

大阪商業大学学術情報リポジトリ

統合型リゾートにおける2つのビジネスモデルーリンク型IRとクローズ型IRー

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: 2015-09-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中條, 辰哉, CHUJO, Tatsuya メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/49

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



統合型リゾートにおける2つのビジネスモデル

ーリンク型IRとクローズ型IRー

中 條 辰 哉

はじめに

統合型リゾート（カジノを含む、以下IR）が地域経済の活性化や雇用対策、インバウンド対策としてクローズアップされている。リゾートの定義は様々であるが、一般的には行楽地全般を示すといえる。リゾートの歴史をみると、ヨーロッパを発祥とし、自然に恵まれた環境にある保養地や避暑地、療養地（温泉）などにおいて誕生・発達していることがわかる。

今後、日本における都市型IRや地方型IRが検討される可能性が高いが、IRと周辺地域の関係性を包括的な視点からひとつのIRのビジネスモデルとして理解することは、都市や観光地、地方における最適且つ、競争力のあるIRを創るためには必要不可欠であるといえる。

本論文ではリゾートと休暇、ツーリズムの概念とその選択プロセスをはじめ、ヨーロッパやアジアにおける「IR」が、どのように「自然」や「街」とリンクし、デスティネーションとしての消費エリアを形成しているかを「リンク型IR」と「クローズ型IR」の2つのモデルに分けて説明し、日本における地方経済の再生やインバウンド戦略について考える。

第1章ではヨーロッパにおけるリゾート、第2章では、IR施設と周辺の自然や街がリンクしながら全体的なデスティネーションを形成するリンク型IR（以下、LIR）とIR施設自体が主たるデスティネーションとなるクローズ型IR（以下、CIR）の基本コンセプトの説明、第3章では、ヨーロッパにおけるLIRとアジアにおけるCIRの実例、第4章では、リゾートにおけるイメージ戦略と選択プロセスとして、リゾートと休暇、ツーリズムの概念と目的地選択のプロセス、第5章では、まとめとして日本におけるLIRとCIRの可能性について説明する。

第1章 ヨーロッパにおけるリゾート

1.1 ヨーロッパにおけるリゾートとツーリズムの歴史

ヨーロッパのリゾートの歴史において、その誕生時から中核的な役割を果たしたものが「温泉」であり、「癒し」や「湯治」を提供していた。これら温泉施設にカジノを併設しているところもあり、「癒し」と「娯楽」を融合させた基本的なリゾートの哲学は現在日本で論議されている統合型リゾート（以下、IR）の原型ともいえる。

トゥーリズムの発祥もヨーロッパと言われている。「トゥーリズムの語は（楽しみのための旅行行為）とあるが、語源としては、中世のフランスで地方の学生がパリ大学まで学業旅行（*tourisme universitaire*）したのと同様に、17世紀にイギリスの若者が古代文明の視察と教育のための大旅行（*touring*：仏語の *tour*=旅）が盛んに行われた時があり、“トゥーリズム”がよく使われたことがある。戦争・探索・巡礼の旅から文化・楽しみのため、繰り返される旅行ということで、トゥーリズム（観光）が18世紀に概念として定着した（p21& p22、望月真一）」

ヨーロッパにおけるリゾートの発祥として有名な地域の1つにイギリスのバースがある。元々は治療目的を中心に栄えた温泉地が、癒しや健康、保養のために貴族や王族などに利用され始め、一つの都市を形成する規模までに発展した。

フランスにおけるリゾートが発展するのは産業革命が興った19世紀といわれている。ブルジョア層が様々な保養地に旅行を始め、蒸気機関車などの輸送機関の発達により、避暑地が急速に増えることになる。

19世紀の後半になると、フランスにおけるリゾート施設のビジネスモデルの原型が定着する。ホテル、レストラン、カフェ、劇場、カジノなどが集約されたビジネスモデルであり、地域によっては温泉も併設しており、現在のIRのコンセプトと同類と考えることもできる。

カジノに劇場を併設する施設を最初に作ったのがモナコと言われている。ブルジョア層がカジノを楽しむことを隠すために、まずは劇場に入るように見せかけ、実はカジノに入る導線を備えた施設であった。このように劇場からカジノへ入館する導線は他のリゾート地域にも採用されたとされる。

フランスにおけるリゾートの開発と発展にはイギリス人が大きく関わっている。例えば、コート・ダジュールはイギリス人に好まれ、ニースもイギリス人により遊歩道が作

統合型リゾートにおける２つのビジネスモデル

られた。カンヌもイギリス人の別荘地として発展し、フランスの貴族や王族、ブルジョア層などの避暑地として更なる発展を遂げる。

この他、山岳リゾートとしては1908年にフランス発のスキー場がオープンし、1924年にシャモニーでオリンピックが開催されたことで、山岳におけるリゾート地として定着する。

フランスに様々なリゾートを発展させたのはイギリス人であり、その背景には産業革命で生まれた富裕層が豊かな自然や、癒し、気候を求めて、フランスやその他の国々に進出したのである。

フランスにおけるリゾート発展をまとめると下記となる。

第一次期 19世紀初頭－中期におけるブルジョア層に対するリゾートの誕生と発展

第二次期 国内リゾートの一般化と大量化に対し大規模なリゾート

第三時期（現在）国際化によるインバウンドとリゾートビジネスモデルの多様化

イギリスやフランスで誕生したリゾートは、顧客のニーズに合わせて多様化し、さらなる発展を遂げている。この数百年間かけて成熟されたリゾートのコンセプトは独自の哲学を中心に行われたといえる。

明確な哲学が無ければ、リゾートの開発は時として自然破壊につながる。ヨーロッパにおけるリゾートの発祥が温泉や保養地という自然資源を原点にしている歴史的な背景や哲学下、無駄な森林伐採などをせずに、自然を整備し活用するビジネスモデルは競争優位の戦略から有効であるといえる。

日本におけるリゾート開発といえば、森の木をすべて伐採し、土地を平らにし、建物を建てた後に、若い木を植え、人工的に自然を創ろうとするように思われる。

京都や江戸に関しては都市全体を風水を基本にデザイン¹⁾したとされるが、自然を整備することで有効活用しながら街や地域全体をリゾートとしてデザインすることに関してはヨーロッパの方が一日の長があるように思われる。

自然を「開発」するのか、または「整備・活用」するのはケースバイケースであるが、活用次第では競争優位の戦略の核となる自然を自らの手で台無しにするのではなく、戦略として1つとして活用することの重要性を理解すべきである。

1.2 ヨーロッパ・リゾートにおける自然資源の活用－温泉の歴史

温泉療法の誕生は遙か古代に遡り、記述によれば紀元前3～4千年にはエジプトで利

用されていたとの意見もある。ヨーロッパにおける温泉に対するイメージは、ドイツのバーデンバーデンなどのように、どの温泉施設にもカジノを備えていると思われがちだが、実際には温泉療法の湯治の施設と考えた方がよい。長期滞在はあくまでも治療のためであり、リゾートを満喫するためのものではなかった。

フランスにおけるリゾートの発展も温泉療法という湯治から始まり、19世紀の産業革命でブルジョア層と蒸気機関車などの移動手段の発達により大衆化され、さらに海や山岳地帯にリゾートが発展した経緯がある。

これらリゾートにおけるヴァカンスが大衆にまで広がりを見せると温泉リゾートが徐々に衰退することになり、温泉の提供のみから脱却して滞在中の快適性や施設の美的センスを次第に発展させていくことになる。

1880年にはフランス西部、ブルターニュ半島西端に位置する港湾都市であるラ・ブレストに、ホテルやシャワー、飲泉場や治療施設、読書室や音楽ホールなどが併設されたIR型の性質を帯びたリゾート施設が誕生する。

20世紀初頭にロレーヌ州に豪華な温泉リゾートが出現し、複数のカジノが設置されると、政府はカジノをコントロールするためにゲームに関する規制を設定するようになる。

1907年6月15日法は、温泉リゾート、保養リゾート、海浜リゾートにおけるギャンブルの規制を設定したのである。規制は「刑法410条の例外措置として、海水浴リゾート²⁾、温泉リゾート、保養リゾートにおける会員制クラブやカジノに対しては、はっきりと区別され、いくつかのギャンブルは行われる特別な場所を公衆に対して開設する季節営業許可が与えられる（p44、フィリップ・ランジュニユー＝ヴィヤール）」となり、カジノは管理され、売上の一部は国とコミューヌ（地方自治体）の財源に充てられた。

フランスにおける温泉療法の医療化は、1950年1月5日にフランスの労働省が通達し、温泉治療の90%以上は医師によって処方され、100%医学管理の下で行われている。よって、フランスにおける温泉とは、基本的には温泉療法に使用され、慢性病などを患っている患者が医師の指示の下、保険を適用することにより長期滞在するための施設であり、リゾートとしての性質が弱かった。

これらの温泉施設は1960年～70年には施設が老朽化し、また利用顧客が読書や音楽を聞いたりするような以前の消費行動は時代遅れとなり、転換期を迎えることになる。しかしながら、併設されたカジノにおける人々の消費行動には変化がなく現代に続くこと

になる。

現代の温泉施設は、治療施設というよりも、健康促進や癒しの施設として変化し始めている。禁煙コース、ダイエット、ストレスの軽減、若返りコース、など様々なサービスやセラピーを提供しており、顧客のライフスタイルに合わせて進化している。

1.3 フランスにおけるリゾート形成の要素

フランスにおけるリゾートの要素としては、3 S (Sun, Sea, Sand) を基本に 2 S (Shopping, Sex) を加えた 5 S とも言われている。フランスで一番重要視されるのは「太陽」であり、これはヨーロッパ独特の気候に根ざしたリゾートの要素と言える。

フランスにおけるリゾートに対する基本的な考えや哲学は、フランス人の理論的な思考哲学に強く関係している。故に、リゾートの計画も短期的な利益を優先しがちな日本と違い、数年単位の計画により行われる場合もある。

リゾート開発や運営に関わるすべての関係者の文化や伝統に対する敬愛、自然と建物の調和、知的・美的センス、教養などがリゾートの設計や運営のレベルを高いものに行っているといえる。食に対しては価格と品質に対して極めて厳しく、価格に見合わない価値の物は受け入れることはない。リゾートだからといって価値以上に高い価格に対しては厳しい評価をする。

「海」や「砂浜」もヨーロッパでは重要視され、それらとホテル施設などが調和することでリゾートとしての機能美を創り出すのである。故に、ヨーロッパにおいては IR は施設の多様性や統合性のみで完成され则认为るのではなく、「自然や街と施設を統合する」ことにより、その価値を創り出していると考えべきである。

リゾートにおける活動としては、スポーツや芸術、音楽やその土地の文化、またスパや温泉などの癒しを楽しむことを軸としたビジネスモデルであったが、最近の傾向としてはこれらのリゾートに MICE などを併設することでビジネス顧客の取り込みも盛んであるといえる。

近年の日本においては、東京の下町では古い建物をカフェやショップに改装して保全する動きが徐々に進んでいる一方で、森や木などを上手く利用する考え方は成熟しているとはいえない。自国の文化や自然、街並みに対する敬愛、それらを取り入れて調和を図る哲学や教養、センスなどは、元々日本人の心や日本文化の中に存在したはずである。

かつては山の神や海の神、川の神を敬愛し、動物に対する信仰などもあり、自然との共存・共栄をしていたのである。

日本古来の自然との関わり方を見直し、リゾートの哲学を、フランスをはじめとするヨーロッパ諸国に参考にし、伝統や自然を大いに保全し取り入れることにより、IRを地域とリンクさせ、インバウンドを地域全体に拡大することを総合的に考えるべきである。

ヨーロッパ・リゾートのコンセプトを説明したが、これらは必ずしもアジアや日本において正しいと言えないケースもあることは事実である。例えば、日本やアジアの人々においては、ヨーロッパの人々と比べ「太陽」に対するニーズは低いと思われる。少なくとも、女性の美白が重要視される文化においては、オープンテラスで太陽を浴びながら長時間の食事やカフェを楽しむことに対する需要はヨーロッパよりは少ないであろう。

よってリゾートにおける「太陽」の重要性は世界共通であることに疑問はないが、アジアにおいては「太陽」と「人」との関係性を間接的にする必要がある。直射日光を遮断しながら、且つ、「太陽」を楽しめるようにする工夫が必要であるといえる。

第二章 リンク型統合リゾートとクローズ型統合リゾート

2.1 リンク型統合リゾートの定義

IRが世界各国で誘致され、経済効果をもたらしている。IRとはホテル、レストラン、カジノ、ショッピング、劇場、スパ、MICE（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）などが組み合わさった施設であるといえる。

ヨーロッパの初期段階のリゾートは「温泉」を中核とした保養地を発祥とし、ドイツのバーデンバーデンなどは現存する世界最古のカジノがあり、数百年の歴史がある。この地域におけるIRは豊かな観光資源である完成された街並みと整備された自然の中にあり、街全体が提供する総合リゾートと呼べる価値のなかの一部の施設として機能する。

世界には多くの魅力的な自然や街並みが存在する。しかしながら、これらの多くは、人工的に複製することはほぼ不可能であり、様々なものを敷地内に複製することにおいては世界トップクラスのラスベガスにおけるIRにおいても「自然」の複製は極めて難

しく、コストがかかる。

別の角度から考えると、「自然」と「街並み」は「コピーができない観光資源の源」となり、もしそれらがデスティネーションとして機能するのであれば「差別化戦略の源泉」となるのである。例えば、米国にあるグランドキャニオンを施設内に創ることは不可能であるし、ラスベガスのサハラ砂漠をコンセプトにした「サハラホテル&カジノ」でも壮大なサハラ砂漠を創ろうとは思わないであろう。

このように周辺環境と密接な消費関係にある LIR は２つの要素がある。

- １．デスティネーションとしての機能を有する街や自然の中にある IR 施設
- ２．顧客の消費行動や消費導線が施設の上に留まらず、施設外の街や自然のエリアまで拡大することで、複数の消費エリアを形成し、環境と IR 施設が消費活動の下でリンクする。

LIR のビジネスモデルとは、顧客の消費範囲を IR 施設内に留めるのではなく、IR と地域と密着して消費を拡大するモデルである。このモデルが機能するには IR を取り巻く環境の文化や都市機能、また自然共存に加え、デスティネーションとしての潜在力と成熟度が大変重要になる。

デスティネーションとして魅力的な街や自然の中に IR が創り、消費行動でリンクすることは戦略上、大変有効であるといえる。言い換えれば、長期の競争優位を勝ち取るには、消費の範囲を IR だけでなくその周辺地域に存在する潜在的な観光資源を見つけ、デスティネーションとなるように創造や改良を行うことが必要であるといえる。

IR と地域が効果的にリンクすることでできれば、IR 施設のみが収益を上げるだけではなく、周りの地域もメリットを享受する。そのためには IR とそれを取り巻く地域を消費エリアとして融合するにはどのように地域全体をデザインするかが重要になるといえるのである。

IR の周辺地域がデスティネーションとしての潜在力や成熟度が低い場合、LIR のビジネスモデルは成立しづらく、次に説明する CIR の方が効率的であるといえる。

2.2 クローズ型 IR

CIR は周辺の環境の魅力度や成熟度に関わらず、明確なコンセプトの下、提供したいサービスや施設を隔離した空間の中に創り出すことができる。ひとつの空間に様々なコンセプトの施設をデザインし、組み込む手法であるといえる。

1989年にオープンし、ラスベガスの歴史を変えたと言われているザ・ミラージュ・ホテル&カジノなどは南国のコンセプトを基調に、すべての施設を一つの屋根の下に集約させたビジネスモデルであり、すべての消費行動がその空間内で完結することができる CIR 型の代表といえる。

この CIR 型のビジネスモデルであれば、砂漠の真ん中に「水のオアシス」をコンセプトにした IR 施設を創ることも可能であるし、ニューヨーク、イタリアのヴェネチアをはじめ、施設内にビーチを人工的に創り出すことで海岸リゾートライフを提供することさえもできるのである。

ラスベガスにおける IR は基本的には CIR といえるが、ラスベガスのストリップ通りには多くの CIR が乱立し、それら街全体が総合価値を提供していると考えられることができる。

ラスベガスを訪れる顧客は滞在する CIR のみならず、他の CIR で行われるショーやレストラン、イベントに対して消費を行うため、その意味では滞在先の CIR と他の CIR が顧客の消費導線によってリンクされると考えることができ、包括的には LIR と言うこともできる。

米国やアジアに存在する IR の中には、素晴らしい街や雄大な自然という潜在能力があるにも関わらず CIR 型を選択しているケースが多々存在する。例えば、米国東部のインディアン居住区にあるフォックス・ウッド・リゾートカジノやモヒガンサンなどは広大な森林の中に位置するが、外部の自然資源と消費導線による融合はなされていないため、CIR といえる。

アジアにおける IR でも同じ傾向が見られる。後に説明するがフィリピンにおけるカジノを視察したが、周辺地域は観光客を楽しませるほどの成熟度はなく、それらの地域を開発することで街全体と IR をリンクすることによる戦略的な哲学も見受けられない。

仮に、フィリピンにおいて、ヨーロッパにあるような統一感のある街並みを作り上げようとすれば、莫大の資金と年月、確固たるリゾート哲学が必要となり、事実上、極めて困難な状況であると考えた方がよい。

統合型リゾートにおける２つのビジネスモデル

このように周辺地域の魅力が低かったり、開発投資に莫大な費用が掛かったり、またあえて豊かな自然も活用しない戦略を選択する場合には CIR モデルの方が効率的であるといえる。CIR の空間のみに資金を投入することで顧客のニーズとウォンツを満たすことができるため、資金が少なくて済む。

LIR と CIR にはそれぞれの長一短があり、いずれを採用するにしても、長期的な戦略的優位を獲得することができる最適なモデルを選ぶ必要がある。

IR 施設がリンク型かクローズ型を考える場合、最も重要な点は顧客の消費行動が IR 施設と外の環境において行われることにより、IR と周辺地域が顧客からの売上を共有するか否かで判断すべきである。言い換えれば、インバウンドをもたらすデステーションが IR の周辺に存在するか否かとも言えるのである。

2.3 リゾートにおける「癒し」

さて、リゾートにおける IR の重要なコンセプトとは「癒し」であり、万人が求めるサービスであるといえる。この「癒し」を中心に LIR と CIR のビジネスモデルを再考する場合、「癒し」を IR 施設と周辺地域で提供するのか、IR 施設館内を中心に提供するのかを基準に考える必要がある。

癒しには様々な形が存在するが大きく２つに分けることができる。１つ目は人が創り出すことができる食事、音楽、スパ、マッサージ、睡眠などの癒し。２つ目は、美味しい空気、壮大な森林とマイナスイオン、澄んだ海や魚、小川のせせらぎ、小鳥や虫の鳴き声など、自然が創り出す癒しである。LIR における癒しの要素をまとめてみると下記となる。

表１．リゾートにおけるホスピタリティーと癒しの要素

	ホスピタリティー要素	癒し要素
人工造形物	ホテル、レストラン、スパ、コンサート施設	食事、スパ、マッサージ、音楽、睡眠
自然造形物	海、山、空、森、川、温泉、その他の自然造形物	美味しい空気、壮大な森林とマイナスイオン、澄んだ海や魚、小川のせせらぎ、小鳥や虫の鳴き声

これらの癒しを周辺地域で提供する場合、その下地がなければ成立しない。加えて、自然を整備したり IR とリンクしたりする場合、ナチュラリストなどの動物や植物、自

然環境に対する哲学をもった自然環境のスペシャリストの意見や参画は必要不可欠であり、このようなナチュラリストの哲学や成熟度、レベルにより LIR の価値や競争力、戦略は影響される。

このように観光資源を用いたデスティネーションという舞台がすでに完成しているような地域における IR 誘致には LIR が有効であり、戦略的な優位を得ることができる可能性がある。逆に、観光資源がない場合は、IR をそれを取り巻く環境から隔離し、その敷地内に特定のニーズとウォンツを満たすコンセプトの CIR を作ることで戦略的な優位を獲得する必要がある。

第三章 ヨーロッパにおける LIR とアジアにおける CIR

3.1 ヨーロッパ・リゾートにおける LIR

ヨーロッパにおけるリゾートに欠かせないのがカジノである。カジノ (casino) の語源はイタリア語で「小さな家」を意味する casa であるとされる。初期のカジノは王侯貴族が所有していた別荘が「特権階級のサロン」として使用されたといわれている。これらのサロンは時代ともにその他の娯楽施設を備えた遊戯社交場の機能を強め、産業革命以降には一般大衆を対象とした施設がヨーロッパ各地でオープンし「カジノ」として定着した。

その後、ヨーロッパ各国においては様々なカジノ規制が掛けられたり、緩められたりするが、やがて、政府はカジノを公認して規制し、それから税金を取り立てるようになる。ナポレオンも当初カジノ禁止令を出す、税収の確保の立場から「温泉保養地は例外」にするなどの措置を取るようになり、そのコンセプトは現在にも続く。

以下、LIR の例としてカジノを含む施設があるドイツのバーデンバーデン、イタリアのサンレモ、モナコ公国の概要を説明する。

3.2 LIR と周辺地域

A．バーデンバーデン（ドイツ）

ドイツはカジノの歴史が最も古く、すでに13世紀に温泉保養地であり、公営カジノがあったといわれている。現在ドイツでは40ヶ所近くのカジノがあり、その多くは観光地にある。その中で最も規模の大きいものはバーデンバーデンとなる。

写真1 バーデンバーデンの街並み



<http://ja.wikipedia.org/>

写真2 カジノ



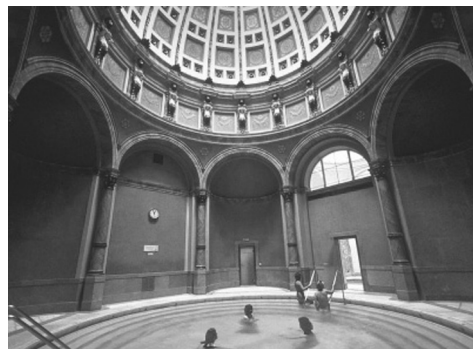
<http://www.baden-baden.de/jp/tourist-information/>

写真3 バーデンバーデンの街並み



<http://allabout.co.jp/gm/gc/408461/>

写真4 温泉



<http://allabout.co.jp/gm/gc/408461/2/>

人々は温泉を訪れ、街で食事や音楽のイベントなどを楽しみ、夜はカジノでプレーする。LIR が小規模であるが故に、すべてのニーズを1つの施設で満たすことができない。加えて、施設外にはデスティネーションとしての消費エリアが存在するので、街とIR が顧客の消費行動によりリンクすることで、IR と地域が win-win の関係を構築することができる。そして、それは地域の活性化にもつながるのである。

B. サンレモ（イタリア）

サンレモはイタリアのリグーリア州のインペリアにある湾岸都市であり、モナコから東北東へ約30kmに位置し、人口は約5万人である。サンレモ音楽祭などの音楽イベントやミラノーサンレモを走る自転車ロードレースなどのスポーツイベントも盛んで、2003年までは世界ラリー選手権のWRCも開催されていた。

生花の栽培も有名で、熱海と姉妹都市であり、また音楽文化友好交流協定を浜松市とも結んでおり、日本との関係も深い。

写真5 カジノ・サンレモ



<http://www.casinoparade.net/italy/casinosanremo/>

写真6 街並み



写真7 カジノ内部



<http://www.casinoparade.net/italy/casinosanremo/>

写真8 ビーチ



http://www.city.atami.shizuoka.jp/page.php?p_id=530

素晴らしいビーチと街並み、その中にあるカジノやホテルなどLIRを含んだ形態のデスティネーションであるといえる。こちらのLIRもラスベガスやマカオと比べれば、規模は小さく、カジノも小規模である。営業時間も24時間でないため、昼間は他の活動によりヴァカンスを楽しむことになり、自然と消費が施設外にもたらされるともいえる。

統合型リゾートにおける2つのビジネスモデル

先のバーデンバーデンと同じくすべてのニーズに対応できないと考えることができる。街の施設とリンクすることが戦略上、効果的・効率的であるといえる。

D．モナコ

モナコはモナコ公国が正式名称である。国連加盟国の中では最小の国家であり、世界でも2番目に小さい国である。グランカジノやホテル・デ・パリなどは建築物としても有名であり、F1グランプリなども開催される。

モナコは4つの地域に分類される。宮殿や政府施設のあるモナコ市街区、カジノ・リゾート地区であるモンテカルロ、港湾地区であるラ・コンダミーヌ区、新興地区であるフォンヴェイユ区となる。

タックスヘブンであるモナコには多くの富豪も住んでおり、また、観光地としても有名である。

食事、買い物、観光などの消費エリアはホテルやカジノ内のみに留まらず、街全体と

写真9 街並み1



写真10 街並み2



写真11 グランカジノ



写真12 大公宮殿



(上記4枚 <http://monacoinfo.free.fr/tourisme/point.html> より引用)

なるため、LIR のビジネスモデルであるといえる。

IR の外部に劇場などもありインバウンドに有効なデスティネーションが存在するため、消費が拡散するヨーロッパにおける LIR の形態と同じで、街全体でリゾートを提供するモデルであるといえる。

3.3 アジアにおける CIR

アジアにおける IR は、ヨーロッパの IR とは対極的なビジネスモデルであるといえる。ヨーロッパは自然や街並みとリンクした LIR を提供し、カジノを含むホテルを集客や収益の中心とせず、あくまでも統合リゾートにおける一つの施設として考える。

これに対して、アジアにおける IR は活用が可能な物質的な観光資源、例えば、気候、自然・地理条件、植物や動物など豊富な自然があるにも関わらず、カジノを中心に施設がクローズ型として設計されているといえる。

2013年、フィリピンにおける IR を視察したが、自然とリンクしたビジネスモデルではなく、インバウンドとして機能する街並みがあるとは言い難い風景であった。

視察ではソレア・リゾート・アンド・カジノを訪問した。デザインはラスベガスで多くの IR を手掛けた建築家が行ったので、内部に入るとラスベガスのカジノの雰囲気と相違ない。クオリティーは高い点は大いに評価できるが、このようなデザインの IR は他の国にも存在するので、国際的なカジノ市場において競争戦略上の優位性には疑問は

写真13 建設中のカジノ



写真14 ソレア・リゾート・アンド・カジノ



統合型リゾートにおける２つのビジネスモデル

写真15 ソレア施設内部 1



写真16 ソレア施設内部 2



残る。

内部は豪華でカジノのスペースも大きい。レストランなども充実しており、施設内で消費活動が完結するタイプである。VIP用の部屋も用意されており、フィリピンにおいてはIRの機能を持っているといえる。

顧客の多くは館内でほとんどの消費を行い、街へはランチなどをするぐらいであり、観光資源も少ないと思われる。事実、視察の時にはホテル内から出ることはなく、街でお金を落とすことはなかった。

インバウンドや消費の拡大を周辺地域に拡散するにはヨーロッパにおけるリゾートの形式を参考にすることは長期な戦略を考える上で重要であると思われるが、現実問題として街自体を戦略的に開発するのは難しいので、CIRの形式が適正であると思われる。

第四章 リゾートにおけるイメージ戦略と選択プロセス

4.1 休暇と観光産業

休暇に対する社会制度や有給期間の長期化などは、観光産業に大きな影響を与える。加えて、移動手段の発達や渡航ビザの緩和、インターネットによる情報、教育水準の向上、実質可処分所得の増加など様々な要素により、ある地域や国の観光産業は影響を受け、それらにより消費の形態も変化する。

休暇に対して人々は、ある種の非日常性を求めている場合が多く、休暇における刺激的な成功体験は、その後の人生における休暇の優先度を高くする場合もある。人は休暇における非日常性を求めて日々の仕事に従事し、様々な選択肢の中から次の休暇を決定するのである。

さて、この休暇の選択の過程は少々複雑である。まず、人は限られた時間と情報の中で最も満足をするであろうと期待する計画を策定する。しかしながら、休暇とは購入前に味わうことも体験することもできず、その多くはインターネットや雑誌、旅行代理店、友達からの情報などからのイメージにより選択される場合が多いので、他の商品と比べて非常にリスクの高い商品であるといえる。

故にメディアやインターネットなどの媒体や旅行会社、他者の体験談や以前の自分の経験などが休暇のイメージと期待が選択の中心的な情報源といえる。後に詳しく説明するが、政府や地方自治体、観光地などは自らのイメージ戦略に細心の注意を払い、顧客の頭に正確なイメージを形成することが重要であるといえる。

旅行の計画時や決定時のイメージは、旅行時に現実として顧客の前に現れることになるが、事前のイメージと実際に本人が体験することにより得た感想とのギャップにより満足度が決定されるといえる。期待より実際の経験が素晴らしければ非常に満足し、期待と同じであれば満足、期待以下であれば不満足となるであろう。

4.2 デスティネーション

観光客が訪れる目的地はデスティネーションと呼ばれる。しかしながら、デスティネーションの分け方は地理的なものを基準に分ける場合もあれば、旅行会社のパッケージツアーによって形成される場合もある。

例えば、修学旅行で京都・奈良が選択された場合、この2つの地域がデスティネー

ションとなるのだが、実はそれほど大きい範囲が消費のエリアになることはなく、京都は①清水寺と②金閣寺、その後、移動して③奈良の東大寺に訪れて、④都ホテルに滞在するとした場合、移動中の風景もデスティネーションの一部となるが、実際のデスティネーションは上記の４つとなる。

フロリダ州のオーランドに訪れる人は正確にはディズニー・ワールドがデスティネーションであり、オーランドではない。観光客はディズニー・ワールドで十分楽しみ、オーランドの他の施設などには寄らずに帰る場合、オーランドの他の地域はデスティネーションとしての便宜や価値を提供していない、または認知されていないといえる。

ブランドで考えてみると解り易いが、例えば「ルイヴィトン」は「地方エリア」、「モノグラムの特トバック」は「デスティネーション」にあたる。このあたりのイメージと消費の関係を理解する必要がある。

仮に、他にも販売可能な自然や施設などがあれば、自治体や政府、施設の所有者や旅行会社が協力して販売やイメージ戦略を行うべきであり、なるべく多くの「デスティネーション」を創り、それらをリンクさせることが重要であるといえる。

戦略上、重要な点は、顧客のニーズやウォンツなどを理解し、それらをどのように満たすことが施設や地域と顧客にとって効率的かを考える必要がある。

4.3 デスティネーションの開発と投資

デスティネーションを考える場合、顧客にとって消費につながる価値あるものを提供する必要がある。マーケティングの基本要素として４P（Product, Price, Place, Promotion）があるが、デスティネーションの開発もそれらの要素を総合的に考えて、計画・投資する必要がある。

LIR か CIR の２つのビジネスモデルで考えるとより解り易いが、LIR として周辺地域も１つの消費エリアとして開発するのか、CIR としてすべての消費活動をカバーする施設をひとつのエリアにつくるのかはケースバイケースであると言える。潜在能力の高い周辺地域や既に整備された魅力ある自然などがあれば、パッケージを組んだり、イメージ戦略を総合的に行ったりすることで LIR として成功する可能性もあるし、そのような環境がない、またはそのためには莫大な費用が掛かるのであれば CIR の方が効率的であるといえる。

この他には、小規模なイベントを開催することで集客することが効果的な場合もあ

る。先の周辺地域の開発を行う場合、数億円以上の高額な費用が掛かるため、コンサートやイベント、フェスティバルなどを定期的に行うことでデスティネーションとして集客力を高めることも可能であるといえる。

ヨーロッパにおけるリゾートでは魅力的な街並みと自然が既に数百年かけて熟成・完成された下地があるので LIR としての消費エリアを形成することが可能であるが、リゾートにリンクしない自然や魅力度の低い街が周辺地域であるのならば、それらを莫大な費用かけて開発・リンクするより、CIR を創ることで消費エリアを特定した開発の方が効率的であるといえる。

デスティネーションの開発には慎重になる必要があり、特にリゾートを開発は先に述べたように自然破壊と表裏の関係の場合がある。大自然を利用したリゾートを開発する場合、道路や水道、下水、電気、ごみ処理など様々なインフラを整備する必要がある。

そのためにはリゾート開発に対する明確な哲学や法律が必要となる。これには開発者や住民らの高い教養やバランスの取れたリゾートに対する哲学が欠かせない。

例えばフランスにおけるリゾート整備の手法と哲学は、「地域の活性化」と「国民のヴァカンスに対する需要」を行うためであるが、自然を保護しながら且つ、自然を上手く活用するのである。あくまでも「自然を整備」するのであって日本のように「自然を開発」との名の下に森を伐採して、その後にまた植樹をするような無駄なことを基本的にはしない。

4.4 イメージとは

リゾートにおけるイメージ戦略を考える場合、まず「イメージ」とは何かを理解する必要がある。以下、長文になるが引用する。

「辞書をひもといてみると、イメージを定義すれば、『心理的な概念作用、知覚、または観念』とされている。これは、観光の需要に関する研究でマーフィ (M-3, Murphy) が採用したものとほぼ一致している。そのなかで、彼は、イメージと心理的な世界地図を同一視しており、われわれの知覚がそれらの地図によって構成されていると主張している。ローソン、ボード＝ボビィー (L-2, Lawson&Baud-body) は、イメージを「任意の物あるいは場所に対して個人または集団がもっている客観的な知識、印象、偏見、想像力、感情といったすべてのものの表出」とみなしている (p136, B.グッドール + G.アッシュワース)。

統合型リゾートにおける２つのビジネスモデル

人はある物をイメージする時、自分の持っている情報や経験、文化的、心理的、物理的、社会的な要素に制約されながら、イメージをつくる。よって同じものを見てもある人は魅力的に思い、ある人は嫌悪感を抱くかもしれない。

リゾートを含むすべてのマーケティングに関わることであるが、その基本は購入前のイメージを如何にして正確に伝え、顧客の頭の中に購入決断をされる下地を作るかということである。

例えば、「京都」と聞いた場合、「沖縄」「北海道」「東京」と聞いた場合、頭にそれぞれ違ったイメージが浮かび上がるであろう。気候、風景、街並み、などを想像するであろうし、「リゾート」という言葉からは旅行、自然、エステやスパ、温泉、ビーチ、癒し、非日常性、スポーツなどをイメージするであろう。イメージ戦略を行う場合、地方を全体的にアピールすることも重要ではあるが、「デスティネーション」という顧客の目的地や消費地は、先のオランダにあるディズニー・ワールドのように意外と小さなエリアとなる場合が多いことに注目すべきである。

デスティネーションに関する情報は、ドラマや映画、雑誌、インターネット、交流サイト、知り合いからの情報など様々なルートから入ってくる場合が多いので、理想としてはそれらを介して正確な情報且つ、潜在顧客の頭を選択したくなるようなイメージを形成するようにしなければならない。

例えば、北海道で中国人に人気のスポットである阿寒湖は邦題『狙った恋の落とし方』のロケ地として使われたことがきっかけとなったが、これも顧客の頭の中にイメージを明確に作り上げる点においては強力に作用することがわかる一例である。

4.5 リゾート選択の課程

顧客がリゾートを選択する場合の心理的なステップを簡単に説明する。これらの選択課程の基本を理解することはマーケティング戦略に重要な役割を果たすだけでなく、商品やサービスの開発にも深い影響を及ぼす。

ステップ１：ニーズ（必要）とウォンツ（欲求）

ニーズとは人が満たされていないと感じている不幸、または不快な状態であり、肉体的、感情的、精神的などから生じる。ウォンツとはニーズと付随的な関係であり、その人が何かを行うことでその不幸・不快な状態を満足な状態にする商品やサービスなどである。

リゾートの選択においては、例えば、ニーズとは「日常から離れたい」、これに関するウォンツは「休暇を取って旅行に行きたい」となる。その他の例としては、「異国の文化に触れたい」や「非日常的な体験がしたい」とのニーズに対して、「日本に旅行する」や「アフリカに旅行する」などの多様なウォンツの中から選択がなされるのである。

リゾートに対するニーズやウォンツは年代によっても違いがある。20代の若い世代であれば仲間や恋人と利用するであろうし、30代や40代は家族や子供との消費行動を中心としたニーズやウォンツ、50代以上では子供の独立後に夫婦で利用する場合もある。

リゾートに対する顧客セグメントが抱く2つの要素を十分理解し、ステップ2のイメージを形成することが重要であるといえる。

ステップ2．イメージ

その多種多様なウォンツからあるウォンツが選択される場合に一番重要なのは、その人が持つそのウォンツに対するイメージである。先に述べた年代や顧客セグメントによって多種多様であるといえる。

例えば、先の「日本に旅行する」や「アフリカに旅行する」などはその人が持つ情報を基に頭に浮かんだイメージにより選択がなされる場合が多い。

よって、ある人にとって「異国の文化に触れたい」を満たす理想的なウォンツは「日本に旅行する」であるが、別の人にとっては「アフリカに旅行する」となるのかもしれない。故に、選択の動機付けに欠かせないのが、その人が持つ休暇への情報とそれから発生するイメージとなるのである。

このような様々な要素が組み合わさって選択が行われるのであるから、観光客を誘致したい企業や地方自治体などの組織は、この最終の選択決断に強い影響を及ぼす「イメージ」をいかに正しく、また効果的に顧客の心に埋め込むかが重要となるのである。

ステップ3．リゾート・ディステーション選択の課程

選択の過程は、滞在地の情報収集、予算、日程、移動に関する利便性などの要素を総合的に考えて行われる。しかしながら、この選択の過程に関わる複数の要素には何等かの有限性があり、人はその限られた条件の中での選択となる。例えば、多忙な為に満足な情報収集ができない、予算の上限がある、休暇の長さ、移動のコストや手段の柔軟性など、各々の顧客には様々な有限性がある。

選択を衝動的にする人、綿密な計画を立てる人など性格に所以する場合もある。また、神経質な顧客は何度も訪れていて、失敗のない休暇地を選択するかもしれないし、

冒険心がある顧客は、逆に新しい休暇地を選択するであろう。

例えば、ニーズを満たすウォンツとして「日本への旅行」を選択肢とした場合、日本へのイメージを膨らます。「日本は安全で清潔、食べ物は美味しく、人々は親切である。しかしフリーのWi-Fiは少ない」などの類である。

インバウンドや国内顧客を誘致する場合でも、この選択におけるイメージをもっと戦略的に考える必要がある。魅力的で且つ、正確なイメージを形成するような情報を提供し、同時に強いインパクトを与えることができる商品やサービスを備える努力と能力が必要となる。

リゾートにおいては、自然を取り入れた多種多様な施設やサービスがウォンツとなり顧客のニーズを満たすので、選択時に顧客の頭に消費の導線をイメージされることができかが鍵となる。

例えば、森の中を抜けてリゾートに到着すると、自然と一体化した建物があり、チェックインの後はハーブティーが振る舞われ、食事の前に温泉につかり、オーガニックの食事を取る。その後はカジノなどでゲーミングを楽しみ、就寝前にマッサージを受ける、買い物は街のショップでする、などの一連の消費行動イメージを抱かせることができ、それらが顧客のニーズに合えば、選択されることになるのである。

この選択時のイメージが実際の体験と合致すれば満足するであろうし、実際の体験がイメージ以上であれば、非常に満足してリピーターになる可能性は高い。逆にイメージ以下の体験であれば、再度訪れることはないであろうし、加えて、それらの悪い体験は様々な形で伝わるであろう。

重要な点は、顧客が候補地の中からある観光地を選択する時点で他の観光地とは違う差別化、または優位的なイメージを抱かせ、実際の体験がイメージ通りかそれ以上であれば、差別化戦略は成功したといえるのである。

以下、B.グッドールとG.アッシュワースが著書で説明している休暇選別課程を参考に掲載した。顧客のニーズとウォンツが、動機付け、イメージ、意志決定（選択）、体験、満足（不満足）などから、回想のプロセスを理解し、全体のプロモーションやイメージ戦略、商品やサービスの開発や改良を行うことが重要であるといえる。

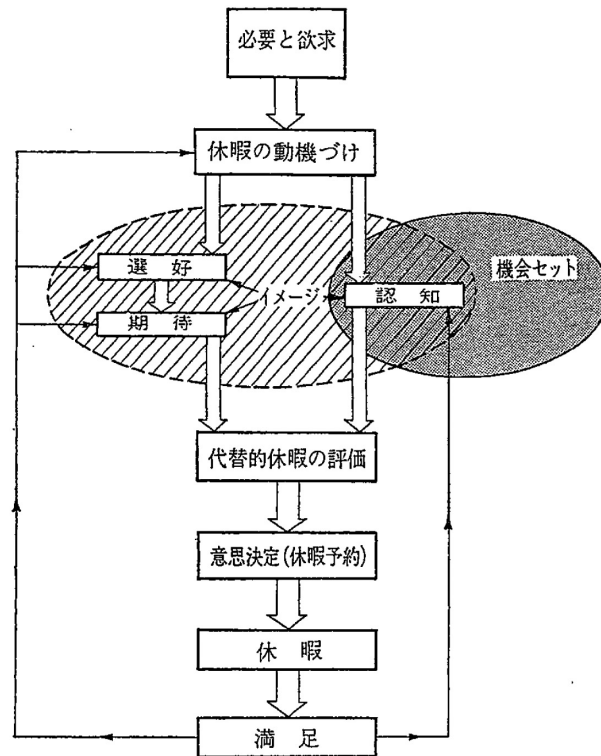


図1．観光休暇の決定
(観光リゾートのマーケティング P 4 から引用)

第五章 まとめ—日本における LIR と CIR

ヨーロッパにおけるリゾートの歴史や哲学、周辺地域と消費エリアを共有する LIR と施設内をメインの消費エリアとする CIR のビジネスモデル、ヨーロッパにおける LIR とアジアにおける CIR の実例、及びリゾートにおけるイメージ戦略と選択を説明した。

IR 誘致が地域の活性化を目的し、且つ周辺地域にデスティネーションとしての潜在能力があれば、規模や様式の違いがあるにせよ IR と周辺地域との関係の理想はヨーロッパのような LIR を目指すことが最良のモデルであるといえる。

自然を取り入れたリゾートのコンセプトやナチュラリズムの哲学、施設と地域がリン

統合型リゾートにおける２つのビジネスモデル

クする消費エリアの形成などのビジネスモデルは日本の地方自治体のみならず、都市においても参考にすべき点が多い。

東京や京都、大阪や横浜、北海道や沖縄などは周辺の街や自然がデスティネーションとしての潜在力を持ち、これらの地域に IR を創設するのであれば LIR のビジネスモデルとして、地域とリンクする戦略を考える必要がある。

特に地方においては自然を戦略的に活かすことを考えることが重要であり、その意味では各地域に存在する「温泉」などはヨーロッパ・リゾートの出発点となったことから、活用すべきリゾートの中心的な役割を果たすであろう。小予算で IR を建設し、温泉などとリンクさせ、さらにスパやフィットネスなどを提供し、食事や買い物などは周辺地域でカバーするようにすれば、地方においても戦略的な IR を創ることが可能であると思われる。

逆に自然や街並みがデスティネーションとしての潜在力や機能が無く、開発には莫大な費用がかかったり、開発が不可能であったりする場合には CIR を創ることで、顧客の消費導線の効率化を図り、一つのエリア内にすべての施設を統合することが理想的であるといえる。

一概には言えないが地域の観光資源をそのまま使えるのか、それとも整備することで LIR にするのか、または施設内のみに特化した CIR にするのかは顧客の消費導線や投資と収益のコストパフォーマンスの分析が必要となるであろう。

自治体によってはカジノを含む IR に対して嫌悪感を持ち、現存する観光資源のみで観光客の誘致をすべきである、との考えを持つところもある。しかしながら、カジノの収益や税収を利用することで街や自然をデスティネーションとして整備することで消費範囲を地元まで広げることも可能となることも理解するべきである。

無論、ギャンブル依存症や青少年への影響、犯罪組織などの関与などは最大限の対策を講じるべきであることは言うまでもないが、長期的に地域全体の発展に貢献し、顧客の利用価値を高めることが出来る可能性が高いのであれば、それらの費用を補うカジノは利用すべき収益源であるとも考えることもできる。

IR 開発において注意すべき点は、リゾート哲学の本質を理解せずに、開発という名の自然破壊を行うことで戦略的に活用できる資源を台無しにしてしまうことは、長期的な競争優位を自らの手で断つことになってしまう。

自然や魅力的な街並みを整備することで、デスティネーションとしての機能を持た

せ、そこに IR を建設することで、消費エリア全体で長期的な発展を考えるべきである。日本においても世界に誇ることができ戦略的に活用できる自然が存在する。特に地方においてはこれらを利用することが、長期的な観光産業において成功を得るためには重要な要素であることを理解すべきである。

自治体や運営会社は、顧客がリゾートを選択する場合のプロセスを理解することも重要である。旅行会社などと共同でイメージ戦略やパッケージ戦略なども考えると同時に、ソーシャルメディアやブログなどでやり取りされる様々な顧客の「生の声」を聞くことで、それらフィードバックとしてサービスや施設の在り方に反映されるべきである。

日本における IR の社会的役割を最大化するためには、IR のみをデスティネーションとするのではなく、なるべく多くのデスティネーションを周辺地域に創り出し、または利用することで IR とそれらがリンクされることが地域を活性化させるために重要であるといえる。

【注】

- 1) 風水とは古代に誕生した中国の発想であり、都市や建物、お墓や住居などの位置に関する吉凶禍福を決定するために使用され、基本的には気の流れを物の位置で制御する思想。京都や江戸の町の形成時には、風水などを利用した都市計画を行ったとされるが、日本においては中国における風水の一部の理論が陰陽道に取り入れられ、独自の形で発展を遂げたとされる。
- 2) 参考文献を原文のまま記載。

【参考文献】

- 山村順次(1990)「世界の温泉地」大明堂
アラン・M・ウィリアムス/ガレス・ショー／廣岡治哉監修(1992)「観光と経済開発－西ヨーロッパの経験－」株式会社成山堂書店
望月真一(1990)「フランスのリゾートづくり－哲学と手法－」鹿島出版会
フィリップ・ランジュニユー＝ヴィヤール著/成沢広幸訳(2006)「フランスの温泉リゾート」株式会社白水社
大橋照枝(1990)「リゾート立国」NTT出版株式会社