゲーミングを利用する方が個人情報の管理に関しても安全と感じている、との結果を得た。顧客はバーチャルな世界のみで経営を行うゲーミング企業よりも、実際にランドベースでカジノの経営をしている企業を選択する可能性が高い、との調査結果である。例えば、ラスベガスにおいては、地元型カジノを運営する最大手であるステーションカジノがネバダ州においてオンラインポーカーを運営するライセンスを取得した。ブランドが確立されているため、オンラインゲーミングにおいても信頼度は高いであろう。

この他、顧客がこれらのオンラインゲーミングを利用するにあたり重要視しているのが、顧客ロイヤリティプログラムである。顧客ロイヤリティプログラムとは、ランドベースカジノとオンラインゲーミングの両方のビジネスモデルで使用される優良顧客に対するサービスの一貫であり、リピーター顧客を増加させると同時に、新規顧客獲得にも効果がある。

調査によれば、顧客はこのロイヤリティプログラムの魅力度により、どのランドベー

スカジノ、またはオンラインゲーミングでプレーするかを決定する際の基準に影響する、との調査結果である。

この調査の結論としては、オンラインゲーミングが既存のランドベースカジノに与えるインパクトは少ないとされる。それよりも、ランドベースカジノが1つのブランドとして顧客に認知されているのであれば、それらの認知度と信頼度を利用してオンラインゲーミングに参入した場合、そのブランドは有効且つ、安心感を顧客に与えることができ、相乗効果が得られると予想される。

ランドベースカジノは、オンラインゲーミングに対して否定的な視点からのみ考えるのではなく、逆にこれらを利用することで更なるマーケットの拡大や新たな顧客セグメントを獲得することができるのである。

ラスベガスにおけるオンラインゲーミングは更なる進化を遂げている。例えば、オンラインポーカーで遊ぶための資金のデポジット（入金）は200店舗以上のセブンイレブンで可能となった。Paynetme というネットワークを使うことで簡単に入金することができるし、その他にも、顧客は Real Gaming.com というサイトからバーコードをダウンロードして、それをスキャンすることで入金を瞬時に行うことができるのである。

無論、これらの資金はネバダ州のみでプレーできる資金であるが、カジノに現金を持っていく手間も省け、大変利便の高いシステムであるため、今後の利用者数は増加すると思われる。

顧客は自らの欲求を満たしたり、問題を解決してくれたりするサービスを購入する。ランドベースカジノが提供するサービスは、ゲーム、施設や雰囲気、従業員とのふれあい、ロイヤリティープログラムなどであり、オンラインゲーミングが提供するサービスの中心は信頼度、利便性、ロイヤリティープログラムであるといえる。

iphone に代表されるスマホの発達により、増々、オンラインにおけるゲーミングの利便性は高まり、故にオンラインゲーミング市場の重要性はゲーミング市場の中では高くなると思われる。法的な問題点をクリアすれば、ランドベースカジノとオンラインギャンブラーが融合する方向へ向かうことが予想される。

将来的に、オンラインゲーミングとランドベースカジノのどちらのビジネスモデルが発展・成熟・差別化するかは、それらが提供する各々の機能と商品価値により顧客により決定されるであろう。

## なぜ、日本のサービス業の生産性は低いのか

2010 年に開業したシンガポールの 2 つの IR（統合型リゾート）は 3 万人もの直接雇用を生み出した。その中の一つ、マリーナベイ・サンズに取材したところ、フルタイムの従業員数は 1 万 5 千人であるという。その内訳は、カジノ部門で約 4 千人、非ゲーミング部門で約 1 万 1 千人。日本国内でいうと、たとえば川崎重工業、ブリジストン、京セラなどの大企業が 1 万 5 千人規模の正社員数だ。

マリーナベイ・サンズのホテル客室数は 3 千室と巨大ではあるが、ラスベガスにあるメガリゾートと比較すると、際立って大きいというわけではない。たとえばラスベガスストリップのミラージュやバリーズは約 3 千室。エクスカリバーやルクソールといった中堅クラスでも約 4 千室の客室数を持つ。ところが、ラスベガスのメガリゾートの従業員数は客室数とほぼ同じで、シンガポールの IR よりもずいぶん少ない。たとえばミラージュやバリーズの従業員は 3 千名、エクスカリバーやルクソールでは 4 千名が働いているに過ぎない。だからマリーナベイ・サンズの従業員数が 1 万 5 千人というのは、ラスベガスの同等レベルと比較して約 5 倍も多いと言える。

従業員が多い原因は、非ゲーミング部門での雇用が多いことだ。つまり非ゲーミング部門の収益性が高いためにそこで働く人も多い。IR は多くの雇用を生み出すといわれているが、非ゲーミング施設の生産性向上が雇用創出のカギを握っている。

IR はさまざまな職種を抱えている。今の日本にはないカジノディーラーやピットボス、シフトマネージャーなど、カジノ部門の職はもちろん、ホテル、コンベンション、ショッピング、飲食、駐車場、共用部門などさまざまな部署で人材が必要とされる。

夫婦で IR に勤務するケースも多い。その際にはカップルシフトと呼ばれる、夫婦で同じ時間帯に働けるシフトがある。子育て世代にとっては便利な制度だろう。従業員専用の託児所も充実している。シングルマザーにとっても働きやすい。年数回しか使わない会社の福利厚生よりも、これらは毎日のことだからとても大切だ。一般的な日本企業とくらべて、IR は女性にとって働きやすい環境であるといえよう。

ラスベガスのカジノホテルでは女性を優遇して採用する措置（クォータ制度）が業界慣習となっている。最近ではいわゆるマイノリティと呼ばれる人たち、つまり社会的弱者が運営する会社がカジノホテルにサプライヤーとして優先採用されるケースが多くみられる。同条件なら、ネイティブアメリカンや障害を負った退役軍人などが経営する会社は優先的に採用されるということだ。カジノホテルがこのような社会的貢献を果たすためには、当



然ながら本業が高収益でなくてはならない。それを裏付けるように最近のラスベガスではカジノはもちろん、ホテル部門やレストラン部門なども利益率が向上している。

いまの日本では、総労働人口の約7割がサービス産業に従事している。製造業で働く人々は3割しかいない。しかもGDP、雇用ともにサービス産業の割合は拡大傾向にある。経済全体がサービス化しつつあるということであり、これは世界中のあらゆる地域で見られる現象でもある。今後の日本の成長においてもサービス産業の高収益化は重要な課題だ。

ところが他の先進国と比較して日本のサービス産業の生産性は必ずしも高くない。平成26年の内閣府の調査によると、サービス産業の中でも情報通信などIT関連サービスの生産性は国際水準に到達しているものの、宿泊・飲食などのサービス分野では米国の5割程度にとどまっている。

なぜ、日本のサービス業の生産性は低いのだろうか。

多くの調査でみられるように、日米を問わず、創業して間もない企業は生産性が高い。経営者が市場環境を学んだうえで参入し、合理的な経営をすることで業績が上向くことは容易に理解できる。

いっぽう何らかの障壁があり、新規参入が難しい場合には、経営イノベーションが起こりにくく、使い古された手法に甘んじるほかない。日本の過剰な規制により、新陳代謝が起こりにくくなっていることが、宿泊や飲食部門の生産性が低い原因ではないか。

日本国内のサービス産業がグローバル化を意識しなかったことも、もう一つの原因だろう。サービス産業の担い手は国内市場に向けた中小企業や家族経営がおもで、大規模な資本投資が行われなかったために、スケールメリットが働かず、合理的経営手法が採られてこなかった。

日本のおもてなしは世界から高い評価を受けている、と言われている。一般的に想定されているのは観光分野における、つまり宿泊業や飲食業における“おもてなし”だろう。ところが先にみたように宿泊業や飲食業の生産性は米国の5割程度である。われわれは、もうすこし“おもてなし”で儲ける方法を考えたほうがいいのではないか？

宿泊業や飲食業の“おもてなし”が高く評価されると、健全な労使関係が阻害されるかもしれない。一つは経営者がサービス向上を目指す際に、特定の従業員へのしわ寄せが大きくなることだ。“おもてなし”が経験と勘に頼った従業員のノウハウによるところが大きければ、それに長けた従業員への負荷が大きくなってしまう。もう一つは、それが続くことで、“おもてなし”のノウハウが組織知に昇華せず、個人知のままで止まってしまうことだ。

これからは高い生産性の製造業を見習って、サービス産業でも科学的な品質管理を目指

すべきだろう。多くの企業が採用する ISO9000 シリーズは製造業だけでなく、サービス業でも使われているが、どちらかといえばハードとしての施設運営の品質管理に重点を置いている。

将来は、いわゆる“おもてなし”といった属人的サービスにも科学的なマネジメントの手法の導入が必要ではないだろうか。日本の“おもてなし”は、特定の従業員の経験と勘に頼っているところが多い。これを科学的にアプローチしようとする、従業員は自分たちが厳しく管理されると勘違いしてしまう。現場がついてこなかったり、最悪の場合、労働争議に発展する可能性もある。科学的なアプローチとは生産性を上げる手段であるはずなのに。

サービス全般を科学として定義しようとする、サービスサイエンスと呼ばれる新しい学問が米国を中心に広がりを見せている。サービスサイエンスは学際的なアプローチで、広く心理学（消費者行動や価値認知）、組織論、人材育成、価格理論、ブランディング、法制度、リスク分析、データサイエンスなど、サービス全般に関わる多様な学問的素養が必修とされる。

現代のサービス業は爆発的に多様化し、従来の産業分類の枠組みではとらえられなくなっている。たとえば、商品開発から生産工程プロセスののち、販売のための流通を経て、商品を買ってもらおうという旧来のバリューチェーンの中にも、隙間を狙ったニッチなサービスが発生している。このなかにはオープンイノベーションと呼ばれる、研究開発の外部委託など高度に専門化されたサービス業もある。つまりサービス業と製造業は相互補完的な関係にある。モノづくりを強くするためにはサービス業の発展が不可欠だし、逆もまた正しい。

日本のサービス産業の生産性が低いという事実は、野心的な新規参入者にとって朗報である。これからの伸びしろが大きいということだ。従業員に過度の負担をかけず、科学的なアプローチで新しい需要を喚起する。IR はこの難しい課題を実現できるツールだろう。生産性の高い、新たな働き方が求められる日本にとって IR の雇用のありかたは一つのモデルケースとなるだろう。

以上

## 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	大阪商業大学総合経営学部教授 大阪商業大学アミューズメント産業研究所所長
谷岡 一郎	大阪商業大学学長・教授
古作 登	大阪商業大学アミューズメント産業研究所主任研究員
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

『IR＊ゲーミング学会ニューズレター』No.29

2014 年 12 月 20 日

編集・発行 IR＊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