

大阪商業大学学術情報リポジトリ

マカオにおける統合型リゾートカジノのソフト戦略

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: 2020-03-31 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/879

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



マカオにおける 統合型リゾートカジノのソフト戦略

中 條 辰 哉

はじめに

統合型リゾートカジノ（以下、IR）における戦略は大きく2つに分けることができる。一つは複合施設（ホテル、カジノ、レストラン、ショッピング施設、劇場、MICE¹⁾）でありIRを形成するハード戦略と言える。もう一つがカジノプログラムであり、マーケティングやプロモーション、顧客ロイヤリティの形成などの役割を担うソフト戦略である。

日本においては、ハード戦略であるIRの構成や規模、デザインが注目されがちであるが、IR内における顧客の消費行動に適合したソフト戦略が効率的に組み合わせることで、IR内の複合施設が一つの巨大消費エリアとして繋がり、その機能が生かされることを理解すべきである。

カジノにおけるソフト戦略は2つあり、ラスベガス形式とマカオ形式である。ゲーミング²⁾からの売上が大半を占めるアジア地域のIRであれば、カジノプレーヤーの消費行動を中心に売上を最大限に増加させるためのソフト戦略を選択する必要がある。

このアジア地域のIRにおいては、ハイローラーと呼ばれる高額プレーヤーに対するインセンティブとしてのキャッシュバック、ジャンケット³⁾に対するリベートの支払いなどから、マカオ形式のローリング・プログラムが採用されている。

一方で、このローリング・プログラムを採用するVIPエリアでは、還元されるキャッシュバックやリベート、宿泊代などの経費は巨額となり、ラスベガス形式であるコンプリメンタリー・プログラムを採用するマスエリアと呼ばれる一般カジノフロアやスロットマシンエリアに比べ、利益率が低いとの統計もある。

加えて、中国政府や銀行の規制により高額のカジノ資金を中国本土からマカオへ移動させることが困難となった近年、これらの規制による影響が少なく、安定的収益と高利益率をもたら

すマスセグメントの中でも高額を賭けるプレミアマスと呼ばれる顧客セグメントに重点を置いたソフト戦略にシフトする IR が多くなってきている。

本論文ではマカオ・カジノにおける統計データを基に、マカオにおける IR の現状とソフト戦略の変化を説明する。

日本の IR においても、どのソフト戦略を採用するかにより売上や利益率、マーケティング戦略や集客に対するインセンティブに強い影響を与えることになるので、慎重な選択が必要であるといえる。

第1章 統合型リゾートカジノにおけるソフト戦略

1.1 統合型リゾートカジノにおけるソフト戦略の特徴

カジノが採用するソフト戦略、所謂、カジノプログラムは、北米、アジア、オーストラリアのカジノにおいて「ラスベガス形式」と「マカオ形式」の2つが存在する（表1）。

本論文ではコンプリメンタリー・プログラムを「ラスベガス形式」と呼ぶが、このプログラムはコンプリメンタリー（以下、コンプ）⁴⁾や交通費（飛行機代）、負け額に対するディスカウント（割引、または現金還元）に重点を置いたインセンティブを提供する。

このコンプリメンタリー・プログラムは全米やカナダにおけるカジノで採用されており、アジアにおいてもマカオやシンガポールなどのマセリアや韓国カジノが類似のプログラムを採用している。

ヨーロッパのカジノ市場においては、その殆どが宿泊施設もない中小規模のカジノであり、その発展の歴史や文化、公共政策（射幸心を煽らない）から、プレーに応じたインセンティブなどコンプを中心としたソフト戦略は殆ど採用されていない。

ラスベガス形式におけるコンプは、部屋代、飲食代、ショー、イベント、ツアー、ゴルフ、スパ、クリーニングなどを無料にて提供し、“ソフトコンプ”とも呼ばれる。飛行機代やディスカウントは現金で支払うので“ハードコンプ”と呼ばれるが、コンプとして扱うか否かは会計上の処理プロセスからケースバイケースである。

これに対してローリング・プログラムを本論文では「マカオ形式」と呼ぶが、キャッシュバック（現金還元）に重点をおいたインセンティブであり、滞在費や交通費などもプレー内容によって還元するが、ラスベガスのコンプ・プログラムと比較すると還元率は低い。ディスカ

マカオにおける統合型リゾートカジノのソフト戦略

表1．北米（カナダ含む）とアジア地域（オセアニア含む）における2つのソフト戦略

ラスベガス形式		マカオ形式	
コンプリメンタリー・プログラム （全エリア）		ローリング・プログラム （VIP エリア）	
コンプリメンタリー	デポジット額 ⁵⁾ と EP ⁶⁾ を基準とした還元	コミッションと リベート	デポジット額と ローリング額を基準とした還元
飛行機代	デポジット額と EP を基準とした還元	コンプリメンタリー	デポジット額と ローリング額を基準とした還元
ディスカウント	負け額を 基準とした還元	飛行機代・ フェリー代	デポジット額と ローリング額を基準とした還元
		ディスカウント・プログラム （VIP エリアにおける特定の顧客）	
		ディスカウント	デポジット額と 負け額を基準とした還元
		コンプリメンタリー	デポジット額と ローリング額を基準とした還元
		プレミア/マス・プログラム（マスエリア）	
		コンプメンタリー	デポジット・ 賭け金とプレー時間
		飛行機代・ フェリー代	賭け金とプレー時間

ウント・プログラムも存在し、負け額に対して現金還元も行うが、このプログラムを選択するプレーヤーは少ない。

マカオのゲーミングエリアは大きくVIP エリア、プレミアムマスエリア、マスエリア、スロットマシンエリアに分かれており、各々のエリアにおけるプログラムの還元基準によりサービスが提供されている。

これら4つのエリアにおける還元基準は一見複雑であるかのようにみえるが、プレーヤーの数学上の負け額を基準に提供されるインセンティブであり、その意味において基本は同じと考えることができる。

簡単にまとめると、北米やカナダ地区におけるIRが採用するプログラムは単一のラスベガス形式、アジア地域におけるIRではラスベガス形式とマカオ形式の両方を個々のゲーミングエリアの特性に合わせて採用している。

コンプリメンタリー・プログラムとローリング・プログラムの違いの一つは数学上の負け額を算定するためのプレー記録方式であり、VIP エリアではローリング額により算定され、マスエリアにおいてはラスベガス形式と同様、賭け金とプレー時間によって算出される EP を基に算定される。

尚、アジアのマスエリアにおけるプレー記録は大雑把⁷⁾であり、どれだけ正確に記録がなされ、それに基づく還元が行われているかは疑わしい。その理由の一つには、プレーヤー数に対するカジノフロアの人員の少なさとゲーミングテーブルを歩き回り、立ち張りをするプレーヤーのプレー記録を正確に記録することが困難である点が挙げられる。

ラスベガス形式の特徴は EP を基準とした IR 施設の使用を無料にするサービスであり、ディスカウントにおいては EP を基準とせず、実際の負け額を基準とした還元となる。

コンプリメンタリー・プログラムとローリング・プログラムのどちらがプレーヤーのニーズに合うかは、プレーヤーのプレーの大きさ（デポジット、賭け金、プレー時間、顧客のスキルの影響度）、文化的な背景、プレーヤーの嗜好・心理によるが、プレー内容が少額の場合はラスベガス形式、高額の場合はマカオ形式が還元額をベースに考えるとプレーヤーにとって恩恵は多いと言える。

ゼロサムで考えれば解り易いが、IR 側の利益率が低いということは、言い換えれば、プレーヤーに対する還元率が高いと考えることができ、逆に IR 側の利益率が高いと言うことは、還元率が低いと考えることができる。

1.2 マカオ IR におけるローリング・プログラムの歴史的背景と消費行動

米国系企業が参入することにより誕生した近代マカオ IR は、ラスベガスのカジノ同様、複数の施設が統合されたコンセプトにより作られている。しかしながら、同じ IR なのだがラスベガスとマカオの IR の形態には違いがあり、それはプレーヤーの消費行動の違いやカジノにプレーヤーを連れてくるジャンケットと呼ばれるエージェントの制度の在り方に深く関係している。

国際交易による経済基盤を確立した香港政府は1870年代に賭博を禁止することとなるが、これに伴い、それまで香港カジノを利用していた顧客がマカオに流れ込む結果となる。さらに1930年代には戦争に伴う多くの難民がマカオに流れ込み、更なる経済の安定のためには賭博顧客を誘致することが必要となったのである。

このような背景の下、カジノ側がプレーヤーを誘致するジャンケットにリポート（手数料）

を支払う商行為が1970年代にシステム化され、そのリベート額を計算するために用いられたのがローリング・プログラムの始まりと言われている。

マカオの IR に訪れる顧客の90%以上は香港、中国本土、台湾からの顧客となり、ラスベガスを訪れる顧客の消費行動とは異なる。例えば、ラスベガスで人気の高いプールや有名 DJ がパフォーマンスをするクラブ、高級バーなどに対する中国人顧客の需要は少ない。

以前、マカオの IR に滞在した時、部屋にある雑誌に「プール・ライフ」という特集があった。ベガスのプール・ライフを手本に楽しみ方が説明してあった。

これらはギャンブルが消費の大半を占めるマカオ IR におけるある種の啓蒙活動と思われ、将来的に中国人顧客も、昼間はプールサイドでゆっくりと過ごし、エステやスポーツジム、ディナーを楽しむといった西洋式リゾートの消費形態に移行すれば、IR における「多様な体験」を介した「多様な消費」を行うことになる。

マカオ IR 内における顧客の消費行動に変化が現れれば、IR 施設の構成や種類、それに伴うカジノプログラムの内容も影響されるであろう。

1.3 ローリング・プログラムの概要

ローリング・プログラムの基本的特性は、中国系プレーヤーの消費行動に深く関わる。例えば、複数のバカラテーブルを動き回り、自分の好きな罫線（過去の出目記録）が出ているバカラ台で数回のみ賭けたり、フリーハンド（賭けずにパスする）を多用したりする傾向が中国系プレーヤーにあるが、最終的には顧客が引き出した（交換した）ローリングチップ（以下、RC）の総額から精算時に所有している RC を差し引いた額がローリング額として算出される。

ローリング・プログラムは現金還元に重点をおいたプログラムであり、コンプ（RFB）や交通費（飛行機代・フェリー代）の還元率は、ラスベガスなどのコンプリメンタリー・プログラムと比べると低い。

ローリング・プログラムの対象となるゲームとエリアは限られており、ゲームは基本的にはバカラカルーレットの二種類、エリアとしてはカジノが直接管理する VIP エリアとジャンケットオペレーターがゲームを行うジャンケットルームとなる。いずれのエリアにおいても顧客は2種類のチップ（ローリングチップとキャッシュチップ）を使い、プレーをする。

このローリング・プログラムに参加するための条件を各カジノは設けているが、通常最低でも20～30万香港ドル（以下、HKD）のフロントマネーを預けるかクレジット枠を設定する必

要がある。プレイヤーはこのフロントマネーやクレジット枠からゲームテーブルにて RC を引き出し、賭ける。負けた時は RC を取られ、勝ったときはキャッシュチップ（以下、CC）と呼ばれるチップを受け取る。

ローリング・プログラムでは、基本的にはカジノ側はプレイヤーのプレー時間や平均賭け金を記録する必要はない。先にも説明した中国系プレイヤーが特有のプレー行動を取った場合でも、プレイヤーのローリング額を算出することができ、その数値にコミッションやコンプ、ジャンケットへのリベートの係数を掛けることで、金額を計算することができるのである。以下、ローリング額の算出例を記載する。

ローリングの算出例

30万 HKD のフロントマネーでスタートしたプレイヤーがバカラテーブルで 5 万 HKD の RC を引き出す。数時間のプレー後、手元には 2 万 5 千 HKD の RC と同じく 2 万 5 千 HKD の CC がある。ここでプレイヤーは CC を RC に交換する。

プレイヤーはさらにプレーを続け、手元には 1 万 HKD の RC と 1 万 HKD の CC がある。ここでプレイヤーは 1 万 HKD の CC を RC に交換する。その後、数ハンドプレーし、手元には 8 千 HKD の RC と 2 万 HKD の CC があり、ここでプログラムを閉めたとする。この場合、プレイヤーのローリングの総額は 7 万 7 千 HKD となる。

ローリングの総額

50,000HKD

+25,000HKD

+10,000HKD

− 8,000HKD

77,000HKD ローリングコミッション (0.6%) + コンプ (0.1%) とすると、

ローリングコミッション

コンプ

77,000 × 0.6% = 462HKD 77,000 × 0.1% = 77HKD

このローリング額は、言い換えれば RC の負け総額⁸⁾となり、これにプログラムの係数を掛けることでコミッションやコンプ、ジャンケットに支払われるリベートの総額を算出すること

ができる極めて合理的なプログラムであるといえる。

第2章 マカオ IR 市場の現状

2.1 マカオ IR における売上とコミッション／リベート、コンプの推移

マカオ IR 市場における売上、ローリング・プログラムによるコミッションとリベート、コンプなどの推移を Documentation and Information Centre of Statistics and Census Service が発行する「Gaming Sector Survey」を基に検証する。

この売上は VIP セグメントとマスセグメント、スロットセグメントの合計であるが、その内訳の詳細は記されていない。コミッションとリベートは VIP セグメントに対する還元であり、コンプは VIP セグメントとマスセグメント（プレミア／マスセグメント）、スロットセグメントの3つのセグメントに対する還元であると思われるが、どのセグメントにいくら還元されたかも不明である。

また、本章ではマスセグメントの売上の推移2013－2017も記載するが、基準となるデータが同じ機関や企業からのものではない為、その点も注意して頂きたい。

2005年から2017年の売上を表2と表3に分けて記載した。2005年のゲーミング関連の売上は473億9000万マカオパタカ（約6715億円、以下、MOP⁹⁾）となる。これに対して、支払われたコミッションとリベート額は157億3500万 MOP（約2229億円）となり売上の33.2%にあたる。

加えて、コンプの内訳は飲食が13億2200万 MOP（約187億円）、ホテル代、フェリー代、飛行機代は9億3300万 MOP（約132億円）となり、売上の4.8%となる。合計すると37.96%の還元となり、近代マカオの歴史において2005年が最も高い還元率であったことがわかる。

これに対して、最も低い還元率の年度が2016年であり、ゲーミング関連の売上は2288億3200万 MOP（約3兆2425億円）、コミッションとリベートの額は494億7900万 MOP（約7011億円）、コンプされた飲食は33億5300万 MOP（約475億円）、ホテル代、フェリー代、飛行機代は72億4700万 MOP（約1027億円）、その他、エンターテインメント代が2億1600億 MOP（約31億円）となり、合計還元額は602億9600MOP（約8544億円）、26.35%であった。

グラフ1は金額ベース、グラフ2は還元率（%）ベースで推移を示した。ゲーミング関連の売上のピークは2013年で3627億4500万 MOP（約5兆1401億円）であり、コミッションとリ

表2 2005年－2011年度のゲーミング関連の売上、コミッションとリベート、コンプ額の推移
(マカオバタカ、百万単位)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Receipts from Gaming & Related Services (ゲーミング関連の売上)	47,390	58,037*	84,976	111,012	121,360*	190,621	270,113
Purchase of Goods, Commission Paid & Customer Rebate (コミッション／リベート)	15,735	17,152	23,936	33,482*	39,337*	65,436	94,757
ゲーミング関連の売上に対するコミッション／リベート%	33.2%	29.6%	28.2%	30.2%	32.4%	34.3%	35.1%
Complimentary Goods & Services (コンプ)	2,255	2,569	3,292	4,136	3,986	4,750	6,105
ゲーミング関連の売上に対するコンプ%	4.8%	4.4%	3.9%	3.7%	3.3%	2.5%	2.3%
コンプ内訳							
F&B (飲食)	1,322	1,455	1,683	1,842*	1,444	1,716	2,257
Hotel, Ferry & Air (ホテル、フェリー、飛行機代)	933*	1,114	1,609	2,294*	2,542	3,034	3,848
Entertainment Ticket (エンターテイメント代)	0	0	0	0	0	0	0
コミッション／リベートとコンプ合計	17,990	19,721	27,228	37,618	43,323	70,186	100,862
ゲーミング関連の売上に対するコミッション／リベートとコンプ%	37.96%	33.98%	32.04%	33.89%	35.70%	36.82%	37.34%

表2に使用したデータであるが当年と次年のデータを比べると次年のデータが修正されているケースが多々あった。*のデータは当年ではなく、次年度の統計データに記載された数値を使用した。例えば、2005年のHotel, Ferry & Air (ホテル、フェリー、飛行機代)は2006年発表のデータを基に記載した為、2005年発表のデータとは異なる。

べートの額は1157億3700万 MOP (約1兆6400億円)、コンプは96億2400万 MOP (約1364億円)となり、合計1253億6100万 MOP (約1兆7764億円)、還元率は34.56%であった。

その後、習近平国家主席が行った「腐敗摘発運動」の影響により2014年からの売上は下落するが、2017年は2678億6200万 MOP (約3兆7956億円)となり、2011年の2701億1300万 MOP (約3兆8275億円)に近い水準まで回復している。

表4に2013－2017年の増減率を示した。2005－2013年までは右肩上がりの成長を遂げたマカオ市場の売上やコミッション／リベートが下落し始めるのが2014年であり、これは先に述べた習近平国家主席が行った「腐敗摘発運動」の影響や銀行が対カジノとの取引を行わない¹⁰⁾、または様々な規制を課した影響と思われる。

マカオにおける統合型リゾートカジノのソフト戦略

表3 2012年－2017年度ゲーミング関連の売上、コミッション／リベート、コンプ額の推移
(マカオバタカ、百万単位)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Receipts from Gaming & Related Services (ゲーミング関連の売上)	306,487	362,745	353,645	232,951	228,832	267,862
Purchase of Goods, Commission Paid & Customer Rebate (コミッション／リベート)	102,516	115,737	103,836	56,991	49,479	60,856
ゲーミング関連の売上に対するコミッション／リベート%	33.4%	31.9%	29.4%	24.5%	21.6%	22.7%
Complimentary Goods & Services (コンプ)	7,895*	9,624	11,424	9,812	10,817	12,601
ゲーミング関連の売上に対するコンプ%	2.6%	2.7%	3.2%	4.2%	4.7%	4.7%
コンプ内訳						
F&B (飲食)	2,369*	3,561	4,067	3,140	3,353	3,906
Hotel, Ferry & Air(ホテル、フェリー、飛行機代)	4,737*	5,871	7,163	6,574	7,247	7,687
Entertainment Ticket (エンターテイメント代)	0	192	194	196	216	126
コミッション、リベートとコンプ合計	110,411	125,361	115,260	66,804	60,296	73,457
ゲーミング関連の売上に対するコミッション／リベートとコンプ%	36.02%	34.56%	32.59%	28.68%	26.35%	27.42%

表3の*2012年のコンプはF&BとHotel, Ferry & Airの合計額である7895MOPのみ記載されており、内訳が不明の為2011年と2013年の比率から逆算して推測。2011年はHotel, Ferry & Air, F&Bは59%：41%、2013年は61%：39%の為、2012年は60%：40%を内訳とした。

グラフ1 ゲーミング関連の売上とコミッション／リベートの推移



グラフ 2 ゲーミング関連の売上に対するコミッション／リベート、コンプ%の推移

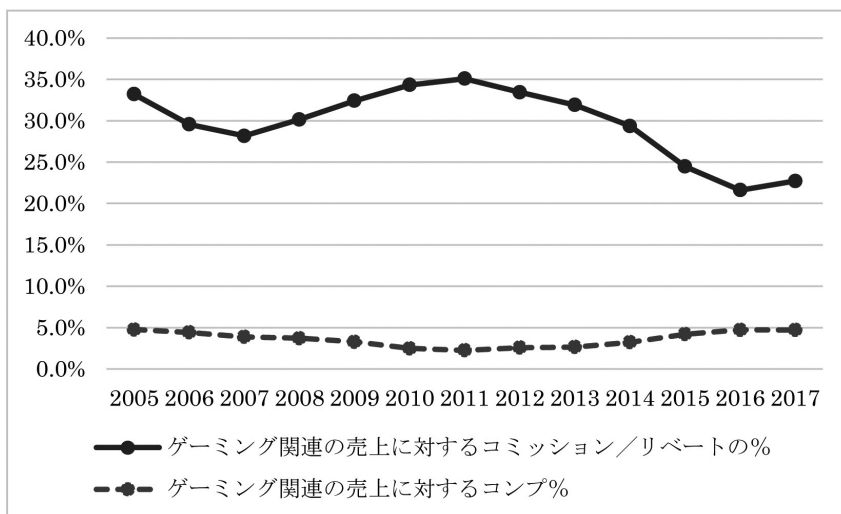


表 4 2013年を基準とした増減%

	2013	2014	2015	2016	2017
Receipts from Gaming & Related Services (売上)	362,745	353,645	232,951	228,832	267,862
前年度比		-2.51%	-34.13%	-1.77%	+17.06%
Purchase of Goods, Commission Paid & Customer Rebate (コミッション／リベート)	115,737	103,836	56,992	49,479	60,856
前年度比		-10.28%	-45.11%	-13.18%	+22.99%
Complimentary Goods & Services (コンプ)	9,624	11,424	9,812	10,817	12,601
前年度比		+18.70%	-14.11%	+10.24%	+16.49%

特に2015年が最も影響され、売上は-34.13%、コミッション／リベートは-45.11%、コンプは-14.11%となった。その翌年の2016年からは下落率が止まり、2016年の売上は-1.77%、コミッション／リベートは-13.18%、コンプは+10.24%となる。

2017年にはVIPセグメントの大幅な売上増加、それに伴うコミッション／リベートの増加、そして安定的な売上をもたらすマスセグメントの拡大によるコンプも増加が見られる。2017年の売上は+17.06%、コミッション／リベートは+22.99%、コンプは+16.49%となる。

2016年、2017年におけるコンプの増加は、VIPセグメントに対しての還元増加によるものか、またはマスセグメントに対する還元によるものかを分析しようと試みたが、個別のカジ

マカオにおける統合型リゾートカジノのソフト戦略

ノにおける断片的な資料やデータしか得られなかった為、この2つのセグメントからの内訳の推移を分析することができなかった。

しかしながら、コミッション／リベートが減少したということは、VIPセグメントが縮小したことによるローリング額減少が原因と考えることができ、コンプが増加したということは、マスセグメントが拡大したことが間接的ではあるが推測できる。

何故ならば、マスセグメントのプレーヤーに対する還元を中心はホテル・飲食代のコンプであり、コミッション／リベートの支払いはない為、コンプの増加の原因は、コンプが還元を中心となるマスセグメントへの還元が増加したと考えることができる。

カジノの売上に対するコミッション／リベートとコンプの金額や割合は公表されているので、そのデータを表5とグラフ3に記載した。

表5 還元されたコミッション／リベートとコンプの推移 (マカオパタカ、百万単位)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
コミッション／リベート	15,735	17,152	23,936	33,482	39,337	65,436	94,757
コンプ	2,255	2,569	3,292	4,136	3,986	4,750	6,105
Total	17,990	19,721	27,228	37,618	43,323	70,186	100,862

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
コミッション／リベート	102,516	115,737	103,836	56,992	49,479	60,856
コンプ	7,846	9,624	11,424	9,812	10,817	12,601
Total	110,362	125,361	115,260	66,804	60,296	73,457

グラフ3 コミッション／リベートとコンプの割合の推移

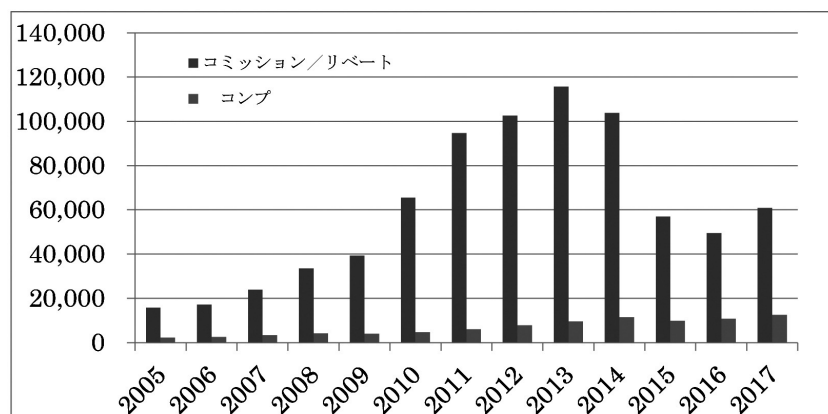


表 6 とグラフ 4 のデータから、2005－2007年までは F&B（飲食）の売上はホテルの売上より高かったのが、2008年を機に逆転し、ホテルの売上が F&B（飲食）を上回っている。宿泊顧客の増加による影響と考えられるが、宿泊顧客が増加すれば F&B（飲食）も増加するが、ホテル宿泊費の単価が F&B（飲食）の単価より高いので F&B（飲食）の売上を越えたので

表 6 コンプの内訳

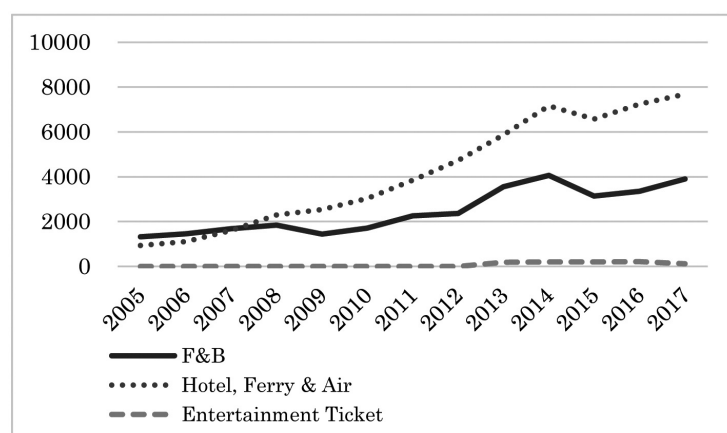
（マカオパタカ、百万単位）

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
F&B（飲食）	1,322	1,455	1,683	1,842	1,444	1,716	2,257
Hotel, Ferry & Air （ホテル、フェリー、飛行機代）	933	1,114	1,609	2,294	2,542	3,034	3,848
Entertainment Ticket （チケット代）	0	0	0	0	0	0	0

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
F&B（飲食）	2,369*	3,561	4,067	3,140	3,353	3,906
Hotel, Ferry & Air （ホテル、フェリー、飛行機代）	4,737*	5,871	7,163	6,574	7,247	7,687
Entertainment Ticket （チケット代）	0	192	194	196	216	126

*2012年のコンプは F&B と Hotel, Ferry & Air の合計額である7,895MOP のみ記載されており、内訳が不明の為、2011年と2013年の比率から逆算して推測。2011年は Hotel, Ferry & Air:F&B は59%：41%、2013年は61%：39%の為、2012年は60%：40%を内訳とした。

グラフ 4 コンプの推移



はと推測する。

カジノが提供したコンプが各部門の売上にどのような影響を与えているかを分析しようと試みたが、Documentation and Information Centre of Statistics and Census Service が発行する「Gaming Sector Survey」のデータは、米国ネバダ州のネバダ・ゲーミング・コントロールボードが発表する統計データ「Nevada Gaming Abstract」のように、カジノの各部門の売上とそれに対するコンプの詳細の記載がないため、マカオ IR の各部門の売上の何%がコンプによるものか分析することはできなかった。

2.2 マスセグメントの現状と特徴

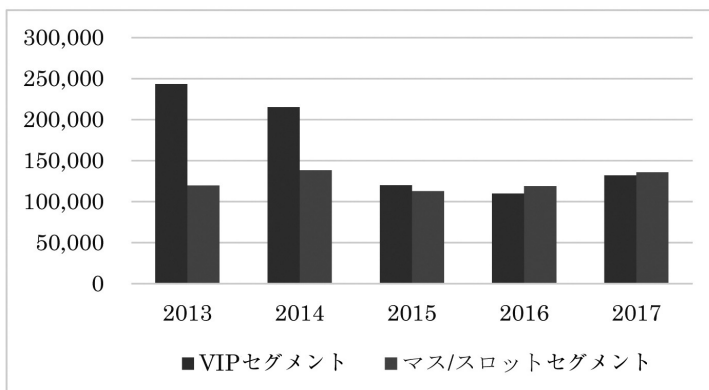
表 7 の表に、先に記載したゲーミング関連の売上推移とその内訳を VIP セグメントとマス／スロットセグメントの売上に分けて記載した。2013年には VIP セグメントの売上は2432億

表 7 VIP セグメントとマス／スロットセグメントの売上の内訳 (マカオパタカ、百万単位)

	2013	2014	2015	2016	2017
Receipts from Gaming & Related Services (売上)	362,745	353,645	232,951	228,832	267,862
VIP セグメント	243,201	215,212	120,012	109,950	132,122
マス／スロットセグメント	119,544	138,433	112,939	118,882	135,740

*マス／スロットセグメントの売上は Las Vegas Sands Q4 Annual report 2018(17p) に掲載されている Public company filings, Macao DSEC, Macao DICJ. を引用したデータを基にした。このデータはマカオの各 IR からのレポートを基に作成されているが、Galaxy 社はデータを公開していない為、実際のマカオの総売上とは誤差がある。また、VIP セグメントの数値は先に使用したマカオ IR のゲーミング関連の売上からマス／スロットセグメントの売上を差し引いた金額を掲載したので誤差がある。

グラフ 5 VIP セグメントとマス／スロットセグメントの売上比 (金額)



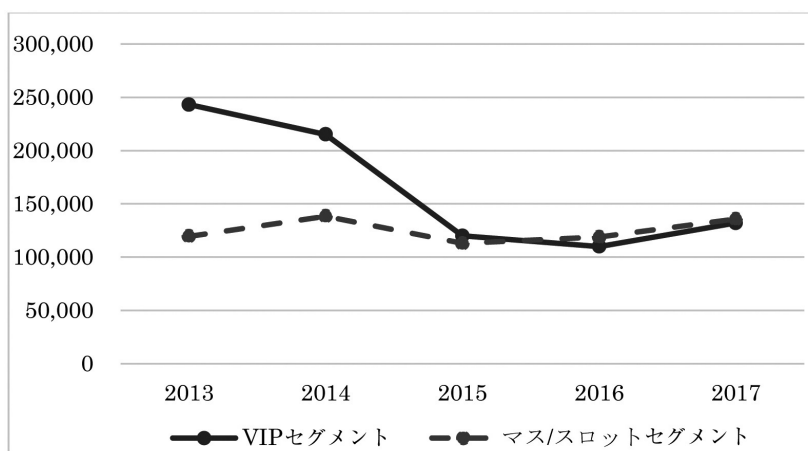
100万 MOP（約 3 兆4461億円）、マス／スロット市場の売上は1195億4400万 MOP（約 1 兆 6939億円）で67%の売上が VIP セグメントからであったが、先に説明した2014年の中国政府と銀行の規制以降、2016年には VIP セグメントとマス／スロットセグメントの売上が逆転し、マス／スロットセグメントの売上は1188億8200万 MOP（約 1 兆6845億円）で全体の売上の52%となった。

2017年では VIP セグメントとマス／スロットセグメントの売上比は49%と51%なり、マカオのゲーミングセグメントを二分しており、カジノの売上はハイローラーがもたらすという構図に変化がみられ、マス／スロットセグメントの重要性が高まってきている（表 8 とグラフ 6 ）。

表 8 VIP セグメントとマス／スロットセグメントの売上比 (%)

	2013	2014	2015	2016	2017
VIP セグメント	67%	61%	52%	48%	49%
マス／スロットセグメント	33%	39%	48%	52%	51%

グラフ 6 VIP セグメントとマス／スロットセグメントの売上の推移



これらマカオ IR セグメントの傾向から、多くの IR オペレーターは中国政府や銀行による規制の影響が少なく、安定且つ、利益率の高いマス／スロットセグメントに資金を投入し、経営戦略を転換している。

まとめ

習近平国家主席が行った「腐敗摘発運動」による不正資金に対する監視・摘発、中国の銀行（香港、マカオを含む）によるカジノとプレーヤー間における取引規制、IR側のコンプライアンスの強化やプレーヤーが持ち込むカジノ資金の資金源の確認¹¹⁾などにより、マカオIRの売上の大半をもたらしていたVIPセグメントは縮小した。

これら中国政府や銀行の規制、カジノ側のコンプライアンスがマカオIR業界の構造と収益率に変化をもたらし、“安定した高利益率セグメント”であるマス／スロットセグメント、特にプレミアマスの重要性は高まり、マカオIRのソフト戦略とIR施設の多様化に影響を与えた。

2005-2007年まではF&B（飲食）の売上はホテルの売上より高かったが、2008年を機に逆転し、ホテルの売上がF&B（飲食）を上回っている点から、日帰り顧客から宿泊顧客の増加によるインバウンド効果も加わり、更なるマス／スロットセグメントの売上に影響を及ぼしたと推測される。

マス／スロットセグメントが安定する一つの理由は、彼らが持ち込むカジノ資金は、空港の税関を通過できる金額¹²⁾や、クレジットカードなどで引き出しができる金額であるためである。しかしながら、マス／スロットセグメントの売上の推移を見てみると急激な増加がみられる訳ではなく、単にVIPセグメントの売上下落がマス／スロットセグメントの全体における売上比率を上昇させた点も理解すべきである。

推測ではあるが、将来的に、中国政府が不正資金に対する規制緩和や国外への資金持ち出しの上限額の緩和、銀行のカジノに関する取引の緩和が行われる可能性は低く、逆に強化されるような流れであればマス／スロットセグメントへの依存度が更に高まるであろう。そして、マカオIRの多くがマス／スロットセグメントを奪い合い、コンプをインセンティブの中心とした集客戦略を行えば、このセグメントからの利益率は下落する可能性が高い。

VIPセグメントの今後の可能性であるが、カジノ資金の移動がカギを握るといえる。近年、カジノ資金を移動させる手法で注目されているのがブロックチェーンである。様々な企業が開発に着手しており、マルタ島におけるゲーミング業界においては既にカジノ資金移動の手段として採用が検討されている。

ブロックチェーンを利用したカジノ資金移動の利点は、その資金がどのような経緯で移動し、所有した人の情報が全て記録される為、マネーロンダリングに利用されづらいことであ

る。

これらのスキームによる資金移動を中国政府が承認するのか、または承認しない場合でも何等かの手段でプレーヤーが利用することができるのであれば、マカオ VIP セグメントの売上は増加する可能性もあり、売上や利益の内訳も変化すると思われる。ただ、IR 側がコンプライアンス上の理由により受取をするか否かも不確実であるといえる。

カジノ資金移動に関わる政府の政策、資金移動の根幹を担う銀行の規制、IR のカジノ資金に対するコンプライアンスは、マカオ IR 業界の収益構造自体に強い影響を与え、ソフト戦略に変革をもたらしたと結論付けることができる。

さて、日本 IR の規制は2019年度には公表され、早ければ日本 IR が2025年以降にはオープンすることになるであろう。アジアからの VIP セグメントやマスセグメントが日本 IR に興味を持つことは間違いない。中国本土からのプレーヤーは、中国政府や銀行の規制・監視があり、且つ、ジャンケットが認められない可能性が高い日本 IR では、マス／スロットセグメントが大半を占めると予想される。

その他のアジア地区、香港、台湾、シンガポール、インドネシア、タイなどからの顧客セグメントは中国本土からのセグメントに比べ、カジノ資金の移動は容易であると思われ、VIP セグメントとなる可能性もある。

マカオ IR と同様に、日本 IR もカジノ資金がどのように動くかにより、顧客セグメントが決まり、収益構造や IR の特性も変化するであろう。

例えば、日本人プレーヤーに対しては、マイナンバーの提示やカジノへの入場回数制限、100万円以上の現金からチップへの交換に対する政府への報告義務、プレー記録や勝ち金に対する税務署への情報開示の可能性などがカジノ資金の流動性と市場規模に影響を与えることになる。

日本を含む、世界の IR オペレーターに当てはまるが、IR を経営する国の法律のみならず、訪れるプレーヤーの居住国におけるカジノ資金に関する政府や銀行の政策・規制も十分に分析・考慮しながら、市場予測と戦略を設定する必要がある。

IR 施設のハード戦略は重要であるが、そのみで継続的な成功は望めない。ゲームで使用するカジノ資金がどれだけ法規制に基づいてスムーズに移動するか、そしてプレーヤーの属性・特性を基軸としたソフト戦略における還元方法や還元率により、売上と利益が影響されるのであろう。

厳格な法規制の下、IR に持ち込まれるカジノ資金の流動性を確保し、ハード戦略とソフト

マカオにおける統合型リゾートカジノのソフト戦略

戦略が顧客のニーズに合った形でリンクすることが、国際 IR 市場における競争優位をもたらす、結果的に IR 業界の健全な発展につながるのである。

【注】

- 1) ミーティング (MEETING)、インセンティブ (INCENTIVE)、コンベンション (CONVENTION)、エグジビション (EXHIBITION) に利用される施設
- 2) バカラ、ブラックジャック、ルーレット、スロットマシンなどのカジノ施設内に設置してあるゲーム。
- 3) カジノにカジノプレーヤーを誘致するエージェント。プレーヤーのプレー内容によりリベートを受け取る。
- 4) コンプリメンタリーの内容は各国により違いがある。ラスベガスにおいては基本的には RFB と呼ばれ、飲食と宿泊代が対象となる。飛行機代などの交通費をコンプと呼ぶかどうかは正式には会計上の処理にもよるが、一般的にはコンプとは呼ばない。マカオを含む、アジア地域におけるコンプは一般のカジノエリアにおいて提供されるが、こちらも同じく RFB と呼ばれ、飲食と宿泊代が対象となる。
- 5) デポジットとはフロントマネー (プレーヤーが預けるカジノ資金) とクレジット (カジノがプレーヤーに提供するカジノ資金信用枠)。
- 6) Earning Potential とは、プレーヤーの賭け金総額に控除率を掛けた数値であり、カジノ側が数学的に顧客の賭け金から控除する金額を示す。
- 7) マスエリアにおけるプレー記録は係員の目視により行われる為、大雑把であるが、プレミアムマスエリアとスロットエリアの記録は正確である。
- 8) ローリングチップの負け額とはゲーム結果が負けという意味ではない。例えば、バカラにおいて一回負け、一回勝てば、ゲーム結果としては負けてはいないが (バンカーで勝った場合はコミッションの支払いが発生) 賭けたローリングチップは一回負けていることになる。
- 9) 2019年1月28日の円換算レートが14.17円 = 1 マカオパタカ (EX corporation を参照)
- 10) 例えば、香港で営業する多くの銀行は顧客がカジノからの送金を受け取ったり、送金しただけで、顧客の銀行口座を閉鎖する場合がある。ジャンケットが中国国内でプレーヤーからのカジノ資金を受け取ったりしても、最終的には現金を運ぶか、銀行を通して送金する必要があり、高額になればなるほど困難となり、一部の強力なジャンケットを除いては、ジャンケットを介した売上の構造に強い影響を与える。
- 11) KYC (Know Your Customer) と云われ、顧客の業務、仕事、地位など、カジノ資金が顧客の収入に合ったレベルであるかを様々な視点から分析、評価する。仮に収入源などに疑いがある場合には資金の受け取りを拒否する場合もある。
- 12) 中国本土から手持ちでの現金持ち出しの限度額は2万円 (約30万円)。近年、ジャンケットによるプレミアムセグメントへのクレジット (信用枠) の提供も行われている。

【参考文献】

- * フィリップ・コトラー、ジョン・ボーエン、ジェームス・マーキンス (2003)
「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」田中製本印刷株式会社
- * Documentation and Information Centre of Statistics and Census Service(2018) 「Gaming sector survey」
- * Las Vegas Sands Corporation J.P.Morgan Gaming, Lodging, Restaurant & Leisure Management Access Forum March 2019