

大阪商業大学学術情報リポジトリ

観光集積としての統合型リゾートに見られるロングテールの特徴

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学アミューズメント産業研究所 公開日: 2014-12-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤本, 光太郎, Fujimoto, Kotaro メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/21

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



観光集積としての統合型リゾートに みられるロングテールの特徴

藤 本 光太郎

1. なぜ統合型リゾートが注目されているのか

統合型リゾート（Integrated Resorts：IR）は多彩なエンターテインメント施設（ホテル、カジノ、レストラン、ショッピングモール、MICE 機能（いわゆるビジネスイベントである企業等の会議（Meeting）、報奨旅行（Incentive tour）、国際会議（Conference）、見本市（Exhibition）の頭文字を取ったもの）などが集積したもので、新しい観光デスティネーションとして幅広い客層を惹きつけている。

“統合型リゾート”という言葉はシンガポール政府が発案したものであるため、シンガポールでの「マリーナベイ・サンズ」や「リゾート・ワールド・セントーサ」が、統合型リゾートの代表的な例とされている。この2つの統合型リゾートは2010年に開業し、その3年後の2013年にシンガポール政府がその効果を検証したところ、当初の設置目的である、観光収入の増大、シンガポールを代表するランドマーク機能、雇用拡大、観光地としてのシンガポールの魅力向上などは当初見込まれた以上の成果があったと評価¹⁾している。

いっぽうラスベガスの巨大なカジノホテルはメガリゾートと呼ばれることが多い。ラスベガスではカジノ企業の競争が激しいため、事業規模の大きな施設を運営することで、生産性を向上させ、観光客に提供するサービスの質の向上に貢献したと考えられる。そして、このプロセスが循環し、さらなる生産性向上が実現された。このように巨大なカジノホテルが高密度に林立するラスベガスの成立過程はカジノ企業の適応競争（進化ゲーム）の結果であると説明できる（藤本2013）。

日本では、シンガポール IR をモデルケースと捉え、統合型リゾートを設置する機運

が高まっている。同様に韓国、台湾、フィリピン、ベトナムなど他のアジア諸国でも統合型リゾートが検討されている。ではなぜ、これほど統合型リゾートが注目されているのであろうか？その理由として考えられる現在の環境要因をまとめてみよう。ここでは分析手法として、古典的ながら現在でも利用されることの多い PEST 分析を用いる。PEST とは、政治的（Political）、経済的（Economic）、社会的（Social）、技術的（Technological）の頭文字をとったもので、マクロ環境を網羅的に見るためのフレームワークである。

表 1 統合型リゾートが注目される要因分析（PEST 分析）

Political 政治的要因	・有効な地域活性化策との認識が浸透 ・非ゲーミング部門を充実し、賭博独特の暗いイメージを払拭することで、世論を納得させ、法制化しやすくなった。 ・カジノ企業によるロビーイング ・近隣諸国でのカジノ法制化への対応策（貿易外収支の改善）
Economic 経済的要因	・カジノ収益が財政に寄与することへの期待 ・雇用拡大や観光収入増加への期待 ・税金を使わず都市開発やインフラ整備が可能 ・巨額投資による地域経済への莫大な波及効果
Social 社会的要因	・賭博を許容する風潮（世界的な規制緩和のトレンド） ・余暇活動の多様化 ・ギャンブル依存症対策の浸透（Responsible Gaming キャンペーンなど）
Technological 技術的要因	・監視技術の進化による安全性の向上 ・交通インフラの拡充による旅行移動コストの低下と国際旅行者の増加 ・カジノ企業のインセンティブを最大限に引き出す法制度の進化 ・インターネットの発達（インターネットによる搭乗券予約やホテル宿泊予約など）

筆者作成

上表でみられるように、統合型リゾートが注目される理由には、さまざまな要因が絡み合っている。本論では、このように多面的な要因のなかでも、その技術的要因、特にインターネットの発達にフォーカスし考察する。これまで、統合型リゾートの研究において、政治的要因・経済的要因・社会的要因について検討されることは多かったが、技術的要因からアプローチしたものは少ないと思われる。

一般的に企業経営の現場では、最新技術を使うことで「自社のビジネスをどのように効率化させるか」、「いかに顧客へのサービス価値を高め、収益を向上させるか」、「他社との差別化につながるか」などを調査・分析し、目的化している。本論においては、1994年頃から急速に世界中に広がったインターネットにより、カジノホテルのビジネスモデルはどのように変化したのかを検討する。

なお、本論ではメガリゾートと統合型リゾートをほぼ同じ意味（カジノを含むエンターテインメントが多数集積している施設群）で使っている。いずれも慣習的に使われている用語なので、ここでは厳密な定義論には踏み込まない。

2. 統合型リゾートの多様性

統合型リゾートを構成する要素は、ホテル、カジノ、コンベンション施設、レストラン、ショッピング、エンターテインメントなどに分解できる。それぞれの要素の歴史は古く、いずれも単体で経営されている施設でもある。

統合型リゾートを“消費”する顧客から見ると、これらの要素は水平的に統合されているように見える。面積的にはホテルや MICE が大きな割合を占めるが、売上げ的にはカジノの割合が大きい。カジノ客が少なくなったといわれるラスベガスでさえ、観光客の80%が多少なりともゲーミングを体験しており²⁾、カジノ売上はメガリゾート全体の40%を占める³⁾。統合型リゾートにおいて、カジノはいまだにキラーコンテンツなのだ。

非ゲーミング部門であるホテルやエンターテインメント、MICE 施設などはそれぞれ独自に流行を先読みし、顧客に支持されるよう、経営努力を続けている。メガリゾートや統合型リゾートにやってくる顧客層は老若男女と幅広く、彼らのニーズはホテルやカジノなど構成要素ごとに細かく分析しないと正確に把握できない。

顧客の立場からみれば、統合型リゾートの提供するサービスは幅広いために、ひとりひとりが自分の好きなように遊びを組み立てることができる。言い換えると、多彩な施設があることで選択肢が広がり、自分と全く同じ動線（遊び方）を選ぶ客は少ない。つまり統合型リゾートは画一化されたサービスを大量に提供するのではなく、多様な顧客

に合わせたサービスを提供しているといえる。

例えばヴェネチアン・マカオやラスベガスのシーザース・パレス、またはシンガポールのマリーナベイ・サンズのショッパ部門を見てみよう。有名ブランドから土産物まで、広大な敷地におよそ数百店舗も並んでいる。ある人にとってはつまらない商品に思えても、別の人からみれば素晴らしいと思えることもあるだろう。

多くの選択肢があるのは顧客にとっては望ましいことだが、経営の現場から考えると、必ずしも正しい経営とは言い切れない。たとえばスーパーマーケットやコンビニなどの流通業では売れ筋商品だけを置いておくのが一般的だ。じっさい、大多数の店頭では、流通の科学ともいえるべきマーケティング技術により、少ない陳列棚で最大の利益を生むように、品揃えが研究されている。

いっぽうで統合型リゾートには、無秩序とも思えるほどたくさんの店舗が並んでいる。これはもちろん各店舗からのリース料収入を期待してのこともあるが、もっと重要なのは、とにかく巨大だから、空間的制約を受けにくいことだ。一店舗増やすための限界費用が安いと、違った種類の店舗や製品を大量に詰め込むことができる。通常の流通業では“AかBか”を選択しなければならないが、統合型リゾートでは迷ったら“AもBも”出店することができる。もちろん統合型リゾートが持つ巨大な集客力で多様なターゲットを誘引できることも理由の一つだ。

もうひとつ多様な品揃えの例を見てみよう。

統合型リゾートにおいて MICE 分野はユニークなコンテンツである。ホテルやレストラン、カジノなどは（たまにリフォームがあるとはいえ）サービス内容に変化がない。ところが MICE 施設ではコストをあまりかけずに、出し物を変えることが可能だ。たとえば、ある MICE 会場で化粧品会社の報奨パーティーをしたと思えば、同じ会場で半導体部品の展示会や製薬メーカーの発表会が行われたりする。

ラスベガスコンベンション観光局（Las Vegas Convention and Visitors Authority）では、今後開催される MICE 関連イベントをネット上に公開⁴⁾している。たとえば 2014 年 2 月からの 12 ヶ月間では、全部で 468 件の開催イベントならびに会場施設・集客予想人数が紹介されている。内容は政治や経済といった硬派なものから、トイレタリー製品の発表会まで、さまざまだ。

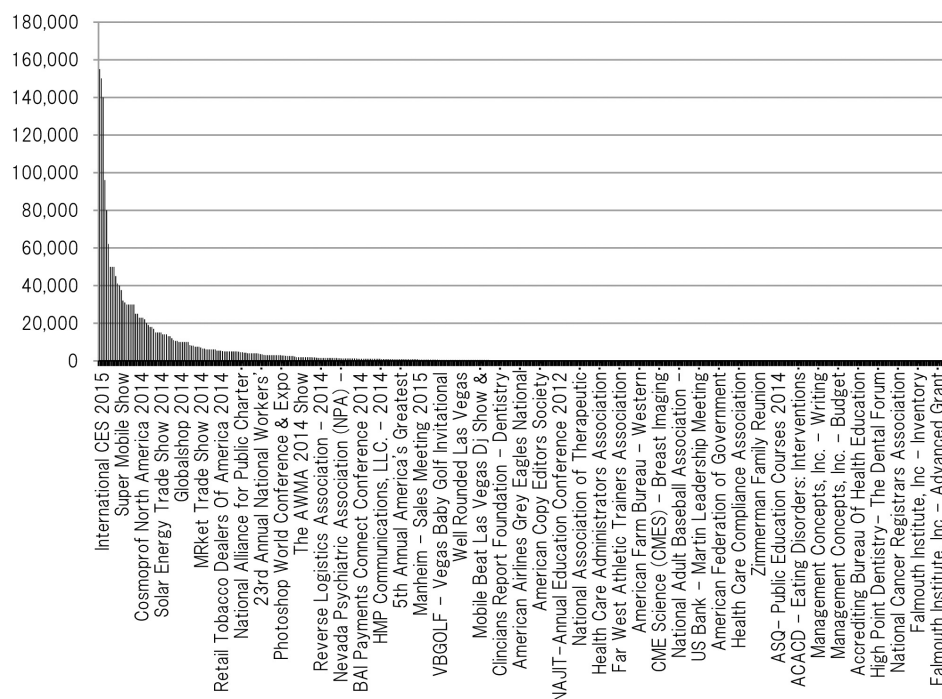
上サイトによれば、12 ヶ月間の MICE 関連の来場者数は 2,086,787 人と予測してい

観光集積としての統合型リゾートにみられるロングテールの特徴

る。ラスベガスの観光客は3,973万人（Las Vegas Convention and Visitors Authority 2012年発表）なので、MICE 客は観光客全体の5.2%に相当する。

468件のイベントを来場者の多い順に並べると、表2のようなグラフになる（横軸はイベント名称だが、スペースの関係で間引きした結果、大部分が省略されている）。

表2 2014年2月からの1年間に実施されるイベントの来場者予想（単位：人）



出典：Las Vegas Convention and Visitors Authority より筆者作成

グラフの X 軸の左端が突出し、右に向かって急速に落下し、そのあとなだらかに右端までつながっている。右に向かうほどゼロに漸近していくが、決してゼロにはならない。これはいわゆるべき乗分布（指数関数）のグラフで

$$y=ax^k$$

の形をとる⁵⁾。

一番多くの来場者を集める（と予測されている）のは、全米家電協会が主催し、ラスベガスコンベンションセンターで行われる CES（Consumer Electronics Show）だ。CES は155,000人の来場を予測している。CES には日本の有名メーカーも多数出展す

る。ショーアップされた新製品発表会なども同時開催され、ニュース番組でも頻繁に取り上げられる。名実ともにコンベンション都市ラスベガスを代表する見本市だ。

いっぽうで、もっとも参加者が少ないイベント（グラフの右端）は、ネイティブアメリカン部族向けの法律相談会で予想集客人数はたった15人だ。

12ヶ月間に開催される468件のイベントのうち上位10%（1位から47位）までの合計来場者数は1,644,500人で全体の79%を占める。上位20%（1位から94位）だと全体の95%だ。つまり構造的に下位80%（95位から468位）のイベントは全体の5%しか集客しない。

つまりビジネス的には、ある程度大きなイベントだけを集めれば十分で小さなイベントは切り捨ててもかまわない、との解釈もできるだろう。ところがラスベガスのコンベンション会場の供給は非常に多く、必ずしもメジャー路線のみを志向する産業にはなっていない（コンベンション会場はストックの効かない商品なので、たとえ小さなイベントでも開催したほうが有利だ）。集客力が小さくてもイベントが数多く存在することで、MICE 関連雇用の維持、カジノホテルの繁閑の平準化、多様なターゲットの集客などが可能となる。もちろん MICE 産業にとって集客だけが重要なのではない。入場料などの平均客単価や、ホテルに宿泊する場合の宿泊客数や客室単価、レストランでの飲食単価なども重要な指標である。それらを総合的に勘案することで、はじめて MICE 産業全体の経済効果が把握できる。

3．統合型リゾートとインターネット

現代は消費者ニーズが多様化していると言われる。人々の趣味が多様化しているとは、主流から外れた趣味を持つ人が多くいるということだ。ヒット商品（表2におけるグラフの左端）は多くの来場者を集めるが、ニッチな商品（右側の長い尻尾部分）もひとつひとつの需要はマニアックで少ないものの、商品の種類は多い。

それぞれの消費者は平均的な価値観を持つと同時に、複数のニッチな嗜好も持っていると言われる。趣味趣向はひとそれぞれ、仕事職業内容もまちまちなので、ひとりの消費者が興味をそそられるイベントは表2の468件のうち数件はあるだろう。では、興味をそそられるイベントを見つけ出すにはどうすればよいのか？

観光集積としての統合型リゾートにみられるロングテールの特徴

インターネットで検索するのが一般的な方法だろう。ほとんどのイベントはインターネット上に紹介されているので、検索エンジンで調べることができる。需要側と供給側を引き合わせるのは、インターネットが最も得意とする機能の一つだ。

インターネットがなかった時代には、MICE イベントの主催者は従来型のメディア（テレビや新聞や雑誌など）を使って告知していた。しかしこれでは主催者側の想定する潜在的顧客層にしかアプローチすることができなかった。消費者にとっても、数多くの媒体に接するのは時間的・金銭的成本がかかってしまう。

インターネットにアクセスすることで、MICE イベントの主催者は、世界中に分散しているターゲットにアプローチできるため、ニッチなイベント内容であっても、相当数集めることができる。この結果、ミスマッチや取りこぼしは少なくなっていると予想できる。

つまりスペースの制約をあまり受けず、多くの品揃えを提供できるメガリゾートはインターネット検索ときわめて相性が良い。

インターネットとカジノとの関係では、仮想空間内でのいわゆるインターネットカジノを想像しがちである。しかし、インターネットの進歩（とくに検索技術）は現実世界でのメガリゾート経営にも大きな影響を与えたと考えられる。

歴史的にもメガリゾートとインターネットの発展は歩調を揃えているようにみえる。表3は代表的なメガリゾートの開業時期とインターネットの発展とを同一の年表にまと

表3 代表的なメガリゾート/統合型リゾートの開業時期とインターネットの発展

	メガリゾート／統合型リゾートの開業		インターネットの 発展
	ラスベガス	マカオ	
1960年代 以前	Sahara、Desert Inn、 Aladdin、Dunes、Sands		ARPANET (1969)
1970年代	MGM Grand (現 Bally's)、 Barbary Coast		
1980年代	Mirage	(マカオが1999年に中国に返 還されることが決まる。)	WWW の発明 (1989)
1990年	Rio、Excalibur		Archie(初期の検 索エンジン)
1993年	MGM Grand、 Treasure Island、Luxor		Lycos の発明

	メガリゾート／統合型リゾートの開業		インターネットの 発展
	ラスベガス	マカオ	
1994年			米 Yahoo! 創業
1996年	Stratosphere Tower, Monte Carlo		
1997年	New York-New York		
1998年	Bellagio		米 Google 創業
1999年	Mandalay Bay, Venetian, Paris	(マカオが中国に返還)	
2000年	Planet Hollywood		
2001年	Palms		
2004年		Sands Macau	
2005年	Wynn		
2006年		Wynn Macau	
2007年	Palazzo	MGM Macau, The Venetian	
2008年	Encore		
2009年	City Ceter	City of Dreams	
2011年		Galaxy Macau	

筆者作成

めたものである。

ラスベガスで最大の客室数6,000室を有する MGM Grand が開業したのは1993年であった。同年に Treasure Island (2,800室)、Luxor (4,400室) も開業した。たった1年間で、13,200室もの客室が爆発的に供給された。その前年の総客室数が41,000室程度だったので、1年間で32%も増えた計算になる。それ以降も、ほぼ毎年のようにメガリゾートが開業し、客室、レストラン、ショップ、MICE、コンサートなどの供給が速いスピードで増加した。

ほぼ同じ時期に、Yahoo! やグーグルといった、現在利用されている検索エンジンが登場した。そしてメガリゾート運営会社は、それまで考えられないようなマーケティングが可能になったことに気づいた。自分たちの施設やサービス内容をすべてデジタル化し、インターネット上にアップしたのだ。

これまでは収益を最大化するために、メガリゾート運営会社はキラーコンテンツ（ヒット商品）に絞ってマーケティング活動をしていた。つまり雑誌やダイレクトメールなどのプリント媒体が、道路脇の看板、テレビコマーシャルといったエリア限定的な

広告メディアに売れ筋のレストランやコンサートだけを掲載していたのだが、インターネットが登場し、データストレージの価格が低下し（実質的にサイバースペースの容量はほぼ無限に拡大した）、自社のサービスを、世界中の潜在的顧客層にアピールすることが可能になった。

ラスベガスの旅行を計画している人は、時間的・距離的制約を飛び越えて、たくさんの選択肢のなかから最適なものを比較検討し、選び出すことができるようになった。旅行に付随するラスベガスのマッカラン空港までの航空券予約や、13万室あるホテル客室の選択・予約もインターネットで行えるようになった。こうしてラスベガスという超巨大なエンターテインメント集積地のなかから、ピンポイントで趣向にあった旅行スケジュールを組み立てることができるようになった。

旅行会社を経由せず、個人手配で自由にプランを立てる旅行者は FIT（Free Independent Travelers）とよばれる。格安航空券やネット予約システムの浸透などで、近年 FIT の割合は増加傾向にある⁶⁾。旅行プランの組み立てにインターネットを使う層が増えてきていることの証左であろう。

旅行後には観光地や宿泊ホテルの評価をネットに投稿する人もいる。このようにインターネット上にはメガリゾートに関する供給サイドと需要サイド双方の情報が集積され、それらがまた消費されるという循環が発生している。

アジアのラスベガスと言われるマカオではどうか。

1987年にマカオがポルトガルから中国に返還することが政治的に決着し、返還時期は1999年と決定された。1999年ころはインターネット拡大の重要な時期であり、さらに2002年にカジノ営業の外国資本開放に踏み切ったのは、非常にタイミングの良い決断であった。インターネットという社会インフラを十分に活用することができ、しかも中国の急速な経済成長を背景に、マカオはラスベガス同様にメガリゾート化が起こり、結果的に地域に大きな恩恵をもたらした。

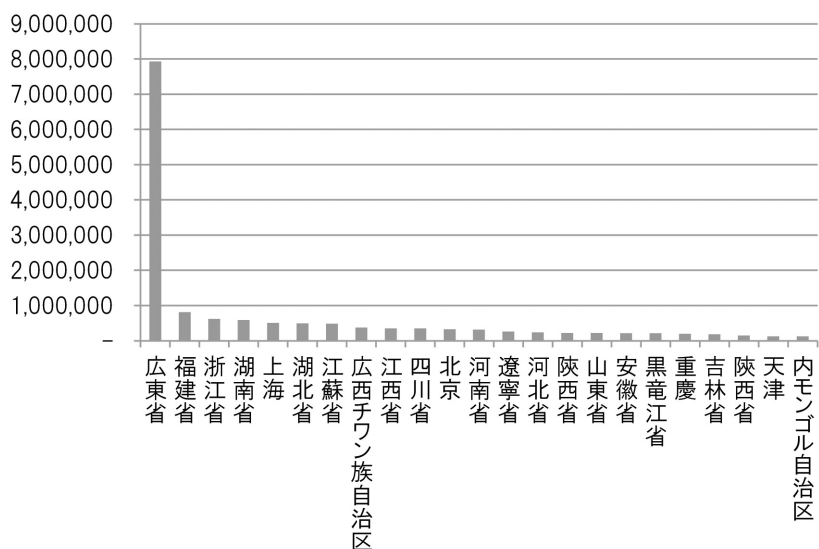
4．ターゲットの多様性

マカオは世界中から観光客を集めているが、中でも多いのは、やはり中国本土からの

客である。マカオ政府統計センサス局によれば、2012年度のマカオの入国者数は2,836万人で、このうち中国本土からの入国者は1,712万人にのぼり、全体のおよそ60%を占める。

中国本土からの省別内訳を多い順に並べると表4のようになる。

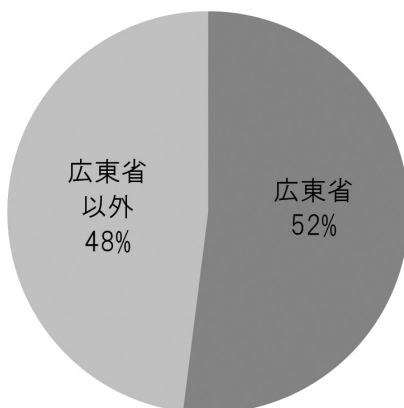
表4 マカオへの入国者数（単位：人）



出典：マカオ政府統計センサス局

表4の棒グラフからは、マカオへの入国者のうち、広東省出身のお客が大多数を占めるように見える。ところが、広東省以外の省を合算（つまり積分）し、広東省と比較す

表5 マカオカジノへの来場者数



出典：表4と同じ

る円グラフ（表 5）を描くと、違った相貌が見えてくる。

つまり広東省は全体の約半分（52%）を占めるに過ぎず、第 2 位の福建省から最下位の内モンゴル自治区までを合わせると残りの半分以上を占めるのだ。

つまりマカオの集客構造は単純ではなく、広範なエリアから集客していることがわかる。遠方地域からの客は省単位では少ないが、合わせると相当なボリュームになるということだ。今後は航空機の大型化や LCC の発展など、航空輸送の低コスト化が進むと考えられている。これにより、ますます地理的制約が緩くなり、多様な客層を集めることになると思える。

一般的に近隣からの客は移動コストが安いと、頻繁には来るが、滞在時間は短い。逆に遠方からくるターゲットは滞在日数が長い傾向にある。したがって近隣住民と遠方からの顧客ではメガリゾートの使い方が違う。近隣住民は滞在時間が短いため、より単目的となる傾向が強い。だから遠方から来た滞在日数の長い客に、さまざまなサービスを体験してもらったほうが、メガリゾート本来の多様性が生きてくる。

広東省の各都市からマカオまでは日帰り圏内であるため、滞在時間が短く、カジノ目的の客が多い。が、それ以外の地域からの客はホテルに宿泊し、カジノ以外の様々なサービスを消費してくれる。

5 . 統合型リゾートとロングテール

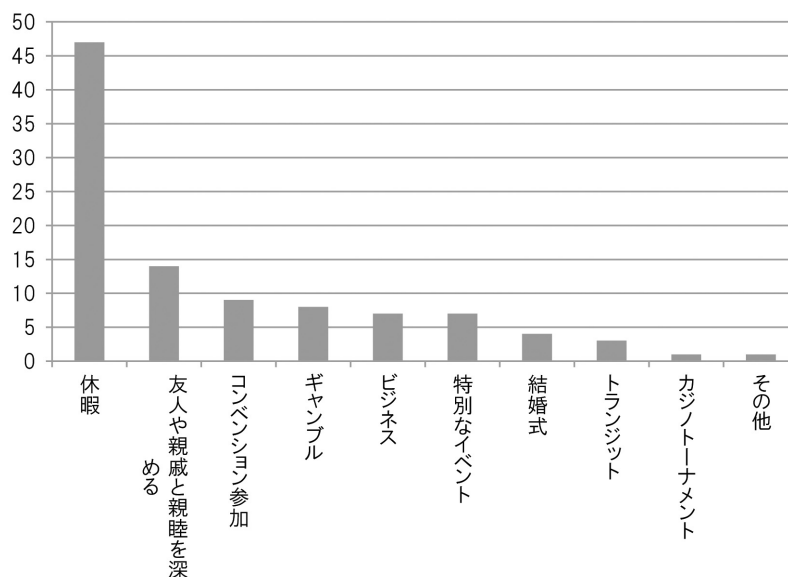
表 2 や表 4 のようにグラフの左端が突出して背が高く、右に行くに従って低くなる曲線は、その形状（右側が長い尻尾のように見えること）から“ロングテール”とよばれる。ロングテールという言葉は、クリス・アンダーソン（Chris Anderson）という物理学者兼科学ジャーナリストが世に広めた言葉だ。彼はロスアラモス研究所、米国運輸省の調査員を経て、『ワイアード』誌編集長になってから同誌に論文を発表（2004年）し、そのなかでロングテールについてはじめて言及した。

アンダーソンによると、インターネットの発展により市場のあり方は劇的に変化したという。ニッチ商品の認知・購入機会は爆発的に増加し、全体として大資本のメガヒット狙いの商品と対等に張り合えるようになった。あるオンライン音楽配信サービスではダウンロード数で上位 2 割に入らない残り 8 割の商品が全体の売上の半分以上を占め、イン

ターネット小売サイトのアマゾン（amazon.com）でも「売れない8割」が売上の3分の1を占めるという。こういったオンライン店舗では売れ行き順に商品を横に並べ、販売数を縦にとったグラフを描けば、そこには非ヒット商品で構成される長い尻尾が現れる。これがロングテールである。

統合型リゾート（およびそれらが集積したラスベガスやマカオ）はロングテールの性質を持っている。表4で見たように来場者の出身地はロングテールのだし、来場者の目的も表6のようにロングテールのだ。

表6 ラスベガスの訪問目的（縦軸：パーセント）



出典：Las Vegas Convention and Visitors Authority 2012

ラスベガスに来る目的も人それぞれで、おそらく「その他」の理由はかなり多様なのではないだろうか。

ロングテール化している背景には消費者ニーズの多様化という時代の趨勢があるだろう。ただ、もしかすると昔から消費者のニーズは多種多様であり、たまたま検索技術が現れたおかげで、いままで隠れていたニッチなニーズが表出したという方が正しいかもしれない。また、データが入手できなかったため確証はないが、カジノでの消費金額や多数のレストランやショップの売上などもロングテールのなグラフを描くと予想される。

観光集積としての統合型リゾートにみられるロングテールの特徴

アンダーソンによるとロングテールには「^{アグリゲータ}集積者」が必要だという。つまり膨大な数の商品を 1 ヶ所に集めて見やすく、手に入りやすくするサービスである。amazon.com や eBay などの e コマースサイトが代表的な集積者である。

集積 (Aggregate) は統合 (Integrate) と言い換えても良いだろう。^{インテグレート}統合型リゾートはその名の通り、1 ヶ所に様々なエンターテイメント要素を配置し、選択の幅を劇的に広げた。これは単体型のエンターテイメント施設と比較するとその違いが際立つ。

単体型のエンターテイメント施設として、わが国で1987年に施行された総合保養地域整備法（いわゆるリゾート法）で作られた施設を考えてみよう。リゾート法ではゴルフ場、遊園地、海水浴場、テニスコートなどの単目的のリゾート施設が全国に乱造されたが、その多くがのちに売却や経営破綻など、事業的な失敗に終わった。当時のメディアでは、多くの施設で採用された第3セクター方式などが不適切な運営方法であると批判された。ところが決定的な失敗は、市場のニーズを正しく把握できなかったことではないだろうか。モノカルチャーのコンテンツでは、ターゲットが限定され、すぐに市場が飽和してしまうのだ。

表7 単体型エンターテイメント施設と統合型リゾート

項 目	単体型エンターテイメント施設	統合型リゾート
1) 選択できるコンテンツ	選択の幅は狭い	多岐にわたる
2) コンテンツの時間変化	コンテンツは恒久的	(一部が) 変化する
3) 顧客の訪問動機	受動的 (プライステイカー)	能動的検索
4) コンテンツの予測可能性	予測可能	想定外の時もある
5) 広告宣伝	プッシュ型	プル型ならびに対話型

単体型エンターテイメント施設は提供するサービスがひとつなので、その内容は変化せず、恒久的であり、顧客はサービス内容をあらかじめ予測することができる。サービスの供給側も、お決まりの1アイテムを宣伝することになる。この宣伝は一方向に発信者から受け手に投げられるので、プッシュ型と呼ばれる。

いっぽう統合型リゾートではカジノやホテル、エンターテイメント、MICE、レストラン、エンターテイメントなど大量の情報が発信されるため、消費者は検索フィルタを通じて自分の好みのものを探しだす。これがプル型だ。また、選択肢があまりにも多いため、想定しなかった遊びを発見してしまうハプニングも期待できる。事後的にユー

ザー評価（フィードバック）を投稿するケースもあり、双方向の対話型コミュニケーションも可能となる。

統合型リゾートの遊び方が定着するとは、洗練された一つの遊び方が発見されることではなく、多様な遊び方が混沌と共存する状態になることだと考えられる。これは単体型エンターテインメント施設とはまったく異なる思想である。

もちろん統合型リゾート利用客の中には、カジノや特定のショップやレストランが目当てで、それ以外の施設には関心がないという人もいるだろう。そういう客層は統合型ではなく単体型として使っているが、このような１ヶ所にのめり込む人たちの存在も統合型リゾートは予測している。もともと統合型リゾートの構成要素は、これまでもあったメジャーな施設で単体でも成立している。１構成要素だけに興味を持つ人がいても不思議ではない。構成要素の重要性はひとによって違うのは自然である。統合型リゾートが多様であることは、それぞれの構成要素が均等であることを意味しない。むしろ不均等でそれぞれ重みが違うものなのだ。

6．おわりに

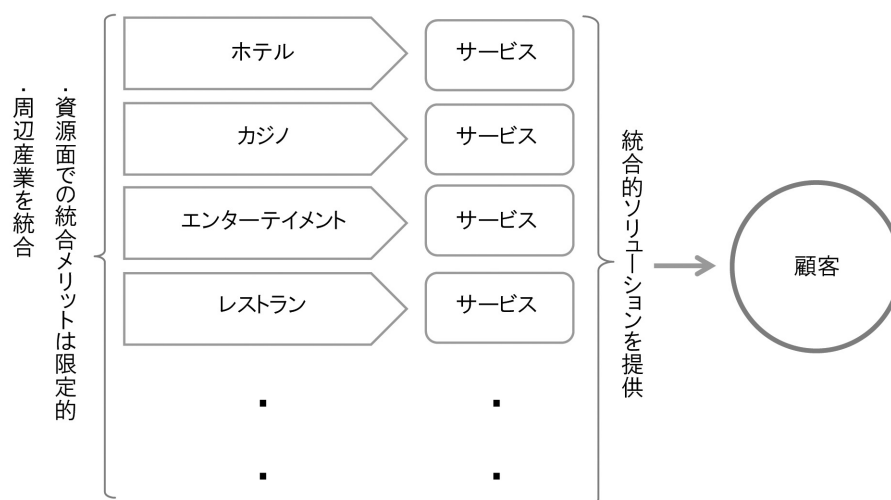
統合型リゾートは観光やエンターテインメント産業のような比較的近い業種（周辺産業）が集積することで新たな価値を顧客に提供するビジネスモデルであると考えられる。機能的には、統合型リゾートとは「^{アグリゲータ}集積者」であり、水平統合された事業部制の組織構造を持つ。通常、企業が事業部制を導入するのは業務の多角化を進めるためで、開業当初から多角化している企業は少ない。また周辺産業との統合を進めるのは、市場における価格競争力を持ったり、大量に仕入れることで仕入れコストを減らしたりすることが目的となる。ところが統合型リゾートの場合、水平的な事業部構造はライセンス発給元である政府から要請されるケースが多い。かといって市場に不適切な構造というわけではなく、統合型リゾートという形態は、ラスベガスにおけるカジノホテルの適応競争の帰結であり、最適化された一つの完成形という面もある。

統合型リゾートを構成するホテルやカジノ、コンサート、レストラン、物販などは、世界中いたるところにある、一種の成熟産業といえよう。事業としてのライフサイクル

観光集積としての統合型リゾートにみられるロングテールの特徴

の成熟局面では①イノベーションが尽き、差別化しにくいこと、②市場が飽和することで、利益率が低下し、事業競争力が尽きていること、などの要因により、統合する素地ができていると考えられる。しかもそれぞれの施設は、ある程度隣接している周辺産業で、顧客に対して統合的なソリューションを提供することが可能である。

表8 統合型リゾートが提供するサービス



出典：筆者作成

それぞれの部門間での仕入れや業務面での統合メリットは限定的である。事業の効率化よりも顧客マーケティングの帰結として、統合型リゾートという形態が完成したと考えられる。つまり専門性の高い施設群が統合することで、アウトプットにおいて、顧客への高度なワンストップサービスを提供することが、統合のメリットであると考えられる。

顧客要求が多様化し、要求水準が向上するに従い、従来の単体型エンターテインメントでは顧客の要望に応えきれなくなっている。求められるのは境界があいまいで複数のサービスが混在しているような形態である。

さらに従来型メディアからインターネットへと移行することで、顧客が処理できる情報量が急速に拡大した。これに伴い、事業者側はメジャーなサービスと同時に、ニッチで多彩なサービスを提供することが可能となった。しかもこの変化は統合型リゾートのみならず、航空券予約や宿泊予約など旅行業のさまざまな面で生じている。

本論の最初の問いかけに戻ろう。統合型リゾートがこれほど注目されるのはなぜなの

だろうか。それは、インターネット時代に適応したビジネスモデルだから、というのも一つの答えではないだろうか。

多彩なサービスを提供する統合型リゾートで、人々は長いロングテール曲線を滑っていき、画一的な娯楽ではなく、自分の本当にほしいサービスを見つけようと能動的に探索することが可能である。多様な価値観が表出し、主流派とは一線を画す無数の並列的文化が現れようとしている現在にあって、統合型リゾートはいま最も求められる遊びの形態なのではないだろうか。

【注】

- 1) シンガポール内務省が発表した記者会見資料(2013年5月)による。
- 2) Las Vegas Convention and Visitors Authority 2010
- 3) ネバダ州立ラスベガス校「Nevada Gaming Statistics: The Last Six Months Updated March 2014」
- 4) www.vegasmeansbusiness.com
- 5) 表2の場合は $y=155,000x^{(-0.8)}$ に近い。
- 6) JTB 総合研究所(2008年)の調査による。ちなみに北米方面への日本人旅行者の25.5%がFITであったが、ヨーロッパ方面だと12.6%と地域的に大きな差があるのが実態。

【参考資料】

- クリス・アンダーソン著 篠森ゆりこ訳『ロングテール』早川書房(2006)
- フィリップ・コトラー＝著 月谷真紀訳『コトラーのマーケティングマネジメント〈ミレニアム版〉』ピアソン・エデュケーション(2001)
- Jim Kilby, Jim Fox, Anthony F. Lucas『Casino Operations Management』Wiley(2004)
- Robert Martin, Joseph Milanowski et al.『The Gaming Industry』International Gaming Institute UNLV(1996)
- 刈谷武昭編著『ブランド評価と価値創造』日本経済新聞社(2005)
- 久繁哲之介著『地域再生の罫』ちくま新書(2010)
- 岩崎育夫著『物語シンガポールの歴史』中公新書(2013)
- 酒井豊貴著『マーケットデザイン』ちくま新書(2013)
- 今枝昌宏著『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社(2014)