

# 大阪商業大学学術情報リポジトリ

## 統合型リゾートとコンプリメンタリー

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: 2018-10-29 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	<a href="https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/636">https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/636</a>

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



# 統合型リゾートとコンプリメンタリー

中 條 辰 哉

## はじめに

統合型リゾート（以下、IR）は、多種多様な施設が組み合わさることで顧客に「多様な消費空間」を提供し、「顧客の消費行動の効率的リンク」を実現する施設であるといえる。

IRとは、ホテル、レストラン、カジノ、ショッピングセンター、スパ、劇場、MICE（ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキジビション）などの施設で構成される統合型リゾートのビジネスモデルである。その原型はラスベガスで誕生し、成熟されたビジネスモデルが各国に輸出、または模倣され、その国の文化や顧客のニーズにより様々な変化を遂げてきた。

現在、ラスベガスを筆頭に全米各地にあるカジノは、大なり小なりIRの機能を有している施設が多く、マカオ、シンガポールにおいてもIRは地域経済の発展に大きな役割を果たしている。韓国やフィリピンなどの国々においてもIRの開発が進んでおり、アジアを含む多くの地域でIRの需要はさらに高まると予想される。

日本においてもIRの合法化が現実味を帯び、経済効果が期待されるが、IRとは「有形の施設」と「無形のホスピタリティー」により「顧客のニーズ」を効率的・総合的に満たすための施設であると考えべきである。

戦略的な視点から言い換えれば、IR施設内における「顧客の消費行動の効率的リンク」を「人的資源によるホスピタリティー」により息を吹き込むことが、競争市場において他社を圧倒するための差別化の基本となるのである。国内のみならず海外のIR市場においても基本は同じであり、長期的な成功を持続するためには「有形と無形」を組み合わせた戦略により競争優位を獲得することが重要となる。

本稿では、IRにおけるホスピタリティー戦略の基本とカジノでのプレー内容により提供される無料サービス“コンプリメンタリー（以下、コンプ）”の歴史的な推移を分析すること

で、IRの各部署の売上とコンプの比率、顧客の消費行動の変化を説明する。

第一章では、ホスピタリティー産業におけるマーケティングの基本を説明する。マーケティングとは単なる広告やプロモーションといった活動を示すのではなく、IRの施設とサービスの開発において中心的な役割を担い、顧客の視点からそのニーズを満たすための総合的な戦略であると考えべきである。

第二章では、コンプを中心とした戦略を採用するネバダ州とクラーク郡におけるIRのコンプの統計的な推移を説明する。統計資料を基にネバダ州全体とラスベガスを含む州内最大のIR地区であるクラーク郡（ラスベガスのストリップ地区、ダウンタウン地区、ラフリン地区、ボーダー地区、その他）における各部門の売上とコンプを比較しながら1990年から2016年までの推移をみることで、顧客の消費行動の変化を説明する。

最後に、まとめとしてIR戦略の総括を行う。

## 第一章 ホスピタリティー戦略の基本

### 1.1 顧客志向－ホスピタリティー産業におけるマーケティング

ビジネスの目的とは、顧客のニーズ（必要性や問題）を製品やサービス（ウォンツ＝欲求）によって満足させることで市場を創出し、それらの需要を維持することであるといえる。マーケティングとはプロモーションや販売促進などをイメージするが、本来のマーケティングとは顧客のニーズを分析し、商品やサービスの開発・創造まで遡って関与することが本来の役割である。

IRを経営する目的も他のビジネスと同じように、IRの施設やサービスにより顧客のニーズを満たすわけである。IRとは多種多様な施設が複合的に集合するイメージが強いが、IR施設にホスピタリティーという無形の人的サービスが組み合わさることで完成することを理解すべきである。

このIR施設とホスピタリティーの2つから提供される価値に対して顧客は対価を支払う。それに見合う価値を得ていると感じるのであれば満足し、新規顧客や既存顧客の維持とリピートの獲得も容易となる。

以下に説明する5つのPはIRマーケティングの基本であるといえる。

## 1.2 IR マーケティングにおける 5 P

マーケティングの 4 P とは、製品 (PRODUCT)、価格 (PRICE)、流通・立地 (PLACE)、プロモーション (PROMOTION) を指すが、IR においてはこの 4 つの P にホスピタリティーサービスを提供する人的資源であるピープル (PEOPLE) を加えることで 5 P として考える必要がある。

IR 開発における出発点となる重要な P とは立地 (PLACE) を選択することである。立地の選択によりインフラや交通網などのアクセス、対象顧客の人口構成、流通戦略などが決定されることになる。

IR における製品 (PRODUCT) とは、ホテル、レストラン、カジノ、ショッピングセンター、スパ、劇場、MICE (ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキジビション) などの基本的な施設で構成される統合型リゾートのビジネスモデルである。

この有形な施設に経営陣や従業員 (PEOPLE) が提供するホスピタリティーという無形のサービスが加わることで IR として機能を有することができる。そして、この IR をいくらで提供するかという価格設定 (PRICE) を行い、プロモーション (PROMOTION) によりブランドの構築や販売促進などを行うのである。

経営学の権威である P・F・ドラッカーは、「マーケティングの目的は販売活動を不要にすることである。つまりマーケティングとは、顧客を知り深く理解することによって顧客のニーズにあった製品やサービスを作り、製品がおのずと売れるようにすることなのだ (コトラー他 (2003) P.5)」。

IR を経営する場合、5 つの P を最適に組み合わせ、いかにして顧客のニーズとウォンツを満たすかが重要になるのである。

## 1.3 IR におけるニーズ、ウォンツ、需要の基本的概念

ニーズとは人間が感じる必要性であるといえる。例えば、ある人が「空腹である」場合、その人は、それを満たしたいと思う心理であるといえる。ウォンツとは人が感じている必要性を満たす商品、例えば、「弁当」などと考えると解り易い。

IR は多種多様な「体験 = ニーズ」を満たすことができる「施設とホスピタリティー = ウォンツ」を備えており、その体験は大きく 2 つに分かれる。一つはリゾートにおける非日常的な体験であり、例えば、ホテル、レストラン、カジノ、スパ、ショー、アトラクション、ショッピングにおける消費活動を介した体験、もう一つはビジネス的な体験、例えば、会議、展示、

パーティーなどの経済活動を介した体験となる。

これらの施設の使用に際して、ホスピタリティーが重要になるが、最も重要なことはIRを利用することによって顧客が享受する「価値」が支払う対価以上のものである必要がある。

特にIRが提供する価値はホスピタリティーや無形のサービスに依存しているケースが多いので、顧客の感じ方によって満足度が違ってくる。顧客が感じる価値が期待したものより低ければ満足度は低くなるし、逆に期待よりも高ければ顧客は満足するのである。

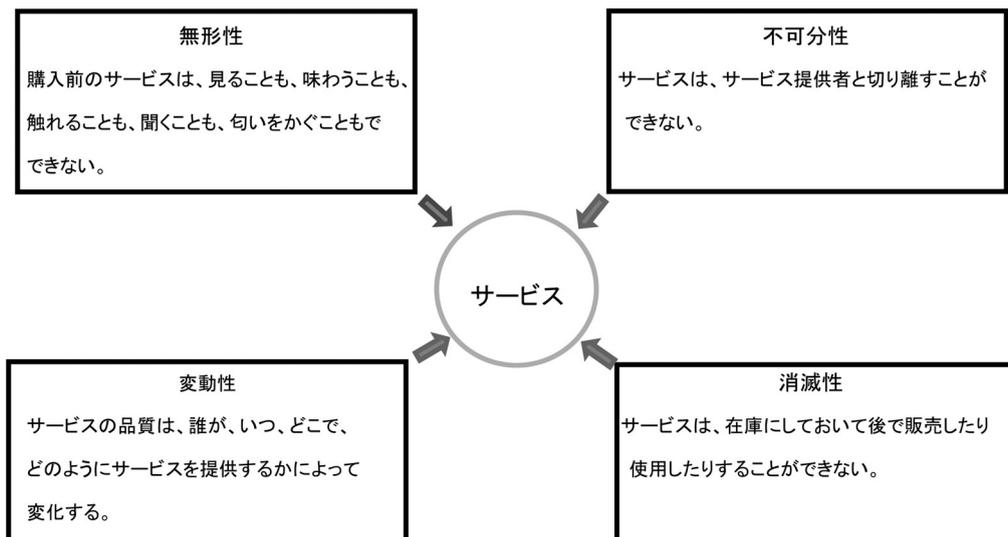
顧客に過大な期待を抱かせるような広告やプロモーションを行えば、顧客の満足度は低くなる可能性が高くなるし、逆に過小な期待しか抱かせることが出来なければ、顧客に選択される可能性も低くなる。

重要な点は、顧客に高い期待を抱かせて、高い価値を提供することを継続的に続けることが顧客のロイヤリティーを形成し、リピーターを増やすことになる点を理解すべきである。

#### 1.4 ホスピタリティーマーケティングの特徴

製品がホスピタリティーというサービスを含む場合、その品質をコントロールするのは非常に難しい。なぜならば、それらのホスピタリティーはそのサービスを提供するピープルに委ねられているからである。以下はホスピタリティーにおけるサービスの4つの特徴を示した図で

図1 サービスの4つの特徴



ある（コトラー他（2003）P.27）。

ホスピタリティーにおけるサービスとは、無形性、不可分性、変動性、消滅性の4つの特徴を持っていると考えることができる。

無形性とは購入前のサービスは味わうこともできないし、触れることも感じることもできないのである。故に、先に説明したように顧客の期待感と実際にそのサービスを受けた時のギャップをなるべく小さくするか、期待以上のサービスを提供する必要がある。

不可分性とは、施設を利用する顧客も製品の一部であると考えるのである。例えば、広告ではロマンチックなIR施設を期待していたのに、利用してみると家族連れが多くて、ガヤガヤしていてロマンチックとは程遠い雰囲気であった場合などである。

変動性とは、サービスの品質に関する変動性を指す。サービスの品質はいつ、どこで、だれが提供するかによって違いがある。特に忙しいピーク時におけるサービスの品質管理は非常に難しい場合があり、従業員のスキルや経験、その日の体調や調子によっても変動するのである。

消滅性とは“サービスは在庫ができない”ということである。例えば、1000室のホテルが、ある日に500室しか部屋を売れなかった場合、次の日に前日の売れ残った500室を今日の1000室に加えて、1500室を売ることは不可能であると考えると解り易い。

以上、IRにホスピタリティーの基本を説明したが、IRは単に複数の施設が組み合わさったと考えるのではなく、人がもたらすホスピタリティーにより完成する「サービス体験」であると考えべきである。次章ではIRにおけるそれらの「ホスピタリティー体験」の価値を高めるコンプについて（ネバダ・ゲーミング・コントロール・ボードが発表する「Nevada Gaming Abstract 1990-2016」を基に）説明する。

## 第二章 ネバダ州IR市場におけるコンプ

世界のIR市場においてホスピタリティー戦略に影響を与えるコンプの形式は「ラスベガス形式」と「マカオ形式」の2つに大きく分けることができる。一つは滞在費（RFB）や交通費（AIR）、負け額に対するディスカウント（現金還元）に重点をおいたラスベガス形式である。もう一つは、二種類のチップ（ノンネゴチップとキャッシュチップ）を使用することで顧客のプレー内容を記録し、その数値を基に滞在費（RFB）<sup>1)</sup>やキャッシュバック（現金還元）を

表1．2つの形式のコンプ

	ラスベガス形式	マカオ形式
RFB	EP <sup>2)</sup> に対する還元	ローリング額に対する還元
交通費	飛行機代	飛行機・フェリー代
キャッシュバック	負け額に対する還元	ローリング額に対する還元

行うマカオ形式（ローリング）である。

コンプとは、本来、顧客がIR施設を無料で使用できるサービスと考えるべきであり、負けに対するディスカウント（現金還元）やローリングによるキャッシュバックの提供はコンプと考えない方が自然である。なぜならコンプの基本は、顧客の無料体験であり、それらを提供するIR側の担当者によるホスピタリティーサービスの重要なひとつとなるのである。無論、ディスカウント（現金還元）やローリングによるコミッションを顧客自身の意思により施設の使用料として使うこともあるが、顧客の心理としては無料ではなく、自払いをしたと感じる可能性が高い。

## 2.1 ラスベガス式コンプの歴史

コンプの発祥には様々な説があるが、ネバダ州では近代カジノが誕生したところから無料サービスは存在したのではないかと思われる。現在、カジノ内での無料ドリンクや空港とホテル間の送迎などは当たり前のコンプであるが、これらを始めたのはラスベガスのダウンタウンにあるホース・シューカジノとも言われている。

コンプは、始まった初期の時代では現代のように数学的な裏付けによる「利益額」を基本とした提供ではなく、「よく来ているプレーヤーだから」とか「個人的に親しい」、または「沢山、負けたから」など曖昧なカジノフロアの責任者の基準で決定されていたと思われる。コンプが「顧客の収益性」を基に提供されるようになったのは、1980年代にラスベガスにあるシーザーズパレスが最初とされている。

コンプはラスベガスの消費行動の変化と共に発展したといえるが、バクジー・シーゲルがオープンしたフラミンゴホテルが顧客に長期滞在が楽しめる様々な施設を一つの施設内に集約することで、アメリカ国内や海外からの長期滞在顧客の集客を試みたのである。

フラミンゴにより、ゲーミング<sup>3)</sup>以外の楽しみを提供する施設を持つことが、顧客たちをより長く滞在させ、収益の安定をもたらすというビジネスモデルを市場に示したのであるが、

## 統合型リゾートとコンプリメンタリー

結果的にこれが顧客の消費行動の多様化をもたらすことにもなった。ゲーミングだけではなくリゾートに滞在する<sup>4)</sup>という新たなコンセプトの誕生である。

ホース・シューホテルによりカジノ業界ではコンプがより一般的になり、フラミンゴによって施設の複合性も相成り、顧客の消費体験により深く結びつくことになる。そして、80年代のシーザーズパレスにおける数学的な手法が近代コンプの出発点となり、現在に続くのである。

### 2.2 ネバダ州における売上とコンプの推移

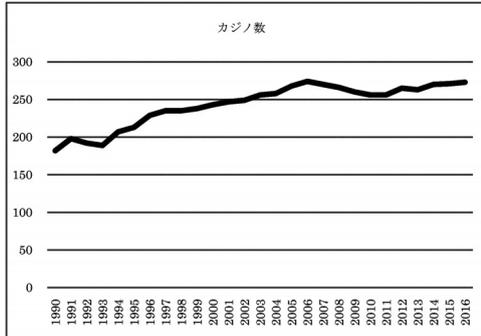
ネバダ州の全地区において年間売上が100万ドル以上のカジノにおける1990年から2016年までのカジノ部門、ホテル部門、食品部門（フード、レストラン）、飲料部門（ビバレッジ）、その他（MICE、ショー、スパなどの施設）の4つの分野における売上とコンプの推移を分析する。

また、クラーク郡（ラスベガスのストリップ地区、ダウンタウン地区、ラフリン地区、ボードー地区、その他）において年間売上が100万ドル以上のカジノにおける1990年から2016年までの同部門の売上とコンプも分析する。

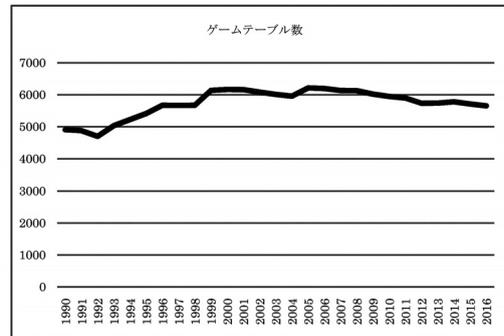
特定のカジノの売上とコンプの推移で分析しない理由は、経営状態や経営戦略、財務状況により、それらの数値が変化する可能性が高いからである。ネバダ州のカジノ群における売上とコンプの推移とコンプの最も成熟しているクラーク郡の推移を分析することでコンプの全体像と顧客の消費行動をみる。

ネバダ州においてIRが経営を行う地域は大きく5つに分けることができる。2016年、ラスベガスを含むクラーク郡（159軒）、レイクタホを含むダグラス郡（6軒）、エルコ郡（20軒）、カールソンバレー郡（15軒）、ワーシュー郡（33軒）、その他のエリア（40軒）において合計273軒のカジノが経営を行っている。テーブルゲーム数<sup>5)</sup>は5,654台（ポーカーを除く）、スロットマシン数<sup>6)</sup>は167,692台となる。1990年におけるカジノ数は182軒、テーブルゲーム数は4,907台（ポーカーを除く）、スロットマシン数は148,516台であった。

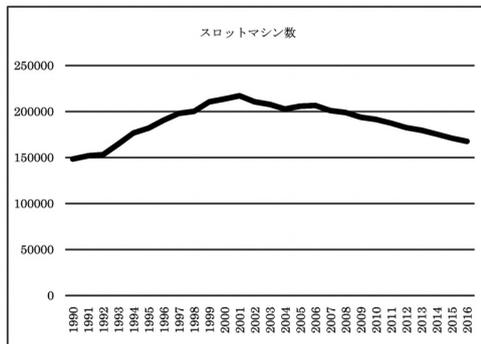
グラフ 1 ネバダ州 1990年-2016年のカジノ数



グラフ 2 ネバダ州 1990年-2016年のテーブルゲーム数



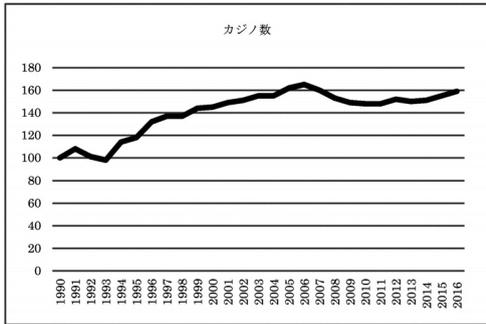
グラフ 3 ネバダ州 1990年-2016年のスロットマシン数



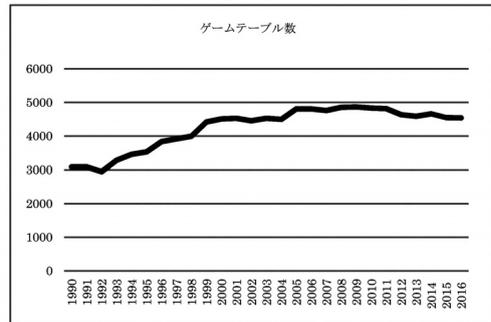
ネバダ州の1990年～2016年におけるカジノ数、テーブルゲーム数、スロットマシン数の増加率は、それぞれ50%、15%、13%となった（グラフ 1 , 2 , 3 ）。

統合型レポートとコンプリメンタリー

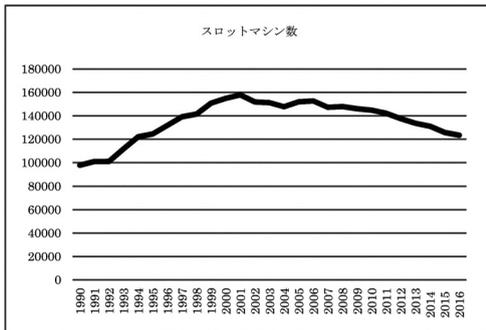
グラフ 4 クラーク郡におけるカジノ数の推移



グラフ 5 クラーク郡カジノにおけるテーブルゲーム数の推移



グラフ 6 クラーク郡カジノにおけるスロット数の推移



これに対して、2016年クラーク郡におけるカジノ数は159軒、テーブルゲーム数は4,541台（ポーカーを除く）、スロットマシン数は123,368台となる。1990年におけるカジノ数は100軒、テーブルゲーム数は3,084台（ポーカーを除く）、スロットマシン数は97,709台であった。

クラーク郡の増加率は、カジノ数、テーブルゲーム数、スロットマシン数の増加率は、それぞれ59%、47.2%、26.3%となった（グラフ 4、5、6）。

過去26年間のネバダ州とクラーク郡のカジノ数、テーブル数、スロットマシン数の増加の推移を基本に、カジノ、ホテル、フード、ビバレッジ、その他、のそれぞれの部門の売上とコンプの推移について説明するが、カジノに関しては売上とカジノが他の部署に支払ったコンプ額を記載する。ホテル部門、フード部門、ビバレッジ部門、その他部門に関しては売上の内訳を顧客の支払いによる売上とコンプによる売上を示すことで、売上に対するコンプの割合を分析

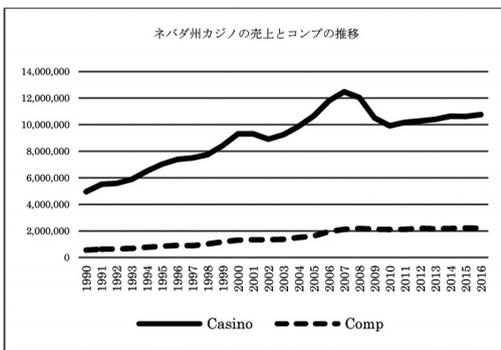
する。

### A. カジノ部門

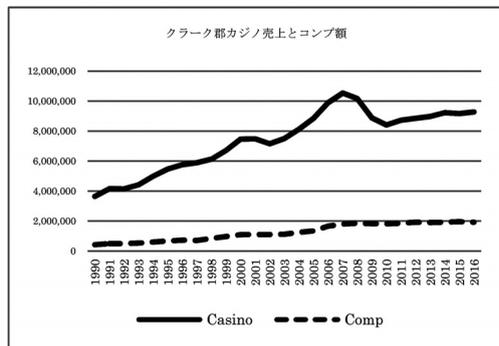
グラフ7にネバダ州のカジノ部門の売上とコンプの金額の1990年から2016年までの26年間の推移を示した。1990年には約49億5,300万ドルであったカジノ部門の売上は2007年の約124億8,078万ドルをピークに、2008年のリーマンショックを機に下落したが、2016年は約107億6,076万ドルまで回復している。

通常、カジノ部門の売上が上がればコンプの額も上がるはずであるが、2005-2010年は明ら

グラフ7 ネバダ州カジノの売上とコンプ額の推移  
(米1000ドル単位)

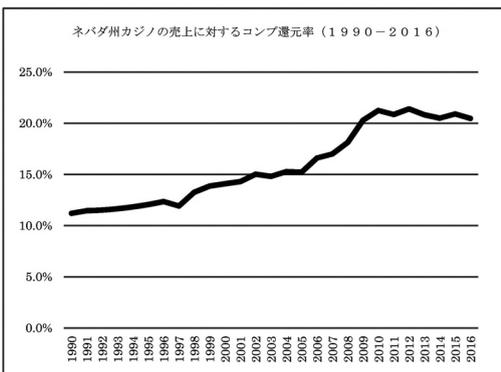


グラフ8 クラーク郡カジノの売上とコンプ額の推移  
(米1000ドル単位)

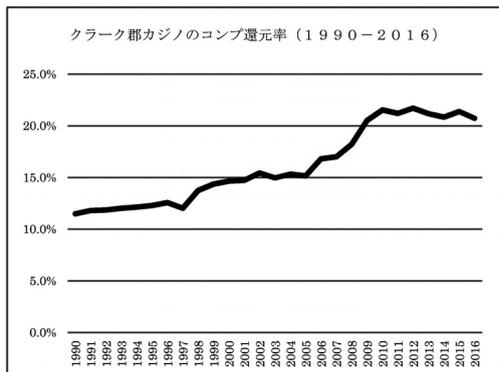


かにズレがある。多額の金額を負けた顧客が多かったのか、コンプを使い切らない顧客、又はロイヤリティープログラムに入らずに帰る顧客が多かったのか、カジノ側がコンプを締めたのかは不明であるが、いずれかの4つの理由が考えられる。

グラフ9 ネバダ州カジノの売上に対するコンプ還元率の推移



グラフ10 クラーク郡カジノの売上に対するコンプ還元率の推移



## 統合型リゾートとコンプリメンタリー

コンプの金額は1990年には約5億5,500万ドルであり、その後も毎年増加し、2008年の約21億8,290万ドルをピークに、2009年と2010年は減少するが、2011年から増加に転じ、2016年は約22億364万ドルとなる。

クラーク郡におけるカジノ部門の売上は、1990年には36億4,448万ドルであったのが、2007年の105億3,812万ドルをピークに2010年に84億817万ドルに下落するが2016年には92億7,477万ドルと上昇傾向にある。

コンプの金額は1990年には約4億1,848万ドルであり、その後も毎年増加し、2008年の約18億5,332万ドルをピークに、2009年と2010年は減少するが、2011年から増加に転じ、2016年は約19億2,208万ドルとなる。

グラフ9, 10はネバダ州とクラーク郡におけるカジノ部門の売上に対するコンプの増加率を示している。ネバダ州全体における1990年のコンプの割合は11.2%であったのが、2016年では20.5%と2倍近い伸び率になっている。クラーク郡のコンプ率は、1990年には11.5%であったのが2016年には20.7%とこちらも2倍近い伸びとなる。

ネバダ州とクラーク郡において売上に対するコンプによる還元率がほぼ2倍になり、いずれも20%以上の還元を行っているが、競争市場における新規顧客の獲得コストや既存顧客のロイヤリティを高めるためのマーケティングコストの増加傾向が一つの要因と考えることができる。

どの業界においても同じであるが、競争が増え、市場が完全競争市場に移行するに従い、企業間の差別化が存在しなければ、長期的に利益を出すことは難しい。根本的なことであるが競争市場においてはターゲットとする顧客セグメントのニーズを満たすためのIR施設を作り、顧客に多種多様な体験を提供することが重要である。

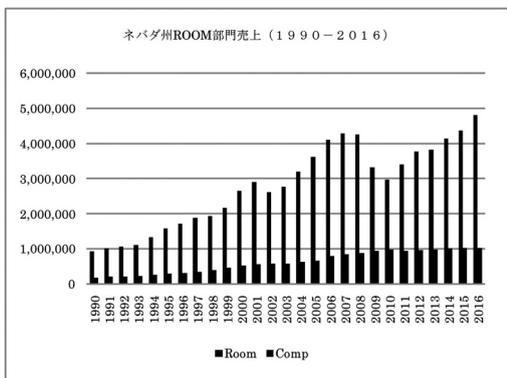
### B. ホテル部門

ネバダ州におけるホテル部門の売上は、1990年には約11億689万ドル、その内、コンプからの売上が約1億8,000万ドルとなり、売上に対してコンプの占める割合が16.3%であった。2007年の約51億2,300万ドルをピークに2008年から下落し、2010年の約39億3,800万ドルとなるが、2016年には売上は約58億2,985万ドル、その内、コンプからの売上が約10億3,433万ドルまで回復した(グラフ11)。

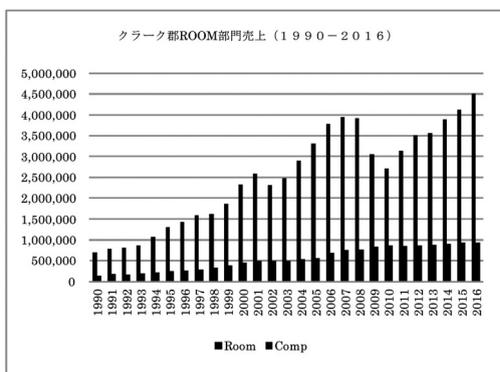
クラーク郡におけるホテル部門の売上は、1990年には8億4,506万ドル、コンプ額は1億4,526万ドルとなり、売上に対してコンプが占める割合は17.2%であった。クラーク郡のホテル部門の売上のピークは2007年の47億280万ドル、コンプ額は7億5,247万ドル、コンプ率は

16%であった（グラフ12）。

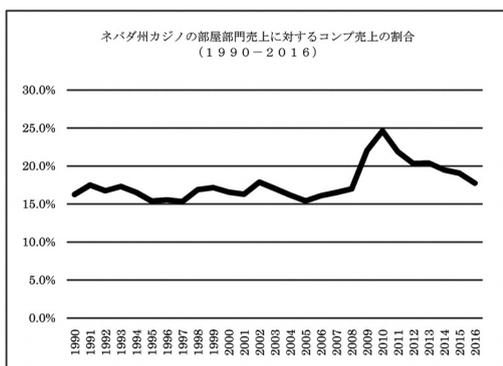
グラフ11 ネバダ州カジノ ホテル部門売上とコンプ額の推移（米1000ドル単位）



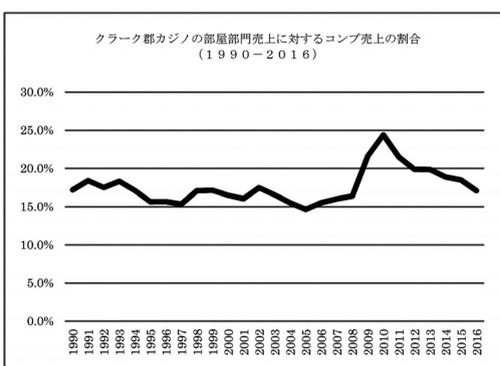
グラフ12 クラーク郡カジノ ホテル部門売上とコンプ額の推移（米1000ドル単位）



グラフ13 ネバダ州カジノ ホテル部門売上に対するコンプ%の推移



グラフ14 クラーク郡カジノ ホテル部門売上に対するコンプ%の推移



最もコンプ率の高い年は2010年でコンプ率は24.4%となり、1990年から2013年の期間で最も低い売上の35億7,588万ドル、コンプ額は歴代2番目に高い8億7,236万ドルとなった。2016年の売上は54億4,103万ドル、支払いによる売上は45億1,124万ドル、コンプからの売上は9億2,980万ドルとなり、売上の17.1%はコンプによるものであった。

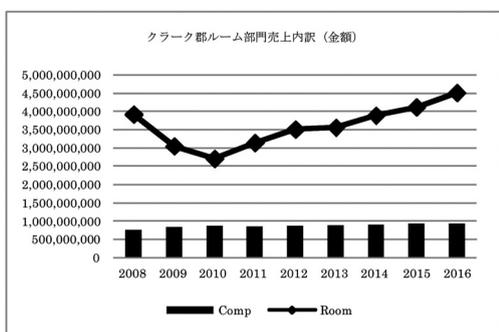
ネバダ州における1990年から2008年までは15.3%（1997年）～17.9%（2002年）の間を推移しているが、リーマンショック後の2009年が22.1%、2010年が24.6%、2011年が21.9%、2012年が20.3%、2013年が20.4%とルーム売上の20%以上がコンプによる売上であったが、2014年以降は20%を下回り、2016年には17.7%であった。

## 統合型リゾートとコンプリメンタリー

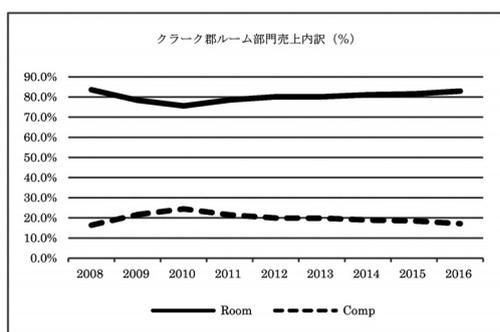
コンプ率の最も高かった2010年で24.6%、売上が39億3,803万ドルに対して9億7,058万ドルのコンプが提供されている。カジノの売上とコンプは理論的<sup>7)</sup>には連動するはずであるが、2010年は2008年のリーマンショックから2016年の中で最もカジノの売上が低い年であるにもかかわらず、最も高いコンプ額となった。

クラーク郡のホテル部門のコンプ率が高かったのも2010年で24.4%がコンプとなり、売上35億7,588万ドル、コンプは8億7,236万ドルとなった。

グラフ15 クラーク郡カジノ ホテル部門売上推移 2008-2016



グラフ16 クラーク郡カジノ ホテル部門売上比率の推移2008-2016



ホテルの客室はホテル業界において「鮮魚品」とも言われ、その日に販売できなければ、翌日に持ち越して売ることはできない。リーマンショック後にホテル部門のコンプ率が上昇したのは、景気の悪化から増加した空室率を埋めるために割引レートやコンプの提供を増加させることで集客を行ったことも要因のひとつであるといえる。

ルームの需要と供給のバランスが崩れ、供給が相対的に増えた場合、価格は下落し、競争が激化する。しかしながら、IRはそれら需要と供給のバランスの変化に応じて急にホテルの部屋<sup>8)</sup>を撤去したり、加えたりすることは難しいため、割引販売や無料で提供してでも空室を埋めようとするのである。

### C. フード部門

ネバダ州のフード部門の売上は、1990年の約9億5,441万ドルから毎年上昇し、2008年の35億1,886万ドルをピークに下落し、2011年から増加に転じ、2016年の売上は約38億7,175万ドルとなり、このうちコンプによる売上は6億7,222万ドルとなった(グラフ17)。

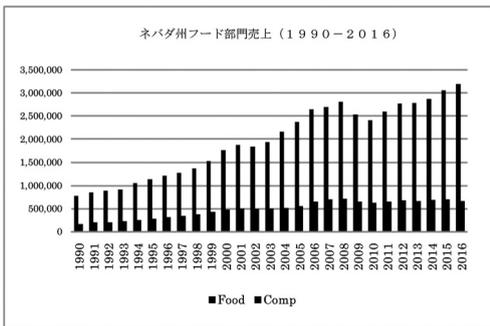
これに対して1990年のコンプ額は約1億7,626万ドル、売上の18.5%であったのが、その後は19%~20%前後で推移し、1999年の21.9%が最大になる。リーマンショック後は若干増加す

るも2009年は20.7%、2010年は20.8%、2011年が20.2%、2012年19.7%、2016年は売上の17.4%となった。

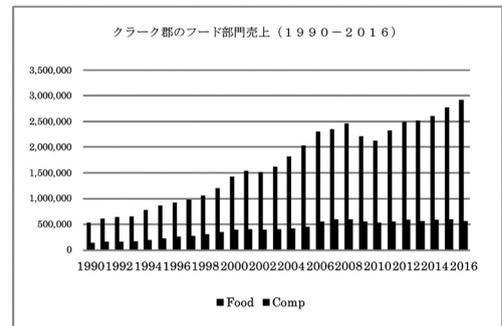
クラーク郡におけるフード部門の売上は、1990年の約6億6,295万ドルから上昇し、上下を繰り返しながら、2008年の30億5,519万ドルとなるが、リーマンショック後の2010年には26億4,668万ドルまで下落する（グラフ18）。その後、増加に転じ、2016年には34億7,808万ドルと過去最高を記録した。内訳は支払による売上が29億1,570万ドル、コンプからの売上が5億6,237万ドル、コンプが売上に占める割合は16.2%となる。ちなみにクラーク郡で最もコンプの割合が高かった年は1998年の22.6%であった。

クラーク郡におけるコンプ率の下落であるが、コンプを受けられるカジノプレーヤー以外の観光客や地元顧客、コンベンションで訪れるビジネス顧客の利用が増加したことが理由であると推測される。また、MICEの利用増加により提供される食事などの売上増加もコンプ下落

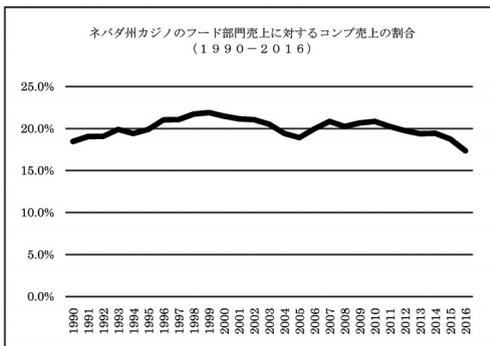
グラフ17 ネバダ州カジノ フード部門売上（米1000ドル単位）



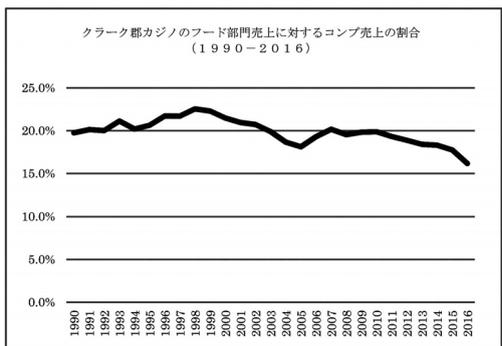
グラフ18 クラーク郡カジノ フード部門売上（米1000ドル単位）



グラフ19 ネバダ州カジノ フード部門売上に対するコンプ%の推移

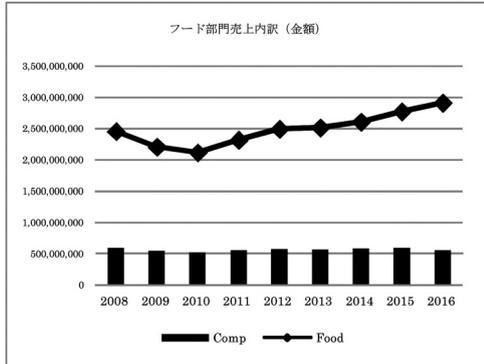


グラフ20 クラーク郡カジノ フード部門売上に対するコンプ%の推移

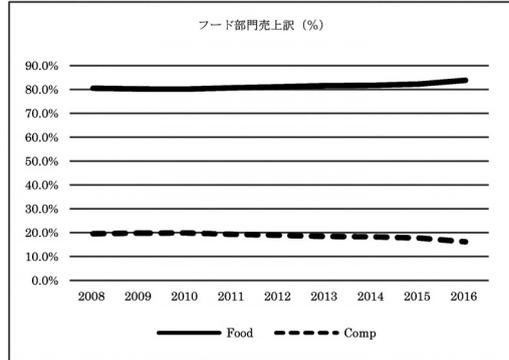


統合型レポートとコンプリメンタリー

グラフ21 クラーク郡カジノ フード部門売上推移 2008-2016



グラフ22 クラーク郡カジノ フード部門売上比率の推移2008-2016



の要因と考えられる。

D. ビバレッジ部門

1990年のネバダ州のビバレッジ部門の売上は約4億8,686万ドル、支払による売上が2億2,911万ドル、コンプによる売上が2億5,775万ドルと全体の売上の52.9%を占めていた。2016年にはビバレッジ部門の売上は約17億3,095万ドル、支払による売上が10億4,426万ドル、コンプによる売上が6億8,689万ドルと全体の39.7%とコンプによる比率が減少していることがわかる。

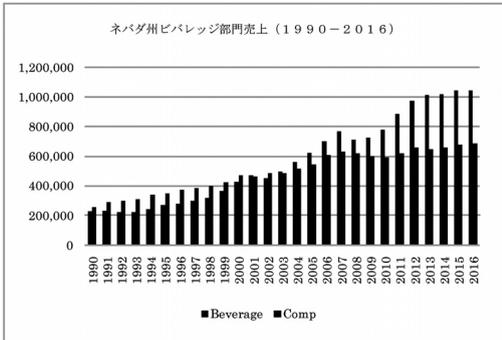
売上に対するコンプ率のピークは1994年58.1%であるが、2003年からは50%を下回り、2013年以降は39%台を推移している(2001年は49.6%)。

これに対して、クラーク郡のビバレッジ部門の1990年の売上は3億4,035万ドル、2016年の売上は15億4,956万ドルとなる。1990年の支払いによる売上は1億6,849万ドル、コンプ額は1億7,187万ドルであったのに対して、2016年の支払いによる売上は9億7,484万ドル、コンプ額は5億7,473万ドルとなる。

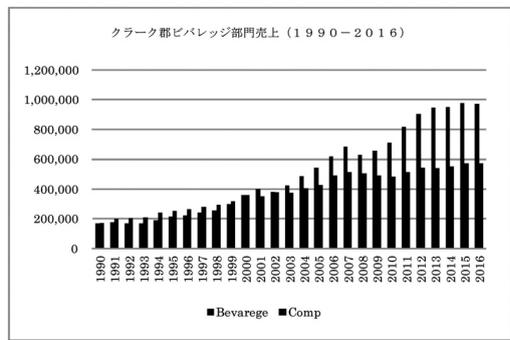
クラーク郡のビバレッジ部門のコンプ率に関しては、1990年から1999年までは売上の50%以上はコンプであったが1994年の55.8%をピークに下落し、2016年は37.1%となる。

ビバレッジ部門のコンプ率は下落しているが、売上、支払、コンプ金額は上昇している。顧客が自ら支払った額が増加したことと思われるが、いくつかの理由が推測される。

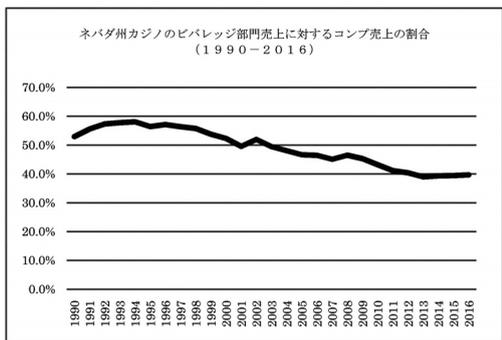
グラフ23 ネバダ州カジノ ビバレッジ部門の売上とコンプ額 (米1000ドル単位)



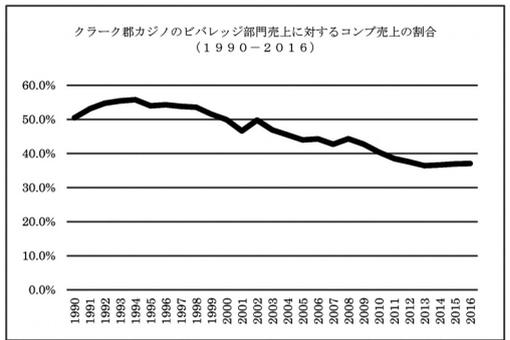
グラフ24 クラーク郡カジノ ビバレッジ部門の売上とコンプ額 (米1000ドル単位)



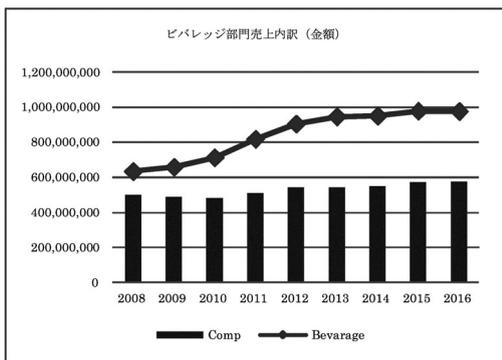
グラフ25 ネバダ州カジノ ビバレッジ部門売上に対するコンプ%の推移



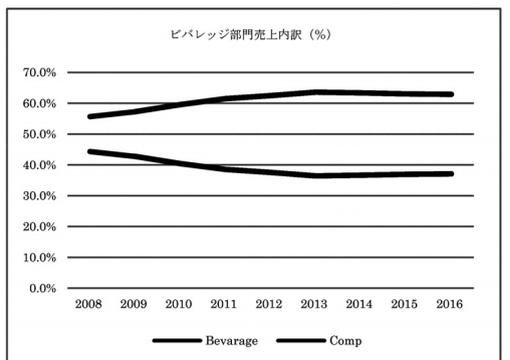
グラフ26 クラーク郡カジノ ビバレッジ部門売上に対するコンプ%の推移



グラフ27 クラーク郡カジノ ビバレッジ部門売上推移2008-2016



グラフ28 クラーク郡カジノ ビバレッジ部門売上比率の推移2008-2016



## 統合型リゾートとコンプリメンタリー

現在、各 IR は競うように高級レストランを備え、高級ワインなども提供している。また、有名 DJ が演奏するクラブが若者に人気を博しており、世界的な DJ の場合、着席だけで 2 万ドルとなる席もある。

有名クラブの席料にはシャンパンなどの酒類が含まれており、消費される酒類と飲料なども高額ということになるが、これらのクラブの利用者は若者が多く、コンプの対象となるケースが少ない。また、MICE における会議やイベント、インセンティブで消費される飲み物類の増加が相対的にコンプ率の下落をもたらしたと推測される。

### E . その他部門

その他部門とは、例えば、ショー、スパ、ゴルフ、コンサートなどのイベント、ショッピング、コンベンションなどの展示施設など MICE（ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキジビション）からの売上である。

ネバダ州におけるその他の施設の売上は、1990年に 5 億7,710万ドルであった売上が、2008年の31億5,073万ドルをピークに下落し、2016年には30億4,158万ドルとなった。1990年のコンプ額は1,694万ドル、2007年の 1 億5,674万ドルをピークに下落し、2016年は 1 億3,618万ドルとなる。

クラーク郡におけるその他の施設の売上は、1990年に 4 億3,892万ドルであったのが、2015年の28億8,922万ドルがピークとなり、2016年も28億4,775万ドルと高い売上を記録している。コンプ額は、1990年が1,514万ドル、ピークが2007年の 1 億3,848万ドル、2016年は 1 億1,039万ドルとなった。

1990年から2016年にかけてネバダ州やクラーク郡におけるカジノの付帯施設の売上増加からその規模の拡大が理解できる。

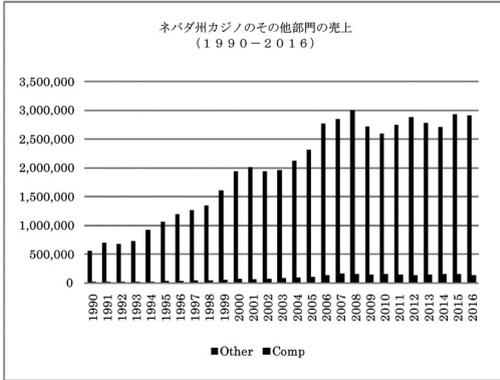
ネバダ州とクラーク郡におけるその他部門のコンプ率は他の部門に比べて低く、ネバダ州の1990年が 3 %、ピークが2010年の 5.8%、2016年が 4.7%となる。クラーク郡は1990年が 3.6%、ピークが2010年の 5.4%、2016年が 4.0%となる。

ショーに関しては1990年代中頃にラスベガスでスタートしたシルク・ドゥ・ソレイユが人気を博し、コンサートや格闘技などのイベントなども多く開催されている。この他、スパやエステなどの施設、ショッピングセンターやゴルフ場なども売上増加に寄与しているといえる。

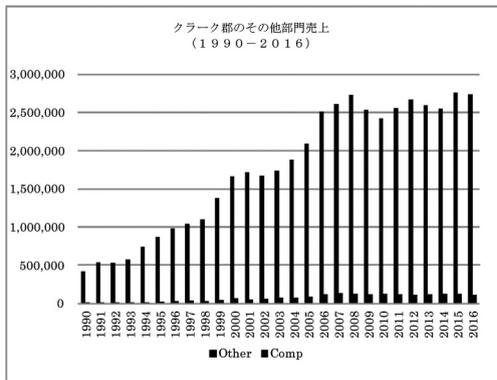
MICE 施設の利用に対しては、コンプが適応されるケースは少ないので MICE の売上に対してコンプ率は低いことが推測される。

どの施設がどのように拡大し、売り上げを増加させたかの詳細は不明であるが、IR におけ

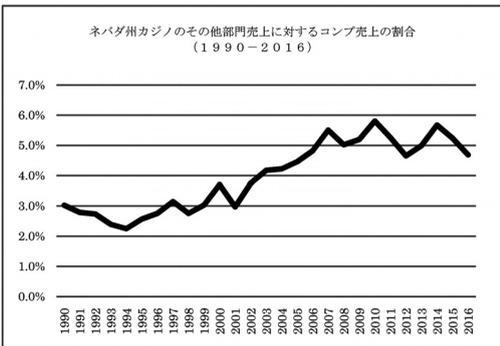
グラフ29 ネバダ州カジノ その他部門の売上とコン  
プ額 (米1000ドル単位)



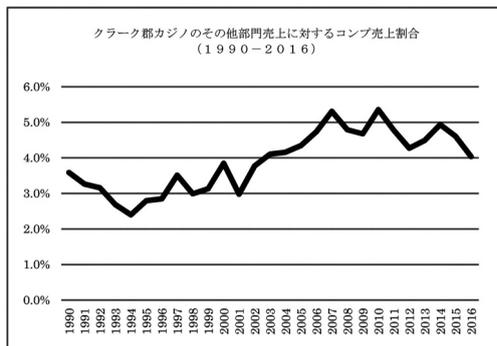
グラフ30 クラーク郡カジノ その他売上とコンプ額  
(米1000ドル単位)



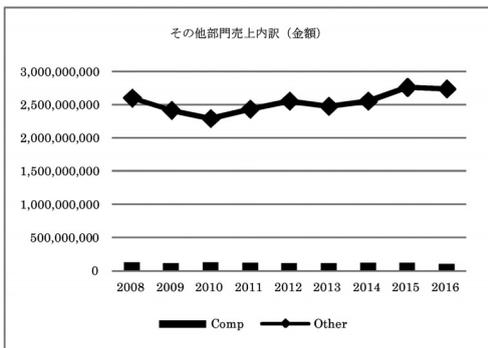
グラフ31 ネバダ州カジノ その他部門売上に対する  
コンプ%の推移



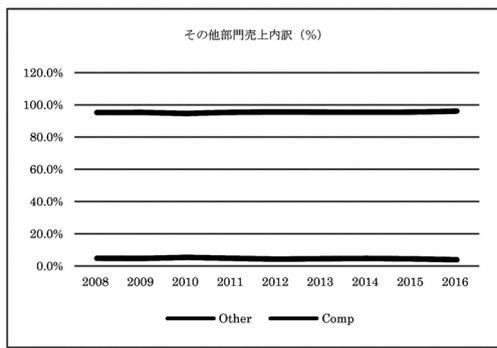
グラフ32 クラーク郡カジノ その他部門売上に対する  
コンプ%の推移



グラフ33 クラーク郡カジノ その他部門売上推移  
2008-2016



グラフ34 クラーク郡カジノ その他部門売上比率の  
推移2008-2016



## 統合型リゾートとコンプリメンタリー

るホテル、レストラン、カジノの以外の施設が「体験の多様化」に重要な役割を果たしていることがわかる。

### まとめ

IR とは統合型施設という有形の施設にホスピタリティーという無形性、不可分性、変動性、消滅性の特徴を持つ無形のサービスが組み合わさり、顧客の多様な体験を効率的にリンクさせる。ネバダ州とクラーク郡におけるコンプの歴史的な推移を分析したが、成熟した IR 市場においてコンプが売上に対して重要な役割を果たしていることがわかる。

これら IR における売上とコンプのデータから、1) カジノ部門における売上に対するコンプ率は約 2 倍に増加、2) ホテル部門のコンプによる売上比率は増加、3) フード部門とビバレッジ部門のコンプによる売上比率は減少、4) その他部門においては売上に対するコンプ率が若干増加、していることがわかる。

ネバダ州におけるカジノ部門がコンプとして提供（還元）した金額と売上の割合を1990年と2016年で比べてみると、11.2%→20.5%と2倍になり、クラーク郡においても11.5%→20.7%とこちらもほぼ2倍となっている。

ネバダ州カジノのホテル部門（16.3%→17.7%）は増加、フード部門（18.5%→17.4%）とビバレッジ部門（52.9%→39.7%）は減少、その他部門（3%→4.7%）は増加となった。

クラーク郡カジノのホテル部門（17.2%→19.9%）とその他（3.5%→4.5%）は増加しているが、フード部門（19.8%→18.4%）とビバレッジ部門（52.9%→39.7%）は減少している。

これら売上とコンプの構成比の変化は、1) IR 施設の変化、2) 顧客の消費行動の変化、によるものであるが、新しい IR 施設が今までは気づかれなかった潜在顧客のニーズを満たすことで新たな消費行動を促し、また、顧客の嗜好や消費行動の変化と共に施設も変化したことが要因と思われる。

1990年から2016年において IR は進化を遂げ、1989年にオープンしカジノのビジネスモデルを変えたザ・ミラージュ、1993年オープンした巨大イベント会場（コンサートや格闘技など）を備えた MGM グランドカジノ、1997年にオープンした家族連れに特化したニューヨーク・ニューヨーク、1998年オープンした高級志向のベラジオ・ホテル&カジノ、1999年オープンの巨大 MICE を備えたヴェネチアン・ホテル&カジノなどが多様なニーズを満たす牽引役とな

り、消費行動に強い影響を与えたと考えられる。

日本における IR の議論が活発になり、多くの地方自治体が IR を誘致しようとしている。注目されているのは他国の IR の施設構成や規模、投資額などであるが、IR を長期的な成功に導くには来日する顧客や国内顧客が求めている施設とホスピタリティー、そしてコンブにもっと目を向けるべきである。

有形である統合施設は解り易く注目されるが、無形のサービスであるホスピタリティーやコンブが効率的に IR 施設内における消費行動をリンクさせる事こそが差別化戦略にとっても重要な役割を果たすことを理解すべきである。

本論文におけるデータはネバダ・ゲーミング・コントロール・ボードが発表するデータ「Nevada Gaming Abstract 1990-2016」を使用した。このデータからはカジノが提供したコンブ額の推移と、ホテル部門やフード部門、ビバレッジ部門、その他部門の売上に対するコンブ額の推移を分析することはできたが、カジノが顧客に対してマーケティング戦略の要として提供する飛行機代とディスカウントに関するデータの記載はないため、その詳細は不明である。

ネバダ州やクラーク郡におけるカジノには飛行機代とディスカウントを提供しないカジノも多く存在しているが、仮に、ホテル部門、食品部門、ビバレッジ部門、その他部門におけるコンブは全てカジノからもたらされたものであるとすれば、カジノが提供したコンブの総額からホテル部門、食品部門、ビバレッジ部門、その他部門におけるコンブ売上の総額を引いた差額を算出することで飛行機代とディスカウントを推測できるのではと思ったが、結果の数値はマイナスとなってしまった。

#### 2016年クラーク郡におけるコンブ

カジノ部門のコンブ	1,922,074,850
ホテル部門のコンブ	-929,792,625
食品部門のコンブ	-562,371,229
ビバレッジ部門のコンブ	-574,726,676
その他部門のコンブ	-110,395,185
	<hr/>
	-225,210,865

故に、本論文におけるカジノ部門がコンブ提供したコンブ額にはホテル代、フード代、ビバレッジ代、その他施設代の他に飛行機代とディスカウントが含まれていると思われるのだが、

詳細は不明とする。

また、先の計算からホテル部門、フード部門、ビバレッジ部門、その他部門におけるコンブ額にはカジノから支払われたコンブ額に加えて各部門が独自に提供したコンブが含まれていると推測されるが、詳細は不明である。

本論文では Las Vegas Convention & Visitors Authority が発表する訪問者プロフィールなどデータを基にホテル部門、フード部門やビバレッジ部門、その他部門の売上の増加を旅行者や MICE に訪れるビジネス顧客などの増加との相関関係を分析しようとして一旦は試みた。

しかしながら、ラスベガスの訪問者数の増加や消費行動のアンケートデータからフード部門やビバレッジ部門、その他部門の売上増加の理由との相関性を結論付けるためには、地元顧客による施設の利用状況やそれに関わるコンブなどの増加率のデータも必要となる。

例えば、1990年代から増加し続けた MICE 顧客は必ずしもカジノ内で消費を行うとは限らず、バンケット（宴会やパーティー）などで IR 施設は使用するが、ディナーは施設外で済ますケースも考えられるなど、多種多様な消費行動の詳細は不明のため、本論文においては旅行者や MICE に訪れるビジネス顧客の増加と各部門の売上への影響やカジノコンブへの影響についての分析もあえて行わず、ネバタ州全体のカジノとクラーク郡内のカジノのコンブの推移を中心に分析を行った。

なお、本研究は JSPS 科研費16K02085の助成を受けたものである。

#### 【註】

- 1) RFB とはルーム (ROOM)、食事 (FOOD)、飲み物 (BEVAREGE) の総称で、現在ではスパやショー、買い物など幅広いジャンルを指す。
- 2) Earning Potential と呼ばれ、カジノが数学的に控除する額を示す。
- 3) ルーレット、ブラックジャック、バカラ、スロットマシン、その他の確率を基本としたゲーム
- 4) 他のカジノも滞在型顧客に対応する施設を備えていたが、フラミンゴは明確なコンセプトを基に経営が行われたといえる。
- 5) テーブルゲームとは、ブラックジャック、バカラ、ルーレット、クラップスなどのゲームを指す。
- 6) スロット数とはスロットマシンとモバイルによるゲーム機器も含む。
- 7) 大数の法則により実際の売上と累積期待値が収束すると仮定した場合。
- 8) ラスベガスのカジノによっては客室を閉めるところもあった。

#### 参考文献

- フィリップ・コトラー、ジョン・ポーエン、ジェームス・マーキンズ『コトラーのホスピタリティー&ツーリズム・マーケティング』ピアソン・エデュケーションズ 2003
- Las Vegas Convention and Visitors Authority, *2016 Las Vegas Visitor Profile*, GLS Research, 2016
- UNLV Center for Gaming Research, *Clark County Gaming Foot Print 1963-2016*, 2016

Documentation and Information Centre of Statistics and Census Service, *Gaming sector survey 2005-2016*  
Nevada Gaming Control Board, *Nevada Gaming Abstract 1990-2016*  
UNLV Center for Gaming Research, *Nevada Statewide: Departmental Percentages of Total Revenue, 2016*