

大阪商業大学学術情報リポジトリ

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

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: 梁, 亨恩, YANG, Hyung-eun メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/638

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



カジノマーケティングとジャンケットビジネス

アジアにおける関連法規と最新動向

梁 亨 恩

1. はじめに

ジャンケットビジネス (Junket Business) は、カジノオペレーター (Casino Operator) とカジノプレイヤーの仲介役をするカジノ仲介業者 (Junket Operator 以下、ジャンケットオペレーター) が担っており、特にプレミアムプレイヤー¹⁾ (VIP 顧客、ハイローラー) を誘致する上で大きな役割を果たしている。世界のカジノオペレーターは、プレミアムプレイヤーと一般のマスプレイヤーを分けてマーケティング活動を行っている (Wang & Eadington, 2007)。世界最大のカジノ産業を擁するマカオでは、売上高の55%が10万人のプレミアムプレイヤーからもたらされ、3千万人に達するマスプレイヤーからの45%を上回っている (Scotiabank, 2016)。利益では全体の70%以上をプレミアムプレイヤーが占めている (徐オンソク, 2014)。

アジア域内のゲーミング需要が急増する中で、カジノオペレーターのビジネスを拡大するためには、プレミアムプレイヤーの誘致戦略が必要であり、その為にはジャンケットオペレーターの役割が重要である (Siu Lam et al, 2015)。つまり、ジャンケットビジネスはカジノ産業の鍵といえ、マーケティング戦略の大きな要素 (Maken & Bowen, 1994) となっている。今後のゲーミングデスティネーションとしてジャンケットビジネスを考えることが重要である (GGB Staff, 2008)。

一方、新たに成長したジャンケットビジネスでは様々な問題が生じているため、カジノ先行国ではより厳格な法規で管理している。しかし、各国の運営方法は異なり (Siu Lam et al, 2015)、カジノ産業に関する制度についても規範となるモデルは存在しない。よって、その国の特殊性に基づいた最適な構造を独自で検討しなければならないのが現状である (Cabot, 2014)。

最近、アジアではジャンケットビジネスに関する問題について議論が始まっている²⁾。しか

し、ジャンケットビジネスに関する研究報告書が少なく、どれもジャンケットオペレーターの仕事やマカオのVIPルーム契約システムを紹介する程度に留まっている。本稿では、マーケティングの観点からジャンケットビジネスについて理解を深めていきたい。まず、その歴史や概念などからカジノマーケティング戦略として考える。次は、主要先行国での法規から監督機関・申請資格・義務事項などのような管理制度を考察する。最後に、アジアにおける各国の懸案や対応策から今後のジャンケットビジネスについて考える。そして、本稿がジャンケットビジネスに関する基礎資料として、今後ジャパンIRの運営政策の礎となることを望みたい。

2. 理論的考察①ジャンケットビジネス

1) ジャンケットビジネスの歴史

①米国

1931年ギャンブルが初めて合法化されたネバダ州で、1961年ラスベガスのフラミンゴホテルの株主がフロリダ州に居住する富裕層の知人らに自分のビジネスを紹介するイベントを行った。カジノホールに想定外の収入があったために、ホテル側は定期イベントとして州外からの顧客を迎えるようになった。ここで旅行代金を立て替えるテストを始め、飛行機をチャーターしプレミアムプレーヤーのための4日間ツアーを企画した。1968年頃にはこのような戦略の効果についての疑問が浮上し一時中止されたこともあったが、のちにジャンケットプログラム（次頁参照）として発展した（Maken & Bowen, 1994）。

一方、1978年にカジノが合法化されたニュージャージー州では、ネバダ州で一部のジャンケットオペレーター（Independent Agent、独立代理人）が、テキサス州からアトランティックシティへプレミアムプレーヤーを送るビジネスを始めた。1980年代に入ると、需要が供給より上回ったためにコミッション制度がプレーヤーの数の定額制からベッティング額の比率制になった。

②マカオ

17世紀に中国本土から離れてポルトガルの植民地になったマカオは、人口4万人、面積10平方キロメートルの小都市であった。1847年カジノ産業がサバイバル戦略として合法化され、香港に住む富裕層をターゲットに販促活動を行った。当時、ずさんな法体系であったために、不

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

安定な治安が続いた。1930年代には満州事変などによって中国本土からの避難民が増え続けた結果、人口が急増しカジノ産業の拡大が必要となった。しかし、ギャンブラーに魅力のある資源がなく低迷に陥ってしまった。この時、仕事を探し求めた失業者が隣の都市のギャンブラーをカジノホールに呼び込むことで発展の転機となった。彼らを Jin-Ke (Introduce Guest) と呼び、今のようなジャンケットビジネスにまで発展させた。当時、コミッションはプレーヤーのベッティング額ではなく、プレーヤーの数で支給された。

1970年代には、カジノ産業を独占した STDM (the Sociedade de Turismo e Diversões de Macau) のカジノリスボアがオープンし、多くの香港住民が押し寄せた。しかし、香港マカオ間のフェリービジネスに犯罪組織が関わりカジノ運営が困難な状況に追い込まれた。そして、STDM が解決策としてカジノホールを賃貸するジャンケットビジネスを提案し、現在のVIP ルーム契約システムの基礎となった。

こうした、VIP ルーム契約システムからローリングチップ (rolling chips) が考案された。ローリングチップとは現金に換えることができないチップで、譲渡不能のチップ (non-negotiable chips) あるいはデッドチップ (dead chips) と呼ばれる。一方、現金に換えることができるチップは譲渡可能のチップ (negotiable chips) あるいはライブチップ (live chips) と呼ぶ。つまり、ジャンケットオペレーターはローリングチップのディーラーとしてVIP ルーム契約システムに関与することになっている。図1は、VIP ルーム契約システムの流れを表している。ここでVIP ルームを運営するVIP プロモーターはジャンケットオペレーターと同じ場合がほとんどである。

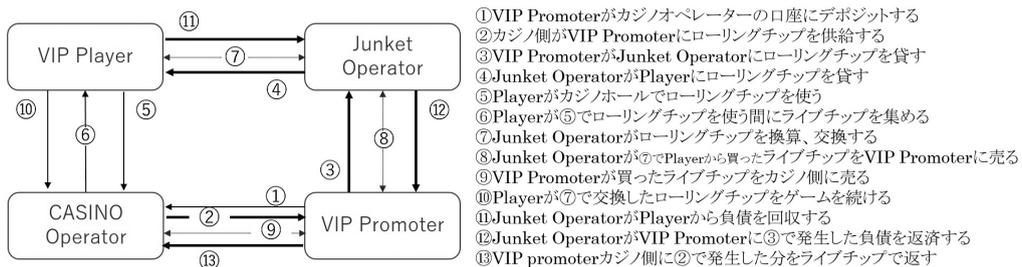


図1 マカオのVIP ルーム契約システム

2) ジャンケットオペレーター

①ジャンケットの概念

ジャンケットとは、辞書では「a festive social affair, trip journey especially, a trip made

by an official at public expense」の接待旅行として定義しているが、カジノではギャンブルを目的にカジノホールを訪問する人やグループを意味する。

ジャンケットには正規・ミニ・アップアンドバック（Up and Back）・個別ジャンケットの4つのタイプがある（李忠基、2016）。正規ジャンケットとは、カジノオペレーターが組んだ8人以上のグループで3～4日間滞在しながらゲームをする層である。米国の場合は、水あるいは木曜日に到着し日曜日に帰るパターンでジャンケットオペレーターが同伴する。一人当たりのクレジットは1万米ドル以上で航空運賃やホテル、飲食を無料で提供される。

ミニジャンケットとは、8人以上のグループで1～2日間滞在する層である。ベッティング額が少ないのでクレジットは5千米ドル、制限された航空運賃、ホテル、飲食を提供される。正規ジャンケットに比べゲームレベルやベッティング額が低いが将来の重要な潜在顧客として非ゲーミングでの追加収入を得ることが期待できる。

アップアンドバック（Up and Back）ジャンケットとは、8人以上のグループで8～12時間滞在する層である。主にスロットマシンを利用する人々で正規やミニジャンケットよりベッティング額が少ないのでクレジットは1千米ドル、食事1食が無料提供される。非ゲーミングで収入を上げる他に集客効果が期待できる。

個別ジャンケットとは、ジャンケットオペレーターから航空便およびホテル予約、空港とホテル間のアクセスの手配を受ける層で、ジャンケットプログラムで25%を占める最も重要な顧客層である。個別ジャンケットはオフシーズン戦略として活用するターゲットマーケットである。

②ジャンケットオペレーター

ジャンケットオペレーターとは、ジャンケットを10人くらいまでの少数単位で募集し、フロントマネーを預かって、カジノオペレーターに支払いを済ませた後にプレイヤーがゲームに参加することが出来るように準備する。一方、カジノオペレーターはプレイヤーのホテル代や飲食代、または航空運賃を負担するほか、クレジットも提供する。そして、ジャンケットオペレーターはプレイヤーをフォローし、カジノオペレーターの代わりに負債回収もする。

米国ではインディペンデントエージェント（Independent Agent）、マカオではプロモーター（Promoter）、シンガポールではインタナショナルマーケットエージェント（International Market Agent 以下、IMA）、韓国では専門募集人と呼び³⁾、カジノの売上高で高いシェアを占めるプレミアムプレイヤー（VIP顧客、ハイローラー）をターゲットにする業者をいう。

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

ここでプレミアムプレーヤーとは、1回に大金を掛ける高額ベッティング者を意味する。普段10万米ドル以上のデポジットまたはクレジットでゲームをする層で、招待顧客とも呼ぶ。カジノオペレーターが専用機を用意することもあり、大金を負けた場合は割引もする。しかし、高額ベッティングのゆえに、それだけリスクも大きくなることが指摘される。

各国の法規によるジャンケットオペレーターの定義については、以下の通りである。まず、米国ネバダ州の法規では、カジノオペレーターから航空運賃、ホテルや飲食を無料で提供される21歳以上の優待顧客（Preferred Guest）を対象にカジノオペレーターの代わりにクレジットの承認または支給をして負債を回収する者をいう。

マカオの法規では、カジノオペレーターからコミッションや報酬を代価にプレーヤーに航空運賃、ホテル、飲食、レジャーなどを含めた便益を提供し、カジノホールまたは他の方式（VIPルーム契約）のカジノを紹介および推薦する業務をする者をいう。

シンガポールの法規では、カジノオペレーターの従業員ではない者が一つ以上のカジノと契約を結び、これに参加するプレーヤーにクレジットとしてチップを提供する者をいう。実際にシンガポールでは、ミニジャンケットのみ許可し、連れてきたプレーヤーのベッティング総額をベースにしたコミッションを受ける。カジノオペレーターはプレーヤーの実績を評価し、直接クレジット提供や負債回収の業務をしている。

韓国の法規では、カジノオペレーターと契約を結び、販促代行を行い、プレーヤーのゲーム結果によって収益がある場合は分配し、負けた場合は負債の回収をする者をいう。因みに、日本の調査報告書（監査法人トーマツ、2015）では、カジノオペレーターに代わってマーケティング活動、もしくは債権の回収活動を行う契約業者の事をいう。

③ジャンケットオペレーターの代理人

ジャンケットオペレーターの代理人を Junket Representative と呼ぶが、ジャンケットオペレーターと大きな違いがなく、厳密に区別することは容易ではない。一般的に、彼らはカジノオペレーターに雇用される者でカジノオペレーターのスタッフと同じ仕事をするがライセンス、契約、コミッションに差がある。また、ジャンケットオペレーターに雇用される者もこの用語で呼ぶ場合もある。つまり、Junket Representative とは、ジャンケットオペレーターの顧客確保の為の下部組織である。

米国ネバダ州では、Secondary Representative という。Independent Agent のアシストとしてコミッションを受ける。Independent Agent は監督機関に免許申請をする際に、代理人

を記入しなければならない。マカオでは Gaming Collaborators または Agent Network もしくは sun-junket ともいう。ジャンケットオペレーターに属する非独立的な地位を持ち、中国本土の局地的な集団または個人でプレーヤーのクレジットの内訳を把握している者である。彼らはプレーヤーに直接クレジットを提供し、ジャンケットオペレーターからコミッションを受け、負債の回収に責任を持つ。ジャンケットオペレーターは代理人を共同運営者として監察局にリストを提出しなければならない。

シンガポールでは IMA Rep という。カジノマーケティング業務提携を結んだ IMA に広報または運営するために雇用される者である。IMA と IMA Rep のライセンスは規制機関から受ける。IMA Rep が属する IMA のライセンスが取り消された場合と雇用が中止された場合には IMA Rep のライセンスも取り消される。

3 . 理論的考察②カジノマーケティング

1) カジノマーケティング (Casino Marketing)

①プロモーション (Promotion)

マーケティングとは、消費者・顧客・パートナーおよび社会全体にとって価値のある提供物を創造、伝達、流通、交換するための活動で一連の制度とプロセスである (米国マーケティング協会、2009)。マーケティングの定義が社会性へ拡張すると同時にマーケティング戦略の概念も製品中心から消費者の志向や価値へ変化している (コトラー、2014)。

カジノマーケティングは、販売志向から顧客志向の概念へ変わりつつ、新規顧客やリピーターの購買欲求に対し、満足を極大化することこそマーケティングの最終目標である (李忠基、2016)。特に、アジア新興国の中産層の増加と娯楽産業の認識変化などを考えれば、今後競争が激しくなることが予想されるために、消費者の欲求に合わせた積極的なマーケティング活動が重要である。

もちろん、カジノオペレーターも一般企業のような新規顧客の獲得、リピーターの保持のためのマーケティング戦略を行っている。カジノマーケティングミックスとは、プロモーション (Promotion)、広告 (Advertising)、顧客評価 (Player evaluation)、顧客クラブ (Player club)、ホストスタッフ (Host staff)、コンプ (Comp)、割引 (Rating)、スロットマシン (Slot Machine) などがある (Indian Gaming Magazine、2008)。

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

伝統的なマーケティングミックスの4P からみれば、商品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、プロモーション（Promotion）があるが、カジノマーケティングではプロモーション活動に比重を置いている。用語から見れば、ジャンケット（Junket）、スペシャルプロモーション（Special Promotion）、招待顧客（Invited Guest）、カジノディスカウント（Casino Rate）、バス顧客（Bus Customer）などがある（李忠基、2016）。

ゲーム勝率に基づいたキャッシュバック（cashback）など次元が異なるロイヤルティプログラムや適切なコミッションサービスの提供はリピーターを増やし、供給が飽和していくカジノマーケットでは競争優位性を維持することができる（Prentice et al、2015）。

また、プレミアムプレーヤーをターゲットにするマーケティング戦略として航空運賃、ホテル、飲食、コンブ（comp）などの提供物以外にもスタッフの倫理意識やホストの義務と姿勢、ジャンケットオペレーター、ゲーミングルール、クレジットや負債返済の条件、外国人プレーヤーに対する特別待遇などが重要で、より多様なプログラムによって激しい競争下での優位性を占めることが出来る（Prentice et al、2015）。

Wang（2016）は、この様なプレミアムプレーヤーについてマスマーケットプレーヤーと比べ各国カジノにおいて重要な誘致対象であり、彼らはゲーミング条件に敏感な層であるために世界中どこでも行く特徴を持っていると分析している。

つまり、プレミアムプレーヤーにとってジャンケットオペレーターは、自分とカジノオペレーターとの間を仲介または仲裁する役割をする。また、外貨搬出を制限する国家（中国、韓国など）のプレーヤーには参加欲求を刺激することにもなる。今後、アジア域内でカジノゲーミング需要が増える中で、プレミアムプレーヤーを誘致するための競争が激しくなる。このような状況下でカジノオペレーターとして売上高を拡大することができるジャンケットオペレーターの確保が何より大事である（Siu Lam et al、2015）。

②流通チャネルと CRM（顧客関係管理、Customer Relationship Management）

流通チャネルとは、独立した複数の組織からなり消費者や組織購買者への製品、あるいはサービスの提供活動に携わる集団である。その機能は情報・プロモーション・接続・適合・交渉・物的流通・資金調達・危険負担の8つがあり、これによって製造業者の費用と価格を抑えることができる。その代わりに、仲介業者には別の費用が発生することがある。（コトラー、2014）。

ジャンケットオペレーターも流通チャネルとして新規顧客やリピーター確保のためのマーケ

ティング戦略を実行する国際プロモーターである。しかし、プレッシャーの多い仕事であるために、常にマーケティング能力やスキルアップしなければならず、カジノオペレーターに重要なパートナーとして認識させるために、上質のプレミアムプレーヤーを持続的に供給しなければならない (Maken いう & Bowen, 1994)。

ジャンケットオペレーターはプレミアムプレーヤーのリストをアップデートし、カジノオペレーターと有利なネゴシエーションを目指す。そのために CRM (顧客関係管理) 戦略が重要である。CRM とは、顧客行動を予測するために個人性向、情報、心理的プロフィールなどを把握し、プレミアムプレーヤーに合わせたマーケティング戦略である (Liu, 2005)。

③ STP 戦略

STP 戦略とは、マーケットにおける自社の競争優位性を設定するために、マーケットを細分化し (Segmentation)、ターゲット層を抽出し (Targeting)、ターゲット層に対する競争優位性を設定する (Positioning) ことである (コトラー、2014)。

カジノオペレーターのマーケティングでは、カジノ STP 戦略 (図 2 参照) が考えられる。

まず、カジノの細分化としては人口統計、国籍、訪問モチベーション以外にベッティング額による基準が一般的で、ターゲット層をプレミアムプレーヤーとマスマーケットに分けてマーケティング活動を行っている (Wang & Eadington, 2007)。

ジャンケット (右) はカジノオペレーターの顧客、ハイローラー (左、プレミアムプレーヤー) はジャンケットオペ

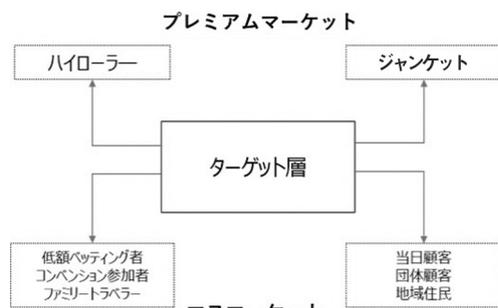


図 2 カジノ STP 戦略

レーター (右) の顧客で、最近では中産層の VIP 顧客であるプレミアムマスマプレーヤーをターゲットとするマーケティング活動を行っている。

ジャンケットオペレーターにはこのような STP 戦略から集中的マーケティング活動が求められている。集中的マーケティングとは、大きな市場で小さいシェアを得る代わりに、一つまたは複数の小さな市場で大きなシェアを追求する戦略である⁴⁾。そして、カジノオペレーターはプレミアムプレーヤーを対象に誘致や管理をするマーケティング活動を行い、国内や海外に事務所を運営する他に、現地のジャンケットオペレーターと契約している。

④契約ゲーム

契約ゲームとは、スロットマシンよりもバカラのようなテーブルゲームが主に運営され、ポーカーゲームの様な利益の少ないゲームは除外される（Liu、2005）。ゲームの種類は、一般的にシェアゲーム（share game）とローリングゲーム（rolling game）がある。シェアゲームとはジャンケットオペレーターとカジノオペレーターの間に定めた比率でジャンケットオペレーターが連れてきたプレイヤーのゲーム損益を分ける方式である。ローリングゲームとはジャンケットオペレーターとカジノオペレーターの間でローリングチップ（rolling chips）のボリュームをベースにしたコミッション契約方式である。

因みに、ローリングチップの使い方は、契約ゲームに参加したプレイヤーがカジノオペレーターから支給されたローリングチップでゲームを始める。プレイヤーが負けた場合は、ローリングチップをカジノオペレーターが回収し、プレイヤーが勝った場合はベッティングしたローリングチップとライブチップを貰う。ゲームを進めるとプレイヤーのライブチップは増える反面ローリングチップは減って行く。ここで、ジャンケットオペレーターまたはプレイヤーは改めてローリングチップに換えゲームを持続する。

カジノオペレーター側はこの様な一連のプロセスを記録し、もし契約ゲームとして1万米ドルをデポジットした場合資金が何回循環したのか、またライブチップがローリングチップにいくら換わったのかをトレースする。こうしたプロセスによりプレイヤーが交換したローリングチップの合計で契約ゲームのボリュームを測定する。契約ゲームが終わった時点で使用していないローリングチップは現金に換えられ、総ローリングチップのボリュームから除外される。

因みに、ジャンケットオペレーターのコミッションは、ローリングゲームの場合、（一般的に）総ローリングチップのボリュームの1.3%~1.7%となり、シェアゲームの場合、カジノオペレーターの勝敗（win/loss）額の一定比率となる。

表1はマカオの契約ゲーム事例で、ローリングゲームやシェアゲームで支給されるジャンケットオペレーターのコミッションを述べている。つまり、ローリングゲームがカジノオペレーターに、シェアゲームはジャンケットオペレーターに有利であることを示す。そして二つのゲーム方式を混用する場合が多い。

表1 マカオの契約ゲーム事例

VIP ルームの総ゲーミング売上額 (revenue) : 32,668 (単位 ; 百万 MOP) カジノ税 : 約40%、ローリングチップに対するカジノ勝率 : 2.8%、(総売上額はローリングチップの総販売額)	
ローリングゲーム (手数料0.7%)	シェアゲーム (カジノ60 : ジャンケット40)
総売上額 $32,668 / 2.8\% = 1,116,714$	カジノの売上額 $32,668 \times 0.6 = 19,601$
手数料 $1,116,714 \times 0.7\% = 7,816$	ジャンケットの売上 $32,668 \times 0.4 = 13,067$
カジノ税 $32,668 \times 40\% = 13,067$	カジノ税 $32,668 \times 40\% = 13,067$
カジノオペレーターの営業利益 $11,785 (= 32,668 - 7,816 - 13,067) - \text{運営費など営業費}$	カジノオペレーターの営業利益 $6,534 (= 19,601 - 13,067) - \text{運営費など営業費}$
ジャンケットオペレーターの営業利益 $7,816 - \text{マーケティング費用、未収金など営業費}$	ジャンケットオペレーターの営業利益 $13,067 - \text{マーケティング費用、未収金など営業費}$

出所 : Wang & Eadington (2007)、徐ウォンソク外 (2016) から引用。

3 . ジャンケットビジネスの法規制度

1) 米国 (Independent Agent)

ネバダ州では、修正法律 (第463条) と州諸規則に規定されている。申請者の名前、住所、組織形態とカジノオペレーターとの契約書、プレーヤーがカジノオペレーターにデポジットする金額を代わりに保証する場合は個人財政に関する質問事項 (personal financial questionnaire)、そして承認された様式による覚書を Gaming Control Board (以下、監督機関) に提出する。以後、カジノオペレーターにも提出しなければならない。

監督機関は申請者の適格性を確認するための司法権を持ち、不適合判定の場合は書面通知を受けて、直ちに全ての取引を終了しなければならない。止めなければ不適切な運営方法として看做される。また、カジノオペレーターにはジャンケットオペレーターに関する報告が義務付けられていて、四半期の終了後 1 ヶ月以内にリストとコミッション額を提出しなければならない。関連書類は 5 年間保有することや、プレーヤーの居住地と滞在日時、クレジット残額、カジノおよびジャンケットオペレーターの両者間に他の取引に対する調査が出来るようにしなければならない。

登録されたジャンケットオペレーターは、毎年 7 月 15 日またはその前にジャンケットオペレーター代理人のリストを承認された様式で提出しなければならない。カジノオペレーターはこの様な報告義務について 6 月 1 日以前に通知しなければならない。因みに、提出した住所や

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

電話番号、組織内の変動、代理人の変動があった場合は30日以内に報告する義務がある。

ニュージャージー州では、修正法律（5;12-92c102）に規定されている。ネバダ州のような登録制ではなく許可制というところが特徴である。申請者の会社名、電話番号、個人住民、犯罪経歴、資格や許可書の有無、負債などの金融関係の関連を詳しく作成し New Jersey Casino Control Commission へ提出しなければならない。特に、犯罪経歴、資格や許可の所有に関する場合は、スタッフの情報まで記入する。

なお、ネバダ州ではジャンケットオペレーターが監督機関に登録した後、カジノオペレーターと契約をするが、ニュージャージー州ではカジノオペレーターと契約した後、監督機関に許可申請をする。ニュージャージー州の管理制度は、より厳格に運営されている。

2) マカオ (Promoter)

Administration Regulation（第6/2002号）行政法規（第35条）に規定されている（2004年6月7日施行）。申請者は保証金を支払い、カジノ監察協調局（The Gaming Inspection and Coordination Bureau 以下、監察局）に提出しなければならない。申請者は会社情報（会社名、業種、連絡先、職員情報、給料、会計士の関連情報、株主の所有持分、組織の構成員など）の審査表を提出し、代理人（Gaming Collaborators）の場合はジャンケットオペレーターの主要雇用員として個人資料の審査表を提出しなければならない。監察局は適格性を審査するために、専門企業および行政当局の協力を求めることができる。

免許を受けたジャンケットオペレーターは、カジノオペレーターと登記をした後にジャンケットビジネスが成立する。また、カジノオペレーターも監察局の許可が必要である。免許の有効期間は1年間で9月30日まで監察局に申請し同一期間を延長することができる。因みに、申請書にはカジノオペレーターの法廷代理人もしくは責任のある理事の覚書、署名、身分などの公証が必要で、さらにカジノオペレーターが翌年に経営業務を推進する意向を示さなければならない。

一方、カジノオペレーターはプロモーション活動にジャンケットオペレーターと共同責任を持つために、管理を含めマネーロンダリングのような違法行為があった場合は監察局に報告する義務がある。ジャンケットオペレーターもカジノスタッフやホストの違法行為に関して同じである。

3) シンガポール (International Market Agent)

Casino Control Act (第33章) および Regulation 2013 に規定されている。申請者は個人情報、カジノオペレーターが証明する資料をカジノ規制機関 (Casino Regulatory Authority 以下、規制機関) に提出する。規制機関は審査の為に申請者、同業者、同業者とビジネス関係がある者、申請者の事業の所有権、行政、管理、組織に関連する者の適格性について調べる。その対象者は規制機関から要求があった場合は個人情報と記録 (財政および対外秘の情報も含む) 写真、指紋、掌紋 (palm prints) を書面で提出しなければならない。また、関連資料は警察長に提出されて、その審査結果が規制機関に報告される。

IMA の義務として、シンガポール内の住所が必要で、規制機関が要求する情報を書面提出するほか、免許および通知された事項について回答を要求される際には規制機関へ出席しなければならない。一方、代理人を雇用する場合は免許の保持者で、雇用を中断する場合はその理由について 7 日以内に規制機関に通知しなければならない。代理人と同業者などの変更事項があれば、規定様式で期間内に報告しなければならない。

因みに、外国人プレーヤーにクレジットを提供する場合には行政法規 (第108条) と施行令に詳しく明記されている。外国人プレーヤーの名前、出生地、居住地、身分確認ができる旅券もしくは納税番号、カジノホールに到着した日時の記録が必要で、IMA の代理人が同行した場合は、代理人の名前と旅券番号、外国人プレーヤーに支給したコミッションおよびコンプの種類と金額について記録しなければならない。さらに、規制機関が要求する他の情報や IMA のクレジットに関わる情報についても、取引終了後から 5 年以上シンガポール国内に保管しなければならない。その保管場所も規制機関に知らせる。

また、免許の譲渡は禁じられており有効期間は最大 3 年以下でその期間は規制機関が定める。免許が取り消された場合は 14 日以内に規制機関に免許を返納しなければならない。違反した場合は 1 万米ドル以下の罰金、または 6 ヶ月未満の禁固刑、または両方の罰に処される。

4) 韓国 (専門募集人)

観光振興法 (文化観光部) と 濟州特別法 (濟州市) の行政条例に規定されている。まず、観光振興法の準則 (第50条) には、ジャンケットオペレーターの契約ゲームの対価、ゲーム契約および関連内容 (契約日、ジャンケットオペレーターの名前、プレーヤー数、国籍、コミッション額) の明細書の作成と保管 (第57条)、翌月10日までに文化観光部長官への報告義務 (第58条) について明記している。

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

次に、濟州特別法の準則（第57条、2016.2.5改正）には、カジノオペレーターは契約ゲームの7日前までジャンケットオペレーターと契約書を作成し、3日以内に知事に報告する義務がある。また、ゲーム後の明細書は毎月末に報告しなければならない。明細書には個人情報、プロモーション活動の範囲、国内外の違法行為、ジャンケットオペレーターの代理人の基本情報、カジノホールの出入記録などがある。

韓国のジャンケットビジネスに関する規制措置は、内陸地のカジノより濟州道のカジノの方が進んでいる。その背景には、カジノオペレーターが中国系ジャンケットオペレーターに支給したコミッションをカジノの売上高に含めなかったからである。その規模は利益の80%以上もあってジャンケットオペレーターにマネーロンダリング等の違法行為を招いた結果となった。（濟州道のカジノの懸案は次章を参照）

濟州道庁カジノ監督課によれば、濟州道のカジノはジャンケットビジネスのテストマーケティングとして先行し、金融情報分院からその権限が委任されている。そして、クレジット提供とマネーロンダリング防止策を検討し、特定金融情報法施行令を改正推進する計画であり、文化観光部内に新設するカジノ監督機構にも適用される。

4. アジア各国の動向と展望

1) アジアカジノマーケットとチャイナリスク

21世紀に入って、アジアのカジノマーケットは注目に値する成長を遂げてきた。娯楽産業としての認識変化や新興国の中産層の増加によりマスマーケットに移行してきた。特に2002年中国の海外旅行自由化政策が大きく、さらに米国大手カジノ企業のアジア戦略が大きく影響した（梁亨恩、2006）。

アジアのカジノマーケットは2020年まで平均7.31%の成長が予測される（PRNews Asia、2017）。マカオ6、韓国3、そしてフィリピン、オーストラリア、ニュージーランド、ロシアでそれぞれ2、合わせて17のカジノ建設が予定されている（Macau Business、2017）。メインターゲットは何よりも経済好調の中国マーケットである。

こうした競争環境下で、カジノオペレーターにとっては域内のプレミアムプレーヤーを誘致するためにジャンケットオペレーターとの連携は不可欠である。ゲームデスティネーションの国や地域ではジャンケットオペレーターの導入について積極的に検討すると思われる。今後、

ジャンケットビジネスの拡大が必要になると思われる。

一方、ジャンケットビジネスが中国化していく傾向が懸念される声もある。つまり、チャイナリスクである。現在、マカオと韓国のカジノ産業に、中国政府の反腐敗キャンペーンや特定国家への旅行制限令の影響による危機感が生まれている。マカオの場合、中国政府の反腐敗キャンペーンにより売上高が減少している。これは2022年（20期全国大会）まで続く予想される。韓国の場合、サード（THAAD、高高度ミサイル防衛システム）配備問題で中国人観光客が急減し2017年には最悪の実績を示している。2018年初めに両国間の関係が好転する見込みがあったものの、完全に回復したとはいえない。

このようなチャイナリスクによって財政危機に陥った中小規模のジャンケットオペレーターが資金調達のために行ったマネーロンダリングなどの違法行為が社会問題になっている。現在、各国はジャンケットビジネスについて改善しようとする動きがあるが、完璧なシステムまでは時間がかかると思われる。

2) アジア先行国の懸案と対応

①マカオ

世界最大のカジノ産業を擁するマカオでは、売上高の55%が10万人のプレミアムプレーヤーからもたらされ、3千万人に達するマスプレーヤーからの45%を上回っている（Scotiabank、2016）。利益では全体の70%以上をプレミアムプレーヤーが占めている（徐オンソク、2014）。マカオのカジノ産業の成功要因は、ジャンケットオペレーターとのVIPルーム契約システムにある（McCartney、2016）。

その結果、プレミアムプレーヤーを規制しようとする中国政府の反腐敗キャンペーンを招いた。しかし、マカオはマスマーケットを対象としたホテル割引キャンペーンなどを行い中国人観光客が戻りつつあり⁵⁾、さらに中国経済成長やジャンケットオペレーターの資金流動性が好転し、プレミアムマーケットが回復している⁶⁾。最近では、ジャンケットビジネスにも変化が見え始めた。

「中国の反腐敗キャンペーンにより、脱税やマネーロンダリングのプレミアムプレーヤーは来なくなった。最近、プレミアムマスマーケットの割合が増えたので、これに応じてカジノオペレーターによる直営方式が行われている。」（マカオのカジノオペレーター）

「身元の露出を気にするプレミアムプレーヤーは、オーストラリアやフィリピンのカジノへ移り、売上高も減少した。中小ジャンケットオペレーターは大手のサブになるか、またはカジ

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

「ノオペレーターの直営のVIPルームにデポジットを払う場合もある。」(マカオのジャンケットオペレーター) *筆者の韓国カジノ業協会と共同研究書から引用。

つまり、マカオのカジノオペレーターは従来のプレミアムプレーヤーをターゲットにする戦略を変える傾向である。Siu Carlos (2016) は、カジノ産業においてプレミアムマーケットの利益がマスマーケットより良くないことを指摘している。VIPルームの契約数は増えていますが、ローリングチップボリュームが増えていない(GGRAsia, 2017)。

因みに、マカオのジャンケットオペレーターの現況(表2参照)をみると、2012年をピークに毎年減少し、2016年現在126社が確認される。それもVIPルーム運営の大手ジャンケットオペレーター10社のうち6社が76%を占め、Sun City (25%)、Guangdong (15%)、Tak Chun (10%)、Golden Resort (10%)、David (8%)、Heng Seng (5%)の順である。つまり、マカオにおけるジャンケットオペレーターは、流通チャネルとして位置付けられている。

中国人プレミアムプレーヤーを管理する為に、局地的なサブを運営している。中国政府の為替規制や負債回収に強制力がないからである。ここで生じる問題がマネーロンダリングや不透明な会計システムである。FTIコンサルティング(2017)によるとジャンケットオペレーターのサブにも登録していない者の違法行為と指摘している。不完全な会計システムについては監察局(Chan, 2017)⁷⁾によると、ジャンケットオペレーターに警告し完全に改善されない場合は更新する際に免許を停止処分するという。

実は、未登録者の営業活動の透明性が欠如する他に売春や闇金融のような非倫理的問題が摘発されている。Bloomberg market (2015)によると、中国本土で負債を回収するために三合会のような犯罪組織とリンクして超法的な手段を使用するという。そして、大手ジャンケットオペレーターはイメージ改善のために、非ゲーミング分野の資格であるSGS Quality (スイス本部)取得でアピールをしている(GGRAsia, 2017)。

従って、このような懸案を防ぐためにはジャンケットオペレーターに厳格なガイドラインを設定した後、実査の徹底やデータベースのアップデートおよび内部コントロールの強化と共に、ジャンケットオペレーターの財務能力と健全性、完全な会計システムを確認することが重要である。そして、カジノオペレーターとの共同責任システムの構築が必要であると思われる。

表2 マカオのジャンケットオペレーター

年度	法人	個人	合計	VIP
2016	-	-	126	-
2015	-	-	141	-
2014	189	28	217	185
2013	202	33	235	220
2012	248	40	288	243
2011	218	44	262	222
2010	177	47	224	198
2005	39	33	72	-

出所：C. Siu (2005~2014)
GGRAsia (2013~2016) 整理

最近、マカオ政府は健全な環境のために税制の変更を検討している。現在はプレミアムプレーヤーとマスマーケットプレーヤーの区別がなく、総売上高の約40%（法人税は免除）の税率であるが、シンガポールのプレミアムプレーヤー5%、マスマーケットプレーヤー15%（法人税17%）の制率を導入する方向である。

②シンガポール

シンガポール政府のカジノ合法化の方向性は、マカオのようなゲーミングゲームデスティネーションにしないことであった。そして、小規模ジャンケットオペレーターのみ許可し（ミニジャンケットとも呼ばれる）、これはマネーロンダリングなど、社会に及ぼす悪影響をコントロールする目的でマスマーケットが増えることとなった。

ミニジャンケットの業務は、域内の中産層の団体観光客をカジノオペレーターに手配するレベルの仕事であり、プレーヤーに対して大金のクレジットを提供する資金余力もない。そして、カジノオペレーターからはプレーヤーのベッティング額によるコミッションを受ける。一方、プレーヤーがカジノオペレーターの顧客になると直接にクレジットなどの取引が行われるので、収益のアップが容易ではない。

現在、マレーシア国籍2人・シンガポール国籍1人でRWS（Resorts World Sentosa）のみがこのシステムを採択している。一方、MBS（Marina Bay Sands）は富裕中間層をターゲットにしたマスマーケティング戦略を取っている。

ここで利益の尺度であるEBITDA（Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization）マージン⁸⁾から考えたい。Channel Asia（2016）によると、2015年RWSのEBITDAマージンが33.1%、MBSの方が45.5%を示したという。これは、カジノ産業において利益がプレミアムマーケットの方がマスマーケットより良くないと主張するSiuの研究を裏付けている。

つまり、MBSの位置がダウNTOWNにあるために東南アジアの観光客に魅力を与えたと見ている。IRオープン前後の入国データ（表3）ではインドネシア、中国、マレーシア、インドの順が分かる。

この要因にはシンガポールドル安があるが、中国人観光客が3倍に増加した背景にはシンガポール政府の厳格なルール適用による健全な環境の構築があったと思われる。つまり、シンガポールのジャンケットビジネスはミニジャンケット水準ではあるが、新しい中間層のプレミアムマスマーケットプレーヤーを育成したことは評価できる。

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

実は、ジャンケット
トビジネスを巡る
様々問題がある。ま
ず、中国人プレミア
ムプレーヤーの不良
債務の回収問題で、
訴訟件数が2013年2

表3 シンガポールの入国データ（2009年と2016年比較）

	2009年(人/シェア)		2016年(人/シェア)		2016/2009比
全体訪問者	9,682,690		16,403,595		169.4%
インドネシア	1,745,330	18.0%	2,893,646	17.6%	165.8%
中国	936,747	9.7%	2,863,669	17.5%	305.7%
マレーシア	764,309	7.9%	1,151,584	7.0%	150.7%
インド	725,624	7.5%	1,099,200	6.7%	151.5%

出所：Department of Statistics Singapore(2016).

件から2014年には49件まで増えた。しかし、シンガポール法廷で解決されても、中国法廷での審議があるので解決には時間がかかるという問題がある（CNBC、2017）。

次は、プレミアムマーケットの規模が小さくなる問題がある。プレミアムプレーヤーの減少は、域内の競争力の低下につながることは必至である。さらに、非ゲーミングの収益のシェアが伸びないことも指摘することができる。例えば、米国ラスベガスの60%に対しシンガポールは25%でマカオより倍以上高い⁹⁾とはいえ、シンガポール政府の目指した非ゲーミングデスティネーションの成果としては低い数値であると思われる。

確かに入国データでは増加したものの、シンガポールIRが観光資源として集客効果があったかについて分析する必要があると思われる。例えば、カジノ産業のない日本では2009年679万人、2016年2,404万人で3倍増、中国人は100万人から637万人の6倍増であった。これには詳しい分析が必要であるが、2020年辺りに周辺国IRと誘致競争するためには、積極的なジャンケットビジネス戦略が必要ではないかと思われる。

③韓国

オープンカジノと外国人専用カジノの2タイプの典型的なゲーミングデスティネーションがある。ジャンケットビジネスは外国人専用カジノでのみ行われ、海外からのプレーヤーを集めなければならないため、カジノオペレーターにとってのジャンケットビジネスはサバイバル戦略である。一方、オープンカジノには許可していない。十分な国内需要があるためである。

まず、韓国カジノ産業の特徴からジャンケットビジネスを考えたい。一つ目は、1社のオープンカジノの売上高が17社の外国人専用カジノを上回っている。二つ目は、大手カジノ企業のパラダイスグループと政府合弁会社GKL（Grand Korea Leisure）が売上高全体の85%を占めている。三つ目は、8社もある済州島カジノの売上高が内陸地のカジノの15%程度に過ぎない。四つ目は、中国人のシェアが高く57.1%もある（韓国文化観光部、2014）。

ここで、大手パラダイスグループのシェアについて述べたい。表4のパラダイスおよび非パラダイスグループを比較すると、内陸地のカジノは非パラダイスグループ5社のうち3社がGKLであり、内陸地は大手の競争市場である。

表4 韓国カジノ売上(2016)・パラダイス Group シェア(%)

区分	内陸地		濟州島		合計	
	数	シェア	数	シェア	数	シェア
パラダイスG	3	49.3	2	45.1	5	48.7
非パラダイスG	5	50.7	6	54.9	11	51.3

出所：韓国カジノ業観光協会（2017）

反面、濟州道のカジノは非パラダイスグループ6社があるが、小規模でそれも小さいマーケットでの競争である。因みに、濟州島はユネスコ自然遺産の韓国一リゾートで中国本土と結ぶクルーズが運航している。外国人の投資者に永住移民制（2015年）が導入され、中国人観光客が急増したのである。このような競争下からカジノオペレーターとして中国人のプレミアムプレーヤーへの依存度（図3参照）が大きい。韓国カジノ業観光協会（2017）によると中国人シェア57.1%の中で、内陸地のカジノが52.3%、濟州島のカジノが79.9%である。

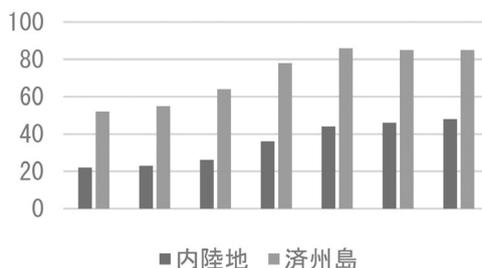


図3 中国マーケットへの依存度

中国人プレーヤーによって黒字に転換される中で、中小カジノ6社のオーナーが在日韓国人から中国人に代わった。また、中国系外資も中

国人マーケットに注目し大型投資をしている。2018年3月、濟州島の初IRである神話ワールドリゾート（設立会社 Landing International）がオープンした。他のカジノ施設と単純比較した場合、テーブル数（150台）が4～5倍、スロットマシン数が6～15倍にもなる。

このような規模で運営するためにジャンケットビジネスは不可欠である。今後、資金力のない中小規模のカジノに大変な脅威になり、ジャンケットオペレーターの影響も大きくなると思われる。因みに、オープンして1ヶ月の売上高が100億円を下回る実績で、オープンカジノのキャンオンランドと同水準である。これはオープン効果でもあるが、中国系ジャンケットオペレーターによる結果であると思われる。

「ジャンケットオペレーターがカジノ売上高の50%を上げており、中国人のシェアが95%である。ソウル、釜山を訪問する中国人を誘致するために航空運賃などマーケティング費用が増えている。大手カジノを除いて中小規模のカジノでは直接マーケティングは行っていない。」（濟州島のカジノオペレーター）

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

「2015年までに、ジャンケットオペレーターによる運営をしたが、2016年から直接マーケティングに切り替えた。これでジャンケットオペレーターへのコミッションなどの問題が解決された。が、売上高の90%を占める中国人市場ではジャンケットオペレーターなしでは難しい。直接マーケティングをしたとしても、最終的には現地のプロデューサーが必要である。さらに、国際線の数が少なくジャンケットオペレーターの誘致も難しく、マーケティング費用が増えている。」(済州島のカジノオペレーター) *筆者の韓国カジノ業協会と共同研究書から引用。

韓国カジノ産業におけるジャンケットビジネスに詳しい法律は、詳しく定まらないままであったのが、最近になってようやく検討が始まったところである。実は、済州道のカジノが中国人プレーヤーによって黒字に転換したものの、売上高が伸びなかった。その理由としては、ジャンケットオペレーターのコミッションが売上高に含まれてなかったことが判明し、いまま調査中である。また、ジャンケットビジネスの透明性を保つために、現在の申告制から登録制、もしくは許可制に変える方向である。

その法律内容は、観光振興法で観光事業の種類としてジャンケットオペレーター条項を新設し、その中で登録の欠陥事項を追加する他に、カジノ業の営業準則に規定する契約ゲームの内容、有効期間と変更(第26条4項)、登録の解除などを新設する予定である(韓国文化観光研究院、2015)。

今までカジノ産業に対して監督官庁の関心がなく、体系的な法律を備えていない状態からみると一歩前進であろう。実は、カジノの問題については1989年オープンしたカンウォンランドカジノから社会への悪影響が確認されて、ようやく2008年に射幸産業統合監督委員会法が成立された。しかし、外国人専用カジノの場合は観光産業の重要な役割のみが強調され、ジャンケットビジネスについては、マーケティング戦略として考えられていた。それが、ジャンケットオペレーターの透明性、カジノ産業の許可管理と監督に対する規定、許可期間、譲渡制に関する様々な問題を考えるようになった(徐ウォンソク、2014)。

数年前までは監督官庁の実務者の下位職1~2人で対応してきたが、IRのような大型リゾートが企画される現在では、文化観光部や済州道庁内にカジノ管理監督課を新設し10人以上で構成する計画である。このような動きは、韓国カジノ産業の透明性や責任経営を向上させ、社会への悪影響も低減させることが出来ると期待される。

既に2017年に永宗島(仁川空港)、2018年に済州島でそれぞれ1つオープンし、今後2020年頃には永宗島に2つオープンする予定である。これは中国市場をターゲットにした、準

都心空港型と島型リゾートとしてゲーミングデスティネーションを志向すると思われる。韓国カジノ産業ではジャンケットビジネスをより積極的に採用すると思われる。

5 . 結び

本稿ではジャンケットビジネスの歴史と概念、そしてカジノマーケティング戦略としてのプロモーションや流通チャネル、CRM（顧客関係管理）からジャンケットオペレーターの役割とその意味を考えてみた。特に、マカオカジノ産業の成功に導いたものとしてプレミアムプレーヤーとのVIPルーム契約ゲームがあったこと、最近ではアジア新興国の中産層の増加や娯楽産業としての認識変化によってプレミアムマスマーケットが形成するまでに至ったことが確認できた。つまり、ジャンケットビジネスはカジノ産業の鍵であり、カジノマーケティング戦略の大きな要素であると思われる。

一方、ジャンケットビジネスの激しい競争下で問題も生じている。プレーヤーのクレジットと絡むマネーロンダリングなどの違法行為である。そして、各国政府はジャンケットビジネスの透明性をより高めるための厳格なルールを定め、独自の最適な構造を模索している。こうした改善によって、今後のアジアにおけるカジノマーケットの拡大と共にジャンケットビジネスにも変化がもたらされられると思われる。

最後に、本稿はカジノマーケティング戦略としてジャンケットビジネスを考察した初の研究であると考えている。しかし、関連資料が少ないためにより詳細な研究には限界がある。今後のテーマとして、今、東アジアに起きているIRブームとジャンケットビジネス政策についての研究、考察が必要であると思われる。

〔注〕

- 1) 監査法人トーマツの特定複合観光施設区域に関する海外事例調査報告書（2015）によると、カジノオペレーターに一定金額以上のフロントマネーを預けることなどにより、カジノ施設において一般顧客よりも優遇されたサービスが受けられる顧客を指す。シンガポールのカジノ管理法では、富裕層顧客をカジノ運営事業者との間に、少なくとも100千シンガポールドル以上の残高がある口座を保有する顧客と定義している。米国ネバダ州の諸規則では、顧客のフロントマネーの金額が300千米ドル以上の顧客に対して富裕層顧客のためのゲーミングサロンへの入場が許可されている。米国ニュージャージー州では富裕層顧客の定義について規定されていない。（監査法人トーマツの特定複合観光施設区域に関する海外事例調査報告書、2015）
- 2) 米国ネバダ州とニュージャージー州の登録、マカオとシンガポールの運営方法が異なる。
- 3) Casino Junket Promoter 又は Junket Agent ともいう。日本では監査法人がジャンケット業者またはジャンケット仲介業者と記載されている。

カジノマーケティングとジャンケットビジネス

- 4) 実際、カジノオペレーターが直接マーケティング戦略への転換中ではあるが、中国のような制限されたマーケットでは負債の回収などの問題でジャンケットオペレーターの必要性について議論している。
- 5) 国籍別入国者数(2016年)は、中国系が90%(中国本土66%、香港21%、台湾3%)、次は韓国(2%)、日本(1%)である。
- 6) GGRasia(2017.11.28)によれば、2017年10月現在前年対比19%増加、VIPは28%が増えたという。
- 7) P. M. Chan(the director of Macau's Gaming Inspection and Coordination Bureau) said in May that the regulator was being cautious in the way it approves licences for junket operators. "We are approving licences on a case-by-case basis. We want to keep those junkets that are financially healthy and capable," he stated.
- 8) EBITDAとは、財務分析上の概念の一つで、税引き前利益に、特別損益、支払利息、および減価償却費を加算した値である。損益計算書に表示される会計上の利益ではないが、財務指標として広く利用されている。
- 9) マカオ政府は2014年6.6%で、2020年までには9%代を目標にしているが、Fitch Rating Inc.では2015年にすでに9.4%に至ったという。

【参考文献】

- 韓国カジノ業観光協会、2017。専門募集人の実態分析と発展方案。
- 韓国文化観光研究院、2015。カジノ専門募集人の登録制研究。
- 韓国文化観光部、2014。カジノ産業の動向と現況。Retrieved from <http://www.mcst.go.kreb/s-data/statistics/stat>
- 監査法人トーマツ、2015。特定複合観光施設区域に関する海外事例調査報告書。Retrieved from <https://www.cas.go.jp/siryou/pdf/150519houkoku.pdf>
- コトラー『マーケティングマネジメント』(第12版)、丸善出版、2014。
- 済州島 カジノ専門募集人の登録制、2017。
- 徐ウォンソク 済州カジノ産業の健全性の為の制度提言、『国際自由都市研究』5(2) 2014。
- 徐ウォンソク他 カジノ専門募集人の管理方案に対する研究、『韓国観光学会』40(4) 2016。
- 李忠基 統合リゾート時代に対応する韓国カジノ産業の発展方案、『観光・レジャー研究』27(11) 2015。
- 李忠基 『カジノ産業の理解』(4版)、大旺社、2016。
- 梁亨恩 「アジア地域におけるカジノ産業の現状と展望」、『カジノ導入をめぐる諸問題』大阪商業大学アミューズメント産業研究所、2006。
- America Marketing Association New Definition for Marketing, 2008. Retrieved from <https://archive.ama.org/archive/aboutama/documents/american%20marketing%20association%20releases%20new%20definition%20for%20marketing.pdf>
- Bowen, J.T. Junket reps and Casino marketing, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 35(5) 1994, pp63-69.
- Bloomberg market, 2017. VIPs keeps Macao's casino revenue recovering. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-08-01/macau-casino-s-july-gains-cap-year-of-recovery-as-vips-return>
- Cabot, A "Licensing, Regulating Land-Based Casinos: Polices, Procedures and Economics", *UNLV Gaming Press*, 2014, pp393.
- Casino Regulatory Authority of Singapore, 2016. Casino Control Act (Chapter33A). Retrieved from <http://www.cra.gov.sg/cra/casino-control-act.aspx/93> & <http://www.cra.gov.sg/cra/casino-regulatory-authority-enhances-regime-to-regulate-international-market-agents-and-awards-first.aspx/77>
- Channel News Asia, 2016. Are the chips down for Singapore's two casinos? Retrieved from <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/are-the-chips-down-for-singapore-s-two-casinos-8005866>
- CNBC, 2017. Why Singapore casinos can't collect from China's high rollers. Retrieved from <https://www.cnb.com/2017/05/31/why-singapore-casinos-cant-collect-from-chinas-high-rollers.html>
- Department of Statistics Singapore, 2016. Retrieved from <http://singstate.gov.sg>

- Forbes Asia, 2015. Politics Drive Singapore's Strict Casino Regulation; Junket Ban Limits Revenue. [https://www.forbes.com/sites/muhammadcohen/2015/03/01/politics-drive-singapores-strict-casino-regulation-junket-ban-limits-revenue/ # 643d20f74266](https://www.forbes.com/sites/muhammadcohen/2015/03/01/politics-drive-singapores-strict-casino-regulation-junket-ban-limits-revenue/# 643d20f74266)
- FTI consulting, 2014. Macau remains a money laundering hotbed. <http://www.fticonsulting-asia.com/~media/Files/apac-files/insights/articles/macau-remains-a-money-laundering-hotbed.pdf>
- FTI consulting, 2017. Why Singapore casinos can't collect from China's high rollers. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2017/05/31/why-singapore-casinos-cant-collect-from-chinas-high-rollers.html>
- GGB Staff, 2008. Confidence or crisis? *Global Gaming Business Magazine*, 13(1). Retrieved from <https://ggbmagazine.com/article/confidence-or-crisis/>
- GGRASIA, 2017. Macau junket biz gets non-gaming quality certification. Retrieved from <http://www.ggrasia.com/macau-junket-biz-gets-non-gaming-quality-certification/>
- GGRASIA, 2017. Macau seeing resurgence of smaller junket operators. Retrieved from <http://www.ggrasia.com/macau-seeing-resurgence-of-smaller-junket-operators/>
- Indian Gaming Magazine, 2008. The Importance of Casino Marketing. Retrieved from <http://www.indiangaming.com/istore/May08-Booker.pdf>
- Lam, C.S et al "Lesson from the Junket Business in Atlantic City and in Macao", *The Journal of Gambling Business and Economics* 19(2), 2015, pp59-95.
- Liu, C.H. 2005. A Day in the Life of a Casino Host. University of Nevada. Retrieved from <https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.co.jp/&httpsredir=1&article=1615&context=thesesdissertations>
- Macau Business, 2017. Asia Pacific to have 17 new casinos by 2020 Retrieved from <http://www.macaubusiness.com/asia-pacific-to-have-17-new-casinos-by-2020-3>
- McCartney, G.J "Play the cards; roll the dice - the integration of casinos within Asian tourism destination development strategy", *UNLV Gaming Research & Review Journal* 20(2), 2016, pp.120-140. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/e6aa/7a1c543f5033134f0a8e04e2c150097ec9f5.pdf>
- Prentice, C., and Wong, I.A. 2015. "Casino marketing, problem gambler or local customers?", *Journal of Business Research* 68.
- PRNews Asia, 2017. Asia Pacific Gambling Market 2017-2021 by Platform, Product, Traditional Gambling & Online Gambling - Research and Markets. Retrieved from <https://www.prnewswire.com/news-releases/asia-pacific-gambling-market-2017-2021-by-platform-product-traditional-gambling--online-gambling--research-and-markets-300476625.html>
- Scotia Bank, 2016. Global Gaming Stabilizes After Macau Shakeup. Retrieved from <http://www.gbm.scotiabank.com/English/bns-econ/IT-gaming.pdf>
- Siu Carlos, C.S. 2016. Lessons from the Junket Business in Macao. Retrieved from <http://www.eegamingsummit.com/sites/default/files/u63/eastern-european-gaming-summit--lessons-from-the-junket-business-in-macao.pdf6>
- This week in Asia, 2016 Macau junkets are finally on a roll, but will it last? Retrieved from <http://www.scmp.com/week-asia/business/article/2039082/macau-junkets-are-finally-roll-will-it-last>
- Wang, S. "Conjoining the Concepts of Visitor Attitude and Place Image to Better Understand Casino Patrons' Behavioral Intentions". *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 20(2), 2016, Retrieved from <https://digitalscholarship.unlv.edu/grrj/vol20/iss2/1>
- Wang, W., and Eadington, W "VIP room Contractual System of Macau's Traditional Casino Industry", UNR Economics working paper no.07-001. Reno: University of Nevada, 2007.