

# カジノ産業における競争環境に関する考察

## 米国シーザース社におけるロイヤリティ・プログラムと ビックデータマーケティングを参考に

藤 本 光太郎

### はじめに

2008年シンガポール政府がカジノの法制化を発表した際、彼らが目指すのは単なるカジノではなく、新しいカジノのかたちである「統合型リゾート (IR)」という施設だと訴えた。カジノだけでなく、非ゲーミング部門も充実させることを政策目標としている。カジノに賛同できない層にも受け入れられるように発明された、卓越な表現であると言えよう。この新しい造語は我が国においても、最近広く知られるようになった。賭博の持つ負のイメージを払しょくし、地域における課題（雇用、地域活性化、観光業の発展など）を同時に解決できる政策ツールとして、IRは、今後さらに世界的な潮流になると予測される。

ところがIRとはなにかと問われれば、その厳密な定義は定まっていない。

シンガポール政府が入札の際に発表した資料によると、シンガポールの求めるIRとして、ラスベガスのヴェネチアン (The Venetian) とウィン・ラスベガス (Wynn Las Vegas) が例示されていた。ホテル、コンベンション施設、飲食、アミューズメント施設、スパなど非ゲーミング部門が充実していることが、IRの特徴と言えよう。ところでラスベガスにあるヴェネチアンとウィンは、まったく同じ外観のものがマカオにも存在する。にもかかわらず、シンガポール政府が例示したのはマカオではなくラスベガスのカジノであったことは興味深い。マカオは単なる賭博場で、ラスベガスは多様な非ゲーミング部門が整備されているとシンガポール政府は認識していたのであろう。

したがってIRの定義はないものの、“IR的”なものとは何か、についてシンガポール政府は一定の見解を示したと思う。簡単にいえば“IR的”とは“ラスベガ斯的”であるということだ。ラスベガスのカジノは巨大な建築の中に多様な非ゲーミング部門が配置されており、あらゆる客層を飽きさせない仕掛けがふんだんに盛り込まれている。

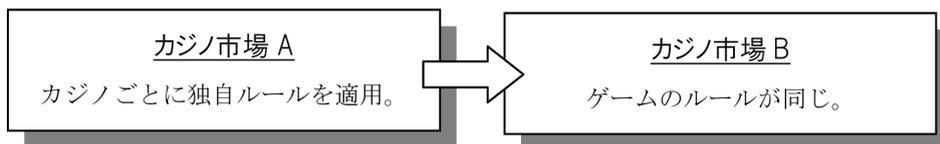
指摘しておかなくてはならないのは、ここで言われる“IR的”な必要条件はすべてハードとしての建築や機能であって、ソフトウェアとしての経営ノウハウや集客ノウハウではない。すなわちIRとは独立したモジュールを文字通り統合し、全体システムを構成するという設計思想である。つまりホテルやリテールや飲食など、標準化が進んだ部品を空間的に統合したものである。

部品の中で特にカジノは世界的に標準化されている。それはどういう意味を持つのだろうか。

カジノ運営会社の本業はもちろんカジノである。普通の商売であれば、他社と差別化し、顧客の支持を獲得するためには、収益性の高い商品あるいはサービスを開発し、提供することが王道のはずである。ところがカジノビジネスにおいては、ラスベガスのみならず、世界中でそのような進化は見られず、むしろサービスとしてのカジノは同質化するほうに向かった。例えばルーレットは世界のどのカジノでも同じルールである。ブラックジャックやバカラ、スロットマシン、クラップス、カジノウォー、パイガオポーカーなども同じルール<sup>1)</sup>が適用されている。この同質化により、カジノ場はスロットマシンやテーブルゲームなどの複数のゲーム種が束ねられたもの(クラスター化)として規格化された。

この規格化の過程は、市場における進化ゲームとして説明できる。

図1 カジノ市場における進化ゲーム



複数のカジノが集積しているカジノ市場Aとカジノ市場Bを仮定する。一見した限りでは市場Aと市場Bの違いはわからない。違いはゲームに参加して、はじめてわかる。カジノ市場Aでは、カジノごとに違ったルールのゲームが提供されているため、顧客はさまざまなルールを覚えなくてはならない。一方カジノ市場Bでは同じルールが適用されている。いったんルールを覚えてしまえば、その後は新たに覚える必要はない。ルール(ノウハウ)の汎用性が高いために、経済学でいうネットワーク外部性が働いているのが市場Bだ。十分に時間が経てば、顧客は市場Aから市場Bへと移動し、市場Bが進化的に優位

となる。

次に市場Bで起こることを考えてみよう。市場Bでは同じようなサービスを提供するカジノが競合状態にある。顧客にとってカジノをハシゴすること（Casino Hopping）は物理的に容易であり、すぐに他店舗に流れる顧客をいかにして囲い込むか、はカジノにとって重要な経営ノウハウになる。これはラスベガスのカジノ会社がたどってきた道である。

ラスベガスの歴史はカジノサービスを販売する会社が、次々と新規参入してくる会社と戦いながら、市場を拡大する歴史であった。われわれの周辺でも、例えばコンビニのすぐ近くに別のチェーンのコンビニが作られたり、ガソリンスタンドの隣に競合他社のガソリンスタンドが作られることがある。しかしラスベガスの場合、新規参入はもっと無遠慮で熾烈であった。1931年にネバダ州がカジノを法制化して以降、ほぼ毎年、新しいカジノが建設され続けてきた。昔からカジノを開業している会社は常に新規参入の脅威にさらされている。行政が既得権を守ってくれるはずもない。どうやって収益を上げるべきか、彼らが頭をひねるなかでさまざまな戦略が生まれた。戦略は大きく次の4つに分類することができる。

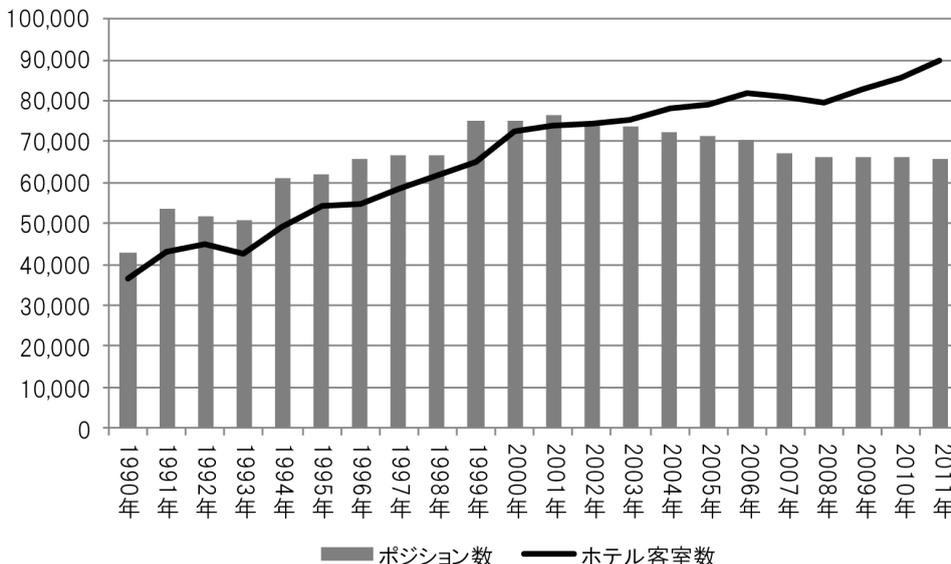
- ①ラスベガス全体のパイの拡大
- ②非ゲーミング部門の充実
- ③VIPマーケティング
- ④マーケティングの効率化

4つの戦略を順番に見てみよう。

ネバダ州の開放的で競争を促す制度のため、価格面でもサービス面でも、ラスベガスは顧客にとって望ましい姿へと進化した。具体的には同業者が集中することで、生産技術イノベーション（最新のゲーム機器や監視技術など）の伝播がスムーズで、また、労働流動性が高いために、企業において労働力配分の効率化が実現できたことなどが背景としてあった。その意味で、①ラスベガス全体のパイは拡大を続けた。

近年、ラスベガスにおけるカジノの売上比率は低下傾向にある。カジノホテルの全売上げに占めるカジノの割合は1990年には60%だったのが、2011年の統計では40%にまで低下した<sup>2)</sup>。代わりにラスベガスではホテル、レストラン、ショッピング、コンベンションなど非ゲーミング部門の売上げが伸びている。

図2 ラスベガス・ストリップのカジノの総ポジション数とホテル客室数の推移



出典：UNLV Center For Gaming Research, March 2012

カジノの供給数はどうか。図2はラスベガス・ストリップのカジノの総ポジション数<sup>3)</sup>とホテル客室数の推移である。

ホテル客室数は増加を続けているが、ポジション数は2001年の76,442ポジションを頂点に減少している。背景としてはカジノに関連する米国内環境の変化（具体的にはインディアンカジノやレーストラックカジノが米国各地で増えたため）により、カジノがコモディティ化し、顧客がわざわざラスベガスまで出向いてカジノをしようとする動機が薄くなったことが挙げられる。

1989年にスティーブ・ウィンが建設したミラージュ（Mirage）は熱帯をテーマにしたホテルで、カジノ以外のエンターテイメントが多く付帯されていた。当時としては破格の7億ドルの費用を投じて建設されたため、財政的に維持できないのではないかと危惧されていた。ミラージュの利子支払いと運営コストは1か月で3,000万ドルもの巨額なものであった。が、予想に反して、開業後は平均1か月5,000万ドルもの利益を出した。この事実により、ラスベガスにはまだまだ需要があると見込まれ、IR的なテーマカジノ（米国ではメガ・リゾートと呼ばれる）がこの後続々と建設された。

ギャンブルそのものの広告規制があったことも非ゲーミング部門が充実した要因で

あった。テレビコマーシャル、雑誌広告、道路沿いに建てられた屋外広告（ビルボード）などの広告媒体では、カジノを直接広告できないため、有名エンターテイナーのコンサート告知（古くはリベラーチェやフランク・シナトラ、ディーン・マーチン、エルビス・プレスリー、ジークフリード・アンド・ロイから最近のシルク・ドゥ・ソレイユ、セリーヌ・ディオなど）や有名シェフのレストラン、高級なトリートメントを提供するスパなどがカジノ以外の魅力をアピールしている。カジノについては何も言っていないが、カジノホテルが広告を出している以上、広告を見た人が、あうんの呼吸で想起してくれるものだという暗黙の了解がある。

ラスベガスの高速道路沿いに建つ屋外広告（シルク・ドゥ・ソレイユ『Viva ELVIS』広告）



これまでみてきたように、②非ゲーミング部門の充実は、カジノの参入競争が激しいラスベガスにおける企業の最適化戦略がもたらしたものだと考えられる。ラスベガスではカジノだけではなく、非ゲーミング部門が進化するための壮大な実験場だったと言える。

③のVIPマーケティングは大手カジノ事業者にとって重要な戦略である。VIPを呼び込み、プレイさせ、他社に移らせないかについてのノウハウは、VIPと直接接するカジノホストと呼ばれるプロフェッショナルの腕の見せ所である。カジノホストとVIPとの人間関係に加えて、プレイヤーの賭け額や負け額に応じたキャッシュバックや無料宿泊券の提供などのコンププログラムを提供することで、VIPとカジノとの関係を強固なものにしようとしている。

④のマーケティングの効率化とは、統計的エビデンスに基づいたマーケティング手法を採用することである。長い間カジノは、WPTPD（Win Per Table Per Day、1日1台あたりのテーブルゲーム収益）やコンプ率といった計数的マーケティングと、カジ

ノレイアウトやVIPマーケティングなどの個人の経験や直感に頼る属人的なマーケティングの2種類が混在していた。ところが近年、技術革新により、カジノホテル内でのプレイ実績や購買行動の記録が可能になり、さらに記録媒体の低コスト化、ハドューブ(Hadoop)に代表されるデータ分散化や階層処理のソフトウェア開発が進み、いわゆるビッグデータの解析が容易になった。カジノの大多数を占める一般客に対して、マーケティングや広告アプローチだけではなく、ギャンブル依存症対策までもがデータ分析を使って行われるようになった。単体型カジノからIRへとカジノのハード面が進化したのと同様に、ビッグデータを使った経営戦略はソフト面でのイノベーションとなりつつある。

## 本論の狙い

本論では一般客へのマーケティング手法として、カジノ企業大手のシーザース社のトータル・リワーズ(Total Rewards)と呼ばれる会員優待プログラム(Loyalty Program)に注目する。シーザース社への取材(2013年1月)を通じ、ビッグデータを分析することで、トータル・リワーズがマーケティング部門のみならず経営部門の意思決定

ラスベガスのカジノホテル“ハラース(Harrah's)”の入り口。トータル・リワーズのロゴマークが見える。



にも大きな影響を与えている事実が判明した。

また、米国のカジノ企業の中でもシーザース社は突出して大規模なデータ分析を行っている。他のカジノ企業とは違う進化の原動力はなにか。創業以来のシーザース社の変遷、ならびにマカオとシンガポールの入札結果が彼らの経営戦略にどのような影響を与えたのかについても考えてみたい。

## 会員プログラムとは

ラスベガスのカジノは会員カードを無料で作ってくれるところが多い。これらのカードを申し込むには写真付き ID カード（外国人ならパスポート）を提示し、住所・氏名・メールアドレス・パスワードを用紙に記入する。カードはすぐにその場で発行される。

スロットマシンで遊ぶ際には、カードリーダーにカードを入れてからプレイする。テーブルゲームではディーラーに手渡し、プレイ実績を記録してもらう。多くの客はコンプを期待しており、プレイ後に自分のポイントがどれくらい貯まったかを、カジノ内の専用端末で確認することができる。

その昔、コンプを受けるのはテーブルゲームをプレイするハイローラー客だけだった。ところが1980年代後半から米国内でカジノが増え、人々の余暇活動としてカジノ（とくにスロットマシン）が定着した。また、スロットマシンが電磁的にプレイ実績を記録できるようになったことで、米国ローカル市場のカジノ企業の多くが会員カードを発行するようになった。表 1 は代表的な米国カジノ企業が発行している会員プログラムである。

カジノ側では、顧客のプレイ実績だけではなく、ホテルの宿泊、レストランでの飲食などの実績を細かに記録している。シーザース社のトータル・リワーズでは、スロットマシンに 5 ドル投入するたびに 1 ポイント（Tier Credit）が加算され、ポイントがたまるに従い、より上位のカード（ゴールド→プラチナ→ダイヤモンド→セブンスターズ）へとステイタスが上がる。ホテルやレストランでお金を使ってもトータル・リワーズのポイントとして加算される。プラチナ以上のカードを持っていれば、ホテルのチェックインの際に VIP ラウンジに通されたり、パフェの行列に並ばずに優先的にテーブルに

表1 米国カジノ企業が発行する会員プログラム

カジノ企業	会員プログラム名称
Caesars Entertainment	Total Rewards
Ameristar Casinos, Inc.	STAR AWARDS
Station Casinos Inc.	Boarding Pass
MGM Resorts International	Mlife
Penn National Gaming, Inc.	Club Hollywood <sup>4)</sup>
Borgata Hotel Casino & Spa.	My Borgata Rewards
Boyd Gaming Corporation	B CONNECTED
Las Vegas Sands Corp.	GRAZIE
Pinnacle Entertainment, Inc.	mychoice
Wynn Las Vegas	Red Card

各社発行資料より筆者作成

案内 (line-cutting privilege) されたりする。ダイヤモンド以上ならカジノホストが付き、チェックインからディナーまで手配してくれる。ステイタスが上がれば、おもてなしが厚くなるのは、航空会社のマイレージプログラムに似ている。

## トータル・リワーズの概観

シーザース社は米国内に36のカジノを所有運営している。総数では客室11,000室、スロットマシン36,000台、テーブル2,000台であり、休日にはおよそ10万人がシーザース社のカジノを訪れる。トータル・リワーズ会員のラスベガスのサイクルタイム (来訪してから次の来訪までの期間) は平均15カ月だが、ローカルたとえばカンザス州やミズーリ州のカジノでは、平均サイクルタイムは3.5日であり、商圈は車で2時間以内と推測される。

現在のトータル・リワーズの会員数は4,500万人<sup>5)</sup>で、カジノ業界では最大である (ほかのカジノでは会員数は数百万人程度)。会員平均年齢は44歳だが、最も来店頻度が高いのは55歳から65歳の層<sup>6)</sup>である。男女比では49対51で女性の方が多い。

シーザース社では2010年時点で取り扱うデータハウスの蓄積量が30テラバイト (1テラバイトは1,000ギガバイト) という膨大<sup>7)</sup>なものであった。

トータル・リワーズの前身のトータル・ゴールド (Total Gold, 1997年～2000年) の立ち上げ時には約100人の数学者や統計学者を集め、仮説を立て、大規模な多変量解析を行った。

現在では、その解析チームがグループ全体のマーケティング戦略立案も担当している。例えばトータル・リワーズ会員にダイレクトメールを送ることで、マーケティングリサーチを実施することがある。一例として、イリノイ州ジョリエットにあるカジノ “Harrah’s Joliet” に来る50代女性の来店動機を知りたいとしよう。Harrah’s Joliet の商圏内に住む、トータル・リワーズ会員の50代女性を3つのグループに分け、ダイレクトメールを郵送する。グループ1にはマネージャーからのあいさつ文とカジノ内のコーヒーショップの10ドルクーポンを、グループ2にはあいさつ文とカジノ内ステーキハウスの10ドル割引券を、グループ3にはあいさつ文のみを送る。送付後に来店した人数や使用金額を測定し、どの方法がもっとも費用対効果が高かったかを調べるのである。

また、ダイレクトメールやeメールで、すべて大文字のレターと小文字のレターとで顧客の反応がどのように変化するか、などの実験も行われている。

以上の例は比較的単純な実験 (シーザース社のチームによれば “A/Bテスト” と呼ばれている) であり、実際はさらに複雑なマーケティングが行われている。このような計算の面白さは、意外なデータの間意外な相関が見つかることだ。

A/Bテストは日常的に行われており、数学者、統計学者、心理学者、社会学者などから構成される260名の解析チーム<sup>8)</sup>が業務している。彼らの勤務先はラスベガスの Flamingo Casino のなかにあり、そこからすべてのシーザース社のカジノのデータ収集および解析、キャンペーンの立案などを行っている。そのほかにも、トータル・リワーズのパートナーシップ企業 (小売り業やエアラインなど) との調整をする営業職スタッフや、36のカジノでトータル・リワーズの受付窓口業務をするスタッフもいる。

## ホテル稼働率の最適戦略とトータル・リワーズ

巨大なカジノホテルが立ち並ぶラスベガスには、現在15万室の客室数がある。ほとんどがダブルベッドかつインベッドなので、約30万人が同時に宿泊できる計算になる。ラスベガスのホテル稼働率は年間を通じて80～90%程度と高く、シーザース社の旗艦店で

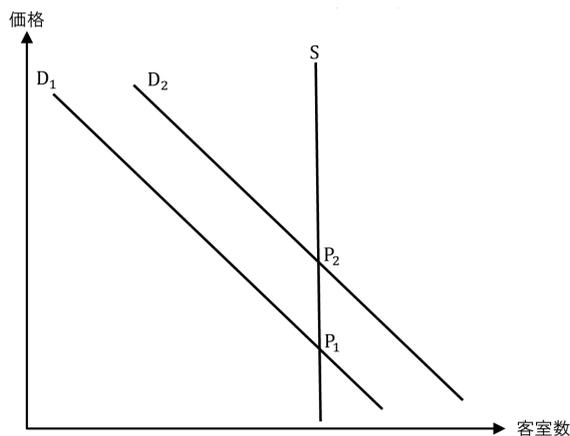
あるシーザース・パレス（Caesars Palace）の2011年の稼働率は99%であったという。

季節変動を抑え平準化できれば、ホテル各部門の人件費や管理費を安定できる。また、長期的な予測精度を高め、経営効率を改善する役割もある。平準化のカギの一つが、ラスベガスで大小合わせて年間13,000件開催されるコンベンションや会議の存在である。コンベンションや会議は平日に行われることが多く、観光客が多い週末とで極端な繁閑の差が出ないようにバルンサーの役目を果たしている。

また、平準化を実現するためにはホテル価格を調整することが不可欠である。図3は客室数が一定の場合のホテル価格の変化である。供給数は一定なので、供給曲線は価格軸に平行なSとなる。閑散期から繁忙期に移行する際、需要関数はD<sub>1</sub>からD<sub>2</sub>へと右にシフトする。このとき客室単価はP<sub>1</sub>からP<sub>2</sub>へと値上がる。

実際に2013年1月8日から4日間ラスベガスにて行われた世界最大の家電見本市CESの期間中、ラスベガスには約10万人の参加者が訪れた。このためホテル需給がひっ迫し、軒並みホテル価格が上昇した。シーザース・パレスでは閑散期には価格70ドルのキングベットの部屋が、この時期には560ドルに跳ね上がった。

図3 客室数が一定の場合の価格変化



もう少し詳しく見てみよう。ホテルの売上額 Y は、総客室数 Q と平均稼働率 Occ と平均客室単価（Average Room Rate）ARR を乗じたもので、

$$Y = Q \times \text{Occ} \times \text{ARR} \dots\dots\dots (1)$$

となり、Y を最大化することがホテル経営の目的となる。

一般的なホテルにおいて Q は所与の定数である。したがって Occ と ARR を調整する

ことになるが、Occ と ARR は相反する関係にあるので、その調整が経営上の核心となる。

ところがカジノホテルの場合は、一定数ハイローラーに宿泊してもらうことが施設全体の売上げを最大化することに繋がる。(1)式において宿泊者の質は問われていないが、カジノホテルでは、たとえ繁忙期であっても、ハイローラーに部屋を無料または格安で提供する<sup>9)</sup>ことが最適戦略となる場合がある。

シーザース社では、優良なトータル・リワーズ会員に対して、宿泊割引のダイレクトメールを送付している。送付数は Occ と ARR を勘案しながら調整している。もちろん、優良顧客はカジノプレイヤーだけに限定されるものではない。ショッピングやレストランで多額の消費をするトータルリワーズ会員も少なからず存在し、彼らも同様に優遇される。

## ギャンブル依存症問題とトータル・リワーズ

トータル・リワーズはカジノで遊ぶ会員の行動をリアルタイムで把握している。スロットマシンでいくらお金を投入したか、いくら勝ったか、いくら負けたかなどの情報はデータハウスに蓄積される。これまでのプレイ実績から、負けすぎていると思われる客には、シフトマネージャーやピットボスが声をかけ、プレイを中断させる。いったん気分転換を促された客は、冷静さを取り戻し、カジノを出るケースも多い。

ギャンブル依存症にせよ、アルコール依存症にせよ、一般的に依存現象には“短期間に”、“大量に”消費することが特徴として挙げられる。カジノにとってみれば、短時間で負けてくれる客は、ある意味望ましい客かもしれない。ところが、トータル・リワーズ会員はカジノの訪問頻度が高いので、シーザース社としては、長期にわたる関係を築いた方が、ビジネスの面で有利であると判断している。

ひとによっては、これはプレイヤーの生涯にわたってお金を搾り取っていく戦略ではない。依存性があり、身の破滅につながるかもしれない行為を長期にわたって継続させるのは、倫理上の問題が全くないとは言えないかもしれない。本来ならカジノ以外の、その人に役立つ消費ができたかもしれない、そのチャンスや自由意思を奪われたと考えることも可能だろう。

ところがいっぽうで、長期的な消費のおかげで短期間での過剰消費が抑えられている

可能性は高い。すなわち、依存症の発現を永遠に先延ばしさせることで、生涯効用の最大化に近い状態になっている可能性がある。何回もカジノに来ることで、ディナーやコンサートや観劇など、カジノ以外にお金を使うケースも増えるだろう。

すべてのビジネスは、顧客に購入を促すようマーケティングの知恵比べをしているのが現実である。一般的に供給側の競争は消費者にとって好ましいものであるから、どんどん新しい技術を使うべきだと考えることもできよう。その場合、消費者がしっかりと自分の考えを持つことが重要なのは言うまでもない。

### シーザース社をめぐる競争環境

世界のカジノのメッカと呼ばれるラスベガス・ストリップには約30のカジノが立ち並び、カジノのほとんどは、LVS社（Las Vegas Sands Corp.）、Wynn社（Wynn Las Vegas）、MGM社（MGM Resorts International）、Caesars社（Caesars Entertainment）のいずれかに属している。この4社（BIG 4）が所有するカジノの地域をまとめたのが表4である。

表4 カジノ大手グループの所有施設（2013年1月現在）

地域	LVS社	Wynn社	MGM社	Caesars社
① ラスベガス・ストリップ	2施設	2施設	12施設	9施設
② ①以外のネバダ州	なし	なし	4施設	4施設
③ ①②以外の米国	1施設	なし	4施設	23施設
④ マカオ	5施設	2施設	1施設	なし
⑤ シンガポール	1施設	なし	なし	なし

この4社は世間的には競合と思われ比較されることも多いが、施設数、エリア、規模などの施設ポートフォリオが違うために、ターゲットやマーケティングなどの戦略は異なるものとなっている。

LVS社とWynn社の施設ポートフォリオは似ている。両社とも施設数が少なく、米国での売上げは小さい。LVS社の2012年度第3四半期の売上げに占める割合は、マカオ55%、シンガポール30%、ラスベガス11%、ベツレヘム4%であった。Wynn社はマカオ約70%に対し、ラスベガス約30%、という売上比率である。また、LVS社・

Wynn 社とも、少ない施設数で高級なブランドイメージを維持することで、ハイローラーの獲得に力を入れている。2社ともオーナー企業であり、創業者の意向が経営に反映しやすいのも似ている。

MGM 社はラスベガスで最大の施設数を持つ運営会社である。ラスベガス・ストリップの西側のカジノはほとんど MGM 社の所有である。特に2009年にオープンしたシティセンター（City Center）は民間事業としては米国史上最大の建設投資であった。ミシガン州デトロイトにある、MGM Grand Detroit などネバダ州外にも施設を保有するが、イメージとしてはラスベガスが本拠地であるとな一般的に認識されている。じっさい米国内のカジノ売上げのうち多くがラスベガスによるものである。

シーザース社は米国で最も多くのカジノを所有する企業である。米国14州にてカジノを運営している。旗艦店であるシーザース・パレス（Caesars Palace）はVIP向けの高級ブランドイメージを誇るが、そのほかのカジノは大衆的なイメージが強い。

現在、ラスベガスのハラス・カジノの東側に巨大な観覧車が建設中である。建設主はシーザース社で、ロンドン・アイ（London Eye）やシンガポール・フライヤー（Singapore Flyer）に匹敵する大きさの観覧車だという。シーザース社は観覧車建設の意義を次のように説明している。すなわちラスベガスではカジノは供給過剰であり、ヴェネチアンやベラージオ、シティセンターなどでは高級レストランやブランドショップなども多い。ラスベガスに足りないのは、平均的な所得レベルの米国人が遊べる施設で、しかもこれまでにないニュースになるようなものを供給すべきだ、としている。

シーザース社はヨーロッパのカジノもいくつか運営しているが、売り上げへの貢献は大きくない。マカオ、シンガポールの入札には参加したものの、いずれも選考に落ちた。特にマカオの入札に失敗したことが、その後のシーザース社の展開を大きく変えたと考えられる。

## シーザース社の歴史とマカオ

1937年にネバダ州リノ（ラスベガスから北西に約700kmの都市）にビル・ハラ（Bill Harrah）がピンゴパーラーを開設したのがシーザース社の出発点だと言われている。実際にはビル・ハラ（Bill Harrah）の父親もカリフォルニア州サンタモニカの近くでピンゴパーラー

を経営していたので、ギャンブル業はハラ一家にとってのファミリービジネスであったと考えられる。その後1973年には、カジノ事業者として初めてニューヨーク証券取引所に上場するなど、名実ともに米国最大のカジノ事業者となる。1980年には当時アメリカで最大のカジノ都市であったラスベガスとアトランティックシティの両方にカジノを持つ最初の企業となった。90年代に入り、イリノイ州ジョリエット、ミシシッピ州チュニカ、ミズーリ州メリーランドハイツなどに次々とカジノを建設する。インディアンカジノの運営委託も受けるようになり、米国に広範にカジノが広がることで、顧客が複数の系列カジノをハシゴする現象<sup>10)</sup>が見られはじめた。

80年代から90年代にかけて、シーザース社の会員プログラムは各カジノごとに行われていた。レイクタホでは「Gold Card」、アトランティックシティでは「Captain's Card」と呼ばれ、システムはバラバラであった。カジノをハシゴする顧客を取り込むために、それまでバラバラであった顧客マーケティングを集中管理する必要があると当時の経営陣は考えた。

その考えを受けて、データマイニングを基礎とする WINet さらに Total Gold という顧客プログラムが開発された。ところが各カジノのマネージャークラスやVIPホストなどはこのシステム化に反対であったという。長い間カジノ業界で働いていた彼らにとって、カジノマーケティングとは人間関係が基本であるべきで、感性の入る余地のない統計的アプローチをすべきではないという理由<sup>11)</sup>からだった。当時の経営陣とくにCEOであったフィリップ・サトレ (Philip Satre) は数年をかけて、反対派を説得し、1998年には当時ハーバード・ビジネス・スクールの経済学部教授でデータ分析に造詣の深かったゲイリー・ラブマン (Gary Loveman) を最高経営責任者かつ、一般客対象会員プログラムの開発担当に据えた。ゲイリー・ラブマンはフィリップ・サトレの後継者として2003年にCEOに就任する。

シーザース社がビックデータマイニング構想を抱いていた同時期の1999年にマカオがポルトガルから中国に返還された。当時はマカオのカジノ王と呼ばれるスタンレー・ホー経営の「Sociedade de Turismo e Diversões de Macau, S.A. (STDM、澳門旅遊娛樂股份有限公司)」の1社独占状態であった。マカオの税収の7割がスタンレー・ホー氏のカジノからによるものであった時代である。

2001年12月にマカオのカジノ事業を外国企業にも開放する入札が開始された。

## カジノ産業における競争環境に関する考察

いまでこそマカオカジノの隆盛は誰の目にも明らかであるが、2001年当時、マカオの潜在的成長力は未知数であった。米国、欧州、アジアの国々から合計21社の応募が集まったが、なかにはカジノパーティーを専門とするアイルランドの会社、闇社会との関係がうわさされるカジノ運営実績のない香港の会社までもが応札した。

米国の大手企業4社（LVS社、Wynn社、MGM社、Caesars社）もマカオの入札に参加した。応札時の申し込み法人名称は以下の通り。

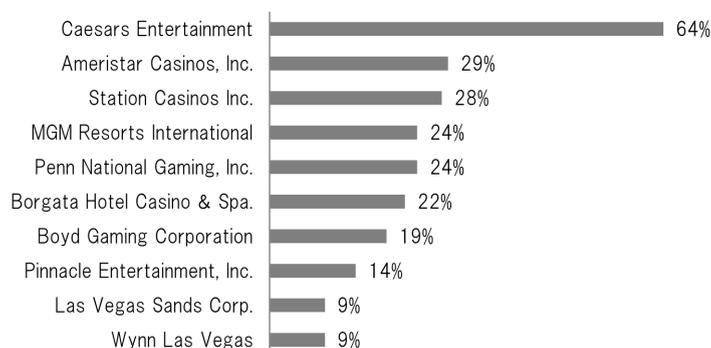
米国企業	マカオ入札に際しての申し込み法人名称
LVS社	Asian American Entertainment Corporation Limited
Wynn社	Wynn Resorts (Macau) Limited
MGM社	MGM Mirage Macao
Caesars社	MP Entertainment Company Limited

シーザース社の当時の社名であるパーク・プレイス・エンターテインメント（Park Place Entertainment Corp）とマンダレイ・リゾート・グループ（Mandalay Resort Group）との頭文字を取った合併会社MPエンターテインメント・カンパニーは2002年1月に発表された審査結果で落選してしまう。いっぽうで審査に合格したLVS社、Wynn社、MGM社<sup>12)</sup>はマカオでの事業展開を進め、米国の売上げを凌ぐまでに成長した。

シーザース社は経営資源を米国内に集中させ、米国の中流層をメインターゲットに展開していく。米国の大都市の多くにシーザース社のカジノが見られるようになり、米国内で最もカジノ店舗数の多い会社へと成長する。アメリスター（Ameristar Casinos, Inc.）、ペン・ナショナル（Penn National Gaming, Inc.）、ピナックル（Pinnacle Entertainment, Inc.）など地方都市に展開するローカルカジノがシーザースの競合相手となった。ただし、ローカルカジノの多くがダイレクトメールや広告が主要なプロモーションなのに対し、シーザース社はビッグデータをつかった科学的なデータマイニングを行うことで、顧客の囲い込みに成功した。表5は各社の発行するカード会員を対象に、所有カードに関する満足度を尋ねたものである。

シーザース社のトータル・リワーズは他社よりも圧倒的に満足度が高い<sup>13)</sup>。アメリスターやステーションなど満足度の高い会員カードは、いずれも店舗数の多いカジノであることが特徴で、顧客にとってカードを頻繁に使うほど満足度が高くなる傾向がうかが

表5 所有カードに関する満足度調査



シーザース社調べ（2012年）

える。逆に満足度の低い会員カードはラスベガスでしか使えないサンズとウィンである。

## まとめ

マカオのカジノ経営権（Concession と Sub Concession）は6社に限定されており、今後シーザース社がマカオ事業に参入できる可能性は低い。LVS社、Wynn社、MGM社がマカオにシフトし、特にLVS社は2005年から始まったシンガポールカジノの入札にも勝利し、ますます事業の外国シフトが進んだ。

マカオがポルトガル政府黙認の独占状態から、中国による新たな寡占状態へと移行したことが、国際的なカジノ市場の新秩序をもたらした。先述したように米国の大手企業4社のうち、マカオのカジノ免許をとれなかったのはシーザース社だけであった。カジノ史の大きな分岐点で、シーザース社はアジア進出の足掛かりを失ってしまい、世界展開においては競合他社から劣後してしまった。その代わりに米国内での店舗数を増やし、米国の中流層を対象としたロイヤリティ・プログラムを進化させた。歴史にifは禁物だが、もしも“シーザース・マカオ”が実現していれば、シーザース社は全く別の道を歩んだ可能性が高い。

マカオでは現在もIR的な巨大カジノが建設中である。マカオでのマーケティングで最も重要なのは中国人ハイローラーをどのように誘致するかであって、カジノホストや

ジャンケットの役割が大きい。人間関係をベースとした属人的な仕事なので、ハイローラーたちの平均値を調べることに意味はない。いっぽうマスターゲットの場合、母数が大きいいため、平均値は大きな意味を持つ。これはフェラーリやランボルギーニなどの高級車を売るのか、それとも大衆車を売るのかの違いに似ている。高級車の場合、個人の特別な価値観に左右されるが、大衆車の場合「燃費は良いほうがいい」、「音は静かな方がいい」など経済合理性に基づく平均的価値観が通用する。トータル・リワーズが算出するのも、そのような標準的人格の人々に対応したものである。

さらにトータル・リワーズではすべての会員のプレイ実績を保存しているため、特定の個人の選好を分析し、個別に対応することも可能である。顧客にとってカジノでの経験、例えばレストランで何を食べたか、どこのお店で何を買ったか、などは個人的なもので、自分の心にしまっておくものと考えているかもしれない。ところがトータル・リワーズはその強力な分析力で顧客以上に顧客のことを知っている。それを顧客サービスと見るか、監視社会の到来と見るか、意見の分かれるところであろう。本論はその倫理的是非を論じるものではない。ただ、私たちの生活で携帯電話の位置情報や、クレジットカードの使用履歴など、知らないうちに個人情報収集され、企業マーケティングに利用されている。カジノも例外ではない。カジノ経営の新しい手法について知っておくことも、今後のカジノ法制化議論の一つの視点となろう。

## 参考資料

イアン・エアーズ著 山形浩生訳「その数学が戦略を決める」文芸春秋(2007) pp46  
Robert L. Shook(2003)「Jackpot!」

## 【注】

- 1) もちろん各カジノでハウスルールと呼ばれる、微妙に違うルールが適用されることもある。
- 2) UNLV(ネバダ州立大学ラスベガス校) Center For Gaming Research; Productivity, Revenues, and Payroll: A Statistical Study, 1990-2011
- 3) スロットマシンを1ポジション、テーブルゲームを6ポジションとして、ポジション数を算出している。
- 4) Pennは全米20州で35カジノを運営している。経営権を購入したカジノが多く、会員プログラムはそれぞれが独自に開発したものを引き続いて使用しているケースが多い。Club Hollywood 統合の目的は立っていない。
- 5) 4,500万人という会員数は米国のエアラインや世界展開するホテルチェーンと比肩する。世界最大

- の会員数の会社は ticketmaster 社（ショーチケットを取り扱う会社）で、3億人の会員がいる。
- 6) 米国では65歳で定年になる企業が一般的で、会社生活最後の10年あたりで余暇時間が増えると同時に、可処分所得が大きくなり、カジノの来店頻度が高くなると考えられる。
  - 7) シーザースのデータハウスは巨大であるが、さらに巨大なデータを扱う企業もある。たとえばウォルマートのデータハウスは570テラバイト以上のデータを持ち、グーグルは4ペタバイト（1ペタバイトは1000テラバイト）のデータを絶えず計算し続けている。
  - 8) 260名のアナリストは組織の上では、最高財務責任者（CFO）の下に所属している。以前は各役員の下にアナリストが分散して配置されていた。
  - 9) ラスベガスのホテル稼働率統計において、このような Complimentary rooms は控除して計算される。すなわち稼働率100%であったとしても、実際にはハイローラー用の部屋を空室にして確保されている。
  - 10) ハラスでは当時から社長の署名入りダイレクトメールを顧客に送付することがあった。顧客からの回答から、複数のハラスカジノを回遊する顧客の存在は1980年代後半から確認されていた。2010年に行ったトータル・リワーズ会員対象のプロモーションでは、米国内のシーザース社所有のカジノを3か月でいくつ回れるかというゲーミフィケーション的キャンペーンを行った。結果41,000人が3施設以上を巡り、予想よりも2,000万ドル以上多い利益があったという。多くの参加者は自分の知らないカジノを訪問した。この手のクロスマーケティングキャンペーンができるのは多くの州にカジノを設置しているハラスならではのであろう。
  - 11) もちろんカジノホストやカジノマネージャー、ピットボスなどに任されていたコンプの裁量権が奪われることも、彼らが抵抗した一因であろう。
  - 12) 入札に勝利したのは LVS 社と Wynn 社と STDM 社であったが、MGM 社は2006年にマカオ企業との合併会社として経営権を獲得した。
  - 13) 第三者機関による調査ではないため、客観性や信頼性に疑義なしとは言えない。ここでは大まかな全体傾向を見るにとどめる。