

# カジノ都市と観光のグローバル化

## — ラスベガスの事例 —

A Study of Tourism Globalization in a Casino City

— The Case of Las Vegas —

今西 珠美\*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、カジノを軸に地域振興を図った都市の観光分野におけるグローバル化を分析することにある。ラスベガスの史的展開と観光実態を調査した結果、同地は国内旅行者と米国企業により経済が支えられ、持続的集客に向けて対象市場の変更や施設の新設・改装、高稼働率・高回転率の維持に努め、域外には一貫してカジノ都市のイメージを発信する一方、域内では変化を生み続けていることが判明した。国際観光は進展していない。

キーワード：カジノ、地域経済、国内旅行、国際観光、グローバル化

## I. 研究の目的と問題意識

### 1. 研究の目的と方法

本研究の目的は、カジノを軸に地域経済の振興を図った都市の観光分野を「グローバル化」という視点から分析することにある。第1に、カジノ都市の史的展開と概況を把握する。第2に、カジノによる集客が地域経済にもたらした貢献とカジノ都市を運営する上での留意点を考察する。本研究はカジノ都市の是非を問うことを研究目的としない。

カジノを軸にまちおこしに成功した先駆的的代表事例として米国ネバダ州のラスベガスがある。同地は国内のみならず世界的にもカジノの街、ギャンブルの街として知名度が高く、この地で成功を収めたカジノ・ホテル運営企業の中には海外進出を図り、他国でも勢力的に事業を展開している企業がある。本研究ではラスベガスを調査対象として取り上げ、その歴史的発展と現況を概観し、カジノを重要な誘客素材とするデスティネーションにおける観光分野を「グローバル化」という側面に着目して調査、分析する。

研究方法は、現地調査と文献研究である。現地調査として2019年3月2日～3月5日に現地を訪れ、現場観察とホテル、コンベンション誘致機関、ツアーガイドの観光業種に従事する人々に

---

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

(2019年9月26日受理)

©2020 UMDS Research Association

ヒアリングを行った。また、文献研究は主にカジノを通じた地域振興、経済活性化をテーマとする文献ならびにラスベガスの観光統計資料から専門知識と詳細情報を収集した。現地調査で得られた定性的データと統計資料から得られた定量的データを合わせ、分析を試みる。

## 2. 問題意識

本研究の出発点は、カジノ都市が世界的に注目されるようになり、その成功に続こうとする都市は増えているが、カジノ導入による観光集客は地域社会の国際化、地域経済のグローバル化にどのような影響を与え、いかなる貢献をもたらすのか、という問いにある。

21世紀入り、人災や天災が相次いで起きるようになった。だが、これらのイベントリスクが高まった時代においても、拡大する中産階級における可処分所得の増加、物理的・情動的インフラ網の発展と整備、そして世界を観光したいという人々の好奇心に支えられ、国際観光交流は拡大し、国際観光客数は増加している。国連世界観光機関（United Nations World Tourism Organization: UNWTO）によれば、2017年の国際観光客到着数は13億2600万人（前年比7%増）、国際観光収入は1兆3400億米ドル（前年比5%増）を記録した。国際観光客到着数は2009年の世界経済危機では一時的に落ち込んだものの、以降、増加傾向を取り戻し、2005-2017年の年間平均成長率は4.2%と、UNWTOが2020年までの長期予測として算出した3.8%を上回った。また、国際観光収入（デスティネーションの観光収入）に非居住者に対する国際旅客輸送サービス2400億米ドルを加えると、国際観光による輸出総額は合計1兆5800億米ドルに上る<sup>1)</sup>。世界旅行ツーリズム協議会（World Travel and Tourism Council: WTTC）によれば、観光分野（Travel & Tourism）は世界の輸出区分において化学、エネルギーに次ぐ第3位の規模になり、自動車関連を上回るようになった。2018年度に観光分野は世界総輸出の6.5%、世界総サービス輸出の27.2%を担い、世界全体のGDPの10.4%を創出した。世界で3億1900万職を生み出し、実に10人に1人が観光産業に従事しているのである<sup>2)</sup>。

この飛躍的かつ持続的成長に期待を寄せ、開発途上国、先進国を問わず、多くの国・地域は観光分野、とりわけ国際観光により一層力を入れるようになった。国際観光客を自国に受け入れるインバウンド観光を通じて外貨を獲得し、国・地域の経済活性化を図ろうというのである。従来の観光集客は他所にない大自然や史跡・遺跡、建造物等を有力な観光資源として集客を図るものであった。ところが、保有資源の魅力低下や有力な観光資源を欠く国・地域では、誘客のための新たな観光素材作りが必要になった。そこで着目されるようになったのがカジノである。カジノを核に奇抜なホテルや会議場、映画館、商業施設等を配備したシンガポールの国を挙げた統合型リゾート（Integrated Resort: IR）のモデルは、近年の成功事例の1つとされている。カジノを観光の目玉にして経済の再活性化を図ろうとする国・地域が世界中で増えている。日本も例に洩れず、カジノ解禁に向けた準備が着々と進む。多くの地域・都市が新たに期待できる産業として観光分

野に着目し、カジノを集客装置にしてインバウンド観光を促進し、外貨獲得を通じて経済を再活性化させようともくろんでいるのである。観光開発に伴う企業誘致も期待できるであろう。だが、カジノ都市のインバウンド観光はどれくらいあるのだろうか。ホテル、カジノ、飲食、小売等の企業誘致における外国資本の流入はどれくらいあるのだろうか。カジノを観光集客装置として導入することと旅行者（ヒト）と投資（カネ）の国際化の関係はいかなるものなのだろうか。つまり、カジノ都市とその観光分野のグローバル化の関係について明らかにしようとするのが本研究である。多くの国・地域はインバウンド観光の拡大を謳うが、カジノ都市の訪問者は果たして国際観光客なのだろうか。また、観光開発は外国資本によって行われるのだろうか。カジノが社会にもたらす功罪についてはしばしば政治や一般社会の論点、話題として取り上げられてきたが、グローバル化との関係については議論が少なかったのではないだろうか。国民、住民の声とは無関係に我が国においてもカジノ都市の設置準備が進められ、整えられようとしている。もはや構想の段階は過ぎ、カジノ設置の是非を問うことはできない。それ故、カジノ都市におけるグローバル化という忘れられた論点について考察し、カジノ都市を運営する上で留意する必要がある事柄について考察、提示しようとする。

## II. ラスベガスの発展経緯

米国南西部、ネバダ州南東部にあるラスベガスはカジノの街、ギャンブルの街として有名である。ミード湖、デスバレー、チャールストン山などの大自然にも近く、グランドキャニオンを訪れる際の起点にもなっている。老後を過ごす地としても人気が高まり、2018年のクラーク郡（ラスベガス市、ヘンダーソン、ノースラスベガス、メスキート、ボルダーシティ等を含むラスベガス大都市圏）の人口は228万4616人（前年比1.6%増）、ラスベガス市単体では65万2918人（前年比0.7%増、クラーク郡の人口の28.6%）であった。クラーク郡の人口は1940年では1万6414人だったが、1960年に12万7016人、1980年に46万1816万人、2000年に142万5723人になり、現在に至る。また、ラスベガス市単体では1940年では8422人（クラーク郡の人口の51.3%）だったが、1960年に6万4405人（同50.7%）、1980年に16万4674万人（同35.7%）、2000年に48万3448人（同33.9%）になり、現在に至る<sup>3)</sup>。

ラスベガスの地は順調に開発と発展が進んだわけではない。北米西部の先住民パイユート族が居住していたこの地域に最初に足を踏み入れた西欧人はスペインの探検家で1776年のことであった。彼らは苦難の末、ネバダ南部にたどり着いたが、ラスベガスの谷を最初に通過した西欧人はスペインの偵察隊員ラファエル・リビエラ（Rafael Riviera）で1829年のことであった。同年、アントニオ・アルミジョ（Antonio Armijo）が部下だったリビエラに続き同地を訪れ、1844年には開拓者ジョン・フリーモント（John C. Fremont）が同地に到着した。1855年にユタ準州（当時）からモルモン教徒が入植し、郵便局も開設されたが、1857年にモルモン教徒は撤退し、8年後の

1865年にオクタヴィウス・デカトゥール・ガス（Octavius Decatur Gass）が彼らの古い施設を接収してラスベガス村を作った。その間、1861年にユタ準州の一部であったネバダは準州として分離し、3年後の1864年に連邦政府より36番目の州として準州から昇格した。ところが、同地は農耕に適さない砂漠の乾燥地帯であったことから貧困の町となり、それを打開すべく州政府は1869年に全米で初めてカジノを合法化した。しかし、この時のカジノ合法化は地域経済の大きな発展には繋がらず、同地を発展に導く最初の要因となったのは鉄道の開通であった。1905年に西部のソルトレイク、サンペドロ、ロサンゼルスを結ぶユニオン・パシフィック鉄道が開通し、給水地として駅が開設されたことでラスベガスは宿場町として賑わうようになった。1911年にラスベガス市が制定され、1920年に最初の飛行機が到着し、1926年には最初の商業用航空機も飛行した。

だが、ネバダ州はもともと鉱業を地域産業とし、銀の採掘によって地域経済が支えられていた地である。1920年代になり、銀の生産量が減少して地域経済は衰退するようになった。そこで、州政府は鉱山労働者が酒場で楽しんでいたギャンブルに着目し、1910年に一旦、非合法化したカジノを1931年に再合法化し、新たな地域産業としてカジノ産業の育成に取り組むようになった。1930年代には同地がフーバーダム建設の拠点になったことで労働者が再び集まり、ホテル、劇場、飲食店、カジノが立ち並ぶようになった。1941年にエル・ランチョ・ベガスがストリップ地区、エル・コルテスホテルがダウンタウン地区に開業し、翌1942年にはラスト・フロンティア・ホテルも開業した。当時のラスベガスのホテルやカジノは、宿泊と博打を組み合わせた労働者向けのビジネスを主流とし、事業経営の背後にマフィアが係わるものが多かった。だが、ギャングの一員だった米国生まれのバクジー・シーゲル（Bugsy Siegel）がショーなどのエンターテインメントを取り入れた高所得者向けリゾートの開発を計画し、1946年にフラミンゴホテルを開業してから町の様子は変化していった。この年、州政府は初めて賭博税を導入するようになったが、カジノ・ホテルの開業は止むことなく、デザートイン（1950年）、ホースシューホテル（1951年）、サハラホテル（1952年）、サンズホテル（1952年）、デューズホテル（1955年）、リヴィエラホテル（1955年）、ハシエンダホテル（1956年）、トロピカーナホテル（1957年）、アラジン（1966年、現ブラネットハリウッド）、シーザーズパレス（1966年）、フォークイーン（1966年）、サーカスサーカス（カジノ1968年、ホテル1972年）、MGM グランド（1973年、現パリーズ）、ミラージュ（1989年）、エクスカリバー（1990年）、リオホテル（1990年）、ルクソール（1993年）、トレジャーアイランド（1993年）、新MGM グランドホテル（1993年）、モンテカルロ（1996年）、ニューヨークニューヨークホテル（1997年）、ベラジオ（1998年）、マンダレイベイ（1999年）、フォーシーズンズ（1999年）、ベネチアン（1999年）、パリソホテル（1999年）、ウィンラスベガス（2005年）、マンダリンオリエンタル（2009年）、アリア（2009年）、Wラスベガス（2016年）など、趣向を凝らしたホテルが設立された。カジノ、飲食、小売の施設はもちろんのこと、美術館や劇場を併設するホテルもある。ラスベガスを代表するこれらのホテルは、特定の国・地域の景観や文

化あるいはストーリーを再現、模倣するようなコンセプトやテーマをもつ。ホテル巡り、それを通じた異空間・異文化の疑似体験もラスベガス滞在中のアトラクションの1つにしたのである。町はダウンタウン地区から賑やかになったが、个性的で大規模なホテルがラスベガスを南北に走る大通り（通称、ストリップ）に立ち並ぶようになり、ストリップ地区を現代のラスベガス最大の集客区域へと発展させていったのである。

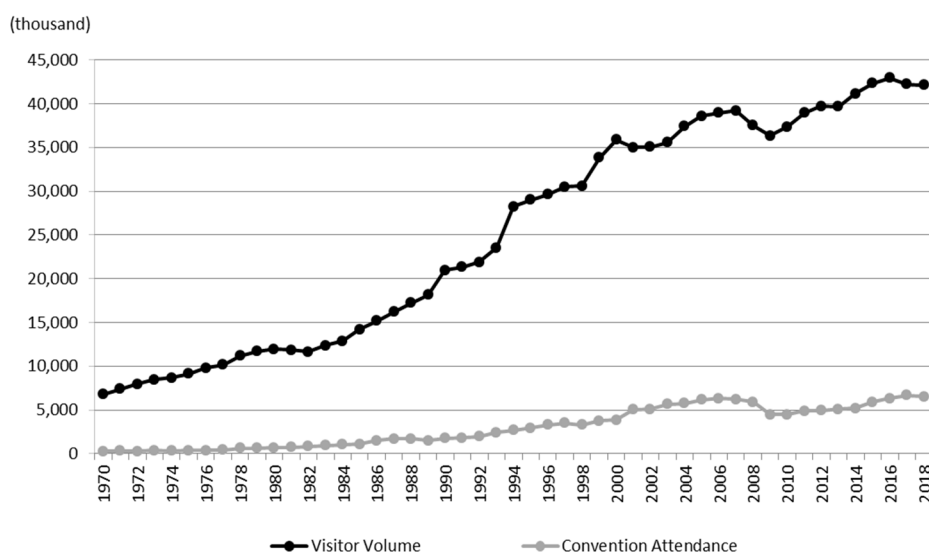
ラスベガスを貧困の町からネオンが煌めく華やかな街に変えたのは、これらのホテルの所有者ないし経営者である。ハワード・ヒューズ（Howard Hughes、広大な土地を購入しラスベガスからマフィアを一掃した貢献者）、レスター・ベン・ビニオン（Lester Ben Binion、通称 Benny Binion、ホースシューホテルの創業者、カジノのゲーム手法の開発者）、シェルドン・アデルソン（Sheldon Adelson、ラスベガス・サンズ社の創業者）、サミュエル・ボイド（Samuel A. Boyd、通称 Sam Boyd、ボイドゲーミング社の創業者）、カーコ・カーコリアン（Kerkor Kerkerian、通称 Kirk、現 MGM リゾーツの創業者）、スティーブ・ウィン（Stephen Wynn、ミラージュの開業者、ウィン・リゾート社の創業者）らである。ラスベガスは夢を抱く幾人ものカジノ・ホテル経営者を育成した。ラスベガスで成功し企業規模を大きくしたカジノ・ホテル・グループは、国内はもとより海外の都市においてもそのマネジメント能力を競争優位性として事業をますます拡大している。

このようにラスベガスはカジノを軸に地域活性化を実現したが、カジノを合法化する地が国内にも海外にも登場するようになり、ライバル都市が増加した。そのため、ラスベガスは誘客要因を追加するとともに顧客層の拡大を図ることになった。誘客要因としてギャンブルの他にコンベンション、エンターテインメント、ショッピング、アクティビティを加えたのである。ラスベガスがカジノの街として誕生した当時、顧客層はギャンブルを楽しむ労働者であったが、バクジールのリゾート開発構想以後、同地が推進した高級化戦略により顧客層は高所得者層の大人になり、ライバル都市の増加とそれらへの対抗策としてコンベンションに参加するビジネス客、さらにはファミリーへと顧客層を転向している。顧客層の移行によりラスベガスが用意する施設やサービスも変化している。1990年代半ばよりホテルの買収が増え、リニューアルが行われた。2000年代半ばよりミュージカルや有名人によるショーの開催が注目されるようになり、2010年代後半より大型商業施設の増設や拡張、話題店の進出が相次ぐようになった。コンベンションホールの充実とアフターコンベンションの充足、高級ブランド店が並ぶ夢を見るようなショッピングアーケードと現実的なアウトレットモールという異なるタイプの商業施設の設置、高級レストラン街とファストフード店が集積するフードコートを設置など、顧客層にあわせたサービス提供環境を整備した。ラスベガスは治安向上に力を入れ、労働者から高所得者、ビジネス客、ファミリー、そして再び大人（高齢者）へと時代に沿って顧客対象を変更、移行し、人々が24時間楽しく活動できる街にしている。提供するサービスやホスピタリティの種類も対象市場、グループ人数にあわせ変化、更新させている。

### Ⅲ. 観光集客と観光産業の概況

#### 1. 集客概況と旅行者の特徴

2018年にラスベガスを訪れた旅行者数(入込客数)は4211万6800人(前年比0.2%減)であった。2016年の4293万6100人をピークにこの2年間、訪問者数はやや減少に転じている。だが1970年に678万7650人だった訪問者数は、1980年は1194万1524人、1990年は2095万4420人、2000年は3584万9691人、2010年は3733万5436人と、どの時代も10年前と比較して1.7~1.8倍になっている。図1が示すように訪問者数が減少に転じる年もあるが、総体的に増加傾向を続けてきた<sup>4)</sup>。



(注) LVCVA Research Center (2019) “Las Vegas Historic Tourism Statistics 1970-2018” に基づき筆者作成。

図1. ラスベガスの訪問者数の推移

この数字を支えるのはラスベガスの再訪率の高さである。GLCリサーチの調査によれば、2018年の訪問者はリピーターが82%に上り、初めて訪れたという人は18%であった。過去5年をみてもリピーターが73~84%の8割前後、初訪問者は16~27%の2割前後で推移している<sup>5)</sup>。

旅行者の特徴を捉えていくことにしよう。主な旅行目的(訪問目的)は、休暇・娯楽(45%)、友人・親戚訪問(17%)、会議・展示会参加(8%)、ギャンブル(7%)、業務(7%)である。通過するだけ(9%)、特別なイベント(4%)、結婚式(3%)、その他(1%)という目的もある<sup>6)</sup>。ギャンブルの街としてのイメージの強さに比べ、ギャンブルを訪問目的とする人は少なく、同地が後になって作り出したコンベンションという訪問目的も少ない。だが、滞在中にギャンブルをした人は74%に上り、数パーセントとはいえ増加する傾向にある。ギャンブルに費やした時間は

1日2時間以下が67%、3~4時間が21%であるが、平均は2.2時間で以前と比較して増える傾向にある。平均6.4のカジノを巡り、1.9の施設でギャンブルをしている<sup>7)</sup>。見て回るカジノの数は増えているが、実際にギャンブルをする施設は減っている。近年は、休暇・娯楽、会議・展示会参加の訪問目的が減少し、友人・親戚訪問、ギャンブル、業務、通過の訪問目的が増加している。

旅行人数（同行者数）は大人2名が主流である。2018年は74%を占めるようになり、過去5年で最も高くなった。次に多いのは1名で12%である。この5年間をみると、大人2名の旅行が67~74%の7割前後、一人旅が9~13%の1割前後で推移している。3名以上での旅行は少なく、3名は4~7%の5分前後、4名は8~12%の1割前後、5名以上は3~5%の5分弱で推移している。2018年の旅行人数は平均2.2名で少人数化する傾向にあり、21歳未満を連れた旅行者は6%に過ぎなかった<sup>8)</sup>。

旅行日数（滞在日数）は3泊4日、4泊5日が多く、2018年の平均宿泊日数は3.4泊、平均滞在日数は4.4日であった。3泊4日が28%、4泊5日が24%、5泊6日以上が21%で、2泊3日は17%、1泊2日は10%であった。滞在日数は増加傾向にあるが長くはない。到着日は平日が71%、週末が29%で、この特徴はほぼ変わっていない。宿泊先はストリップ地区のホテルが好まれ、宿泊客を集めるが、知人・親戚宅、郊外・その他の地域に宿泊する人もそれぞれ1割程度に増え、宿泊先に変化の兆しがみえる<sup>9)</sup>。宿泊先の変化は、旅行日数の増加やギャンブルに費やす時間の増加、旅行目的の変化にも関係するであろう。だが、ギャンブルをした旅行者が1回の滞在でギャンブルに使用した金額の平均は2018年では527.05米ドルとなり、2016年の619.01米ドルから減少した。600米ドル以上の使用者も22%いるが、最も多いのは0~99米ドルの範囲の使用者で27%である。カジノを体験してみるという少額使用が多い。

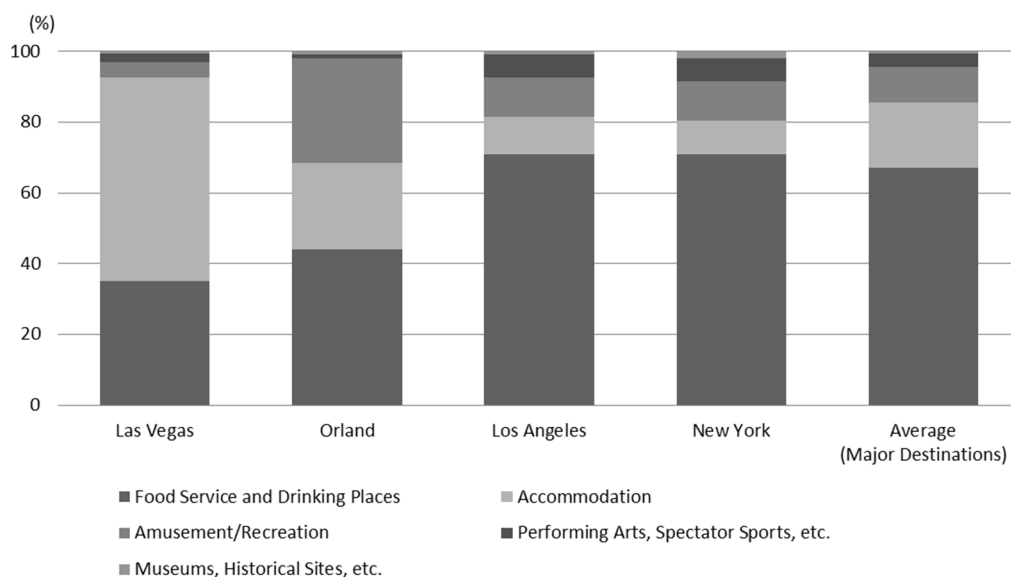
旅行者の属性は、性別では男女半々、既婚79%、独身16%、別居・離婚5%、寡婦・寡夫1%であった。職業については有職68%、退職22%、主婦・主夫5%、学生4%、無職2%、年齢については平均45.1歳、21~29歳が20%、30~39歳が23%、40~49歳が19%、50~59歳が14%、60~64歳が5%、65歳以上が19%であった<sup>10)</sup>。60歳以上が合計24%に上る。国内旅行者が80%、海外旅行者が20%である。民族的背景は、白人77%、ヒスパニック/ラテン10%、アフリカ・アメリカン（黒人）7%、アジア/アジア・アメリカン2%、その他3%である。世帯収入は、10万米ドル以上が34%、8万以上10万米ドル未満が18%、6万以上8万米ドル未満が19%、4万以上6万米ドル未満が12%、2万以上4万米ドル未満が6%、2万米ドル未満が4%であった<sup>11)</sup>。国内旅行者が8割を占め、高学歴、高所得、白人が多いことがわかる。既婚者が多く、男女の比率が等しいことから、夫婦旅行が多いと捉えることもできる。21歳以上のどの年代も訪問しているが、60歳以上と30歳代が他の年齢層よりも若干多いという特徴がある。

次に観光産業の概況を捉えることにしよう。

## 2. 観光産業の概況

ラスベガスは観光産業への依存度が高い。2017年の観光集客数は国内第8位であったが、ラスベガスの観光産業が創出したGDPは225億米ドルで域内GDPの20%を占め、この割合は米国主要観光都市上位20デスティネーションの中で最も高い。観光産業への依存度が2番目に高いアトランティックシティ（ニュージャージー州南東部）は18.5%（24億米ドル）、3番目のオーランド（フロリダ州）は11.5%（153億米ドル）であった<sup>12)</sup>。

2017年のラスベガスの観光産業従事者数は28万9000人で域内全雇用の29.9%を占めた。米国主要観光都市の観光産業雇用比率は平均13.5%であることから、ラスベガスはその2倍以上である<sup>13)</sup>。観光産業従事者の業種を捉えると、図2が示すように都市毎に特色があるが、ラスベガスは宿泊業（Accommodation）に集中し、飲食業（Food Service and Drinking Places）、娯楽・保養（Amusement / Recreation）、演芸・観戦スポーツ（Performing Arts, Spectator Sports, etc.）が続く<sup>14)</sup>。



（注）LVCVA (2019) *The Relative Dependence on Tourism of Major U.S. Economies 2018*, Economic Impact Series Brief, January 2019, p.3 に基づき筆者作成。

図2. 米国主要観光都市における観光産業の業種別雇用比率（2017年度）

一般に観光産業の給与水準は低いと言われるが、米国も例に洩れず、主要観光都市の観光産業従事者の平均給与は全産業平均の45%にとどまる。しかし、ネバダ州南部の観光産業従事者の平均給与は全産業平均給与の74%あり、他の主要観光都市よりも平均給与が高い状況にある。観光産業が支払う給与はネバダ州南部では全産業の22%に上るが、主要観光都市の平均は6.8%を占めるに過ぎない。



観光産業従事者の平均給与を捉えると、2017年のネバダ州南部の平均週給は670米ドルであった。観光産業従事者の給与が最も高いのは週671米ドルのロサンゼルスだが、その差は週1米ドルに過ぎず、ロサンゼルスと並び高い給与水準にある。ロサンゼルスでは生活費が4割強高いことを考慮すれば、ネバダ州南部の観光従事者は国内主要観光都市のどの観光産業従事者よりも高収入を得ていることになる<sup>15)</sup>。

観光産業は、また税金についても政府、地元へ貢献している。税金面を捉えると、2018年の観光集客に伴う税金は合計22億9550万米ドルであった。うち15億3310万米ドルが観光産業に特有の税、すなわち、賭博税、宿泊税（短期滞在税）、生演奏・娯楽税（ライブ・エンターテインメント税）による税金で、残る7億6250万米ドルが訪問者の支払った売上税（消費税）による税金である。2018年にクラーク郡が徴収した売上税と使用税（州外で購入して持ち込んだ財に対して州政府が課す税）の20%を訪問者が支払っているのである<sup>16)</sup>。雇用主に課される支払い給与税（賃金税）、商取引税、酒税、たばこ税も観光産業から徴収される重要な税となっている。

さらに観光産業には財産税（不動産税、固定資産税）の高額納税企業が多い。企業の課税対象資産をもとに見積ると、ホテルおよびホテル・カジノ企業の納税額は税金の11.7%を占める。クラーク郡の資産評価額に基づく納税者上位10社のうち7社がゲーミング企業なのである<sup>17)</sup>。収められた税は、観光関係（コンベンション誘致、観光プロモーション）に3割強、教育関係（学校）に3割強、その他（スタジアム運営、公園、リクリエーション施設、交通）に3割弱の割合で配分され、活用されている<sup>18)</sup>。税金の用途を公表し、観光分野から得られた税金は広義の観光関連業種以外にも配分され、社会に役立てられているのである。

では、ラスベガスの主要観光業種について捉えていくことにしよう。

### 3. 宿泊分野

2018年12月31日時点のラスベガスの宿泊施設数（ホテルおよびモーテル）は271軒で、客室数は14万9158室（前年比0.2%増）であった<sup>19)</sup>。2013年の15万593室をピークに客室数はやや減少しているものの<sup>20)</sup>、今後もホテルの増改築や開業が予定されており、2022年もしくはそれ以降には16万1853室になる予定である<sup>21)</sup>。稼働率はラスベガス全体で88.2%（前年比0.5%減）、平日が85.5%（前年比0.2%増）、週末が94.5%（前年比0.7%減）である。地区別では、ストリップ地区が89.5%（前年比0.5%減）、ダウンタウン地区が83.0%（前年比0.0%）である。米国内のホテルの平均稼働率は66.2%であることを考慮すると、ラスベガスのホテルの稼働率は高いことがわかる<sup>22)</sup>。なお2019年6月末時点のラスベガスの客室数は14万6570室でホテル数は275になっている<sup>23)</sup>。

1軒の宿泊施設が保有する客室数は、1桁のホステルとモーテルから4桁のホテルまで幅広いが、ラスベガスのイメージを形成している代表的なホテルは客室数が4桁の大型ホテルである。

2018年12月31日時点の客室数上位10施設は、MGM グランド（4968室）、ルクソール（4400室）、ベネチアン（4027室）、アリア（4004室）、エクスカリバー（3981室）、ベラジオ（3933室）、シーザーズパレス（3794室）、サーカスサーカス（3763室）、フラミンゴ（3460室）、マンダレイベイ（3211室）であった。パラッツォ（3066室）、ミラージュ（3044室）、コスモポリタン（3033室）の3軒も客室数が3000室を越え<sup>24)</sup>、これら3000室以上の大型ホテル13軒は全てラスベガス大通りに位置している。この大量の客室の稼働率を約9割にしているのである。

ラスベガスのホテルは一軒一軒がテーマパークのようである。特定の国・地域を代表する観光名所や風景を再現したり、ある物語のストーリーを現実化したりして、訪問者をあたかもその場に身を置いているように錯覚させる。すなわち、バーチャルな旅行体験をさせるのである。ショップやレストランについてもテーマに合う企業を出店させたり、外装・内装を適合させたりして、テーマとする国・地域、ストーリーの中に居る気分を一層高めるだけでなく、そこで提供されるサービスを訪問者が受けられるようにする。文化さえも体験しているような気持ちにさせるサービスの提供に加え、ショーによる演出も行い、バーチャル体験を深化させる。カジノだけでなく、無料のショーも提供することによって宿泊客以外の人々にもホテルに足を運んでもらおうとする。そして、利用者の満足度を高める努力にも余念がない。トラブルやクレームが発生した場合には迅速に対処して解決するが、代替物の提供をはじめ、リカバリーの対策も組まれている。一般に旅やサービスを振り返った時、最終的に人々の思い出や記憶に残るのはトラブルやクレームよりも優れたリカバリーである。マイナスの出来事をプラスの出来事に変え、顧客満足の上昇に努める。リカバリーはリピーターの獲得に繋がり、さらに好印象をもった旅行者の口コミによる新たな顧客獲得という集客効果も期待できる。

では、ラスベガスのカジノ・ホテルを経営しているのはどのような事業者なのだろうか。世界で数多くのホテルと客室を運営するのは、マリオット・インターナショナル社、ヒルトン社、ハイアット社等のホテルチェーンだが、ラスベガスで大々的に事業を展開するのはこれらのホテルチェーンではない。グローバル・チェーンホテルには米国企業が多く、ラスベガスにも進出しているが、その存在感は他都市ほど大きいものではない。

ラスベガスで最大規模を誇るMGM グランド、ルクソール、エクスカリバー、サーカスサーカス、マンダレイベイ、ミラージュ、トレジャーアイランド（2884室）、パーク MGM（2605室）、ニューヨークニューヨーク（2024室）等を運営するのはMGM リゾーツ・インターナショナル社（本部：ネバダ州ラスベガス、2000年創業）である。シーザーズパレス、フラミンゴ、パリス（2916室）、バリーズ（2814室）ハラズ（2530室）、リオ（2522室）、プラネットハリウッド（2496室）等を運営するのは老舗企業シーザーズ・エンターテインメント社（本部：ネバダ州ラスベガス、1937年創業）である。アリア、ベラジオ、ウィンラスベガス（2716室）等を運営するのは新興のウィン・リゾーツ社（本部：ネバダ州パラダイス、2002年創業）である。シンガポールのマ

リーナベイ・サンズで有名なラスベガス・サンズ・グループ（本部：ネバダ州ラスベガス、1988年創業）はベネチアン、パラッツォ等を運営している。ステーション・カジノ社（本部：ネバダ州サマリン、1976年創業）はパレスステーションホテル（575室）、レッドロックリゾート（801室）等を、ボイドゲーミング社（本部：ネバダ州パラダイス、1998年創業）はスターダスト、フリーモントホテル等を、ネバダフロペルティ1社（本部：ネバダ州ラスベガス、2008年創業）はコスモポリタンを運営している。

カジノを軸にする複合的なリゾートは「統合型リゾート」と呼ばれるようになった。この概念はシンガポールにおける開発以降つかわれるようになったため本研究では使用していないが、カジノをはじめ、宿泊施設、飲食店、ショッピングセンター、劇場、博物館、美術館、会議場など、複数の異なる機能をもつ施設を一体的に開発、運営しようとする多機能型リゾートをさす。この統合型リゾートの4大事業者が先に挙げたMGMリゾート・インターナショナル社、シーザーズ・エンターテインメント社、ウィン・リゾート社、ラスベガス・サンズ・グループ社であり、全てラスベガスで大規模に事業展開する米国企業なのである。これらの企業の中には国内事業に重点を置く企業もあるが、シンガポール、マカオ、英国などにも進出してグローバルに事業を進める企業もある。カジノ・オーストリア・インターナショナル社（本部：オーストリア・ウィーン、1977年創業）、ギャラクシー・エンターテインメント・グループ社（銀河娯楽集団、本部：香港、2005年創業）、ゲンティン・グループ社（本部：マレーシア・クアラルンプール、1964年創業）、メルコ・リゾート・アンド・エンターテインメント社（本部：香港、2004年創業）、SJMホールディングス社（澳門博彩控股有限公司、本部：マカオ、1962年創業）をはじめ、欧州やアジアで活躍するカジノ事業者も居る。したがって、決してライバル不在の環境にはないが、4大企業は全て米国企業なのである。

なお、ラスベガスで活躍するカジノ・ホテル事業者は高額納税者として地域経済への貢献度が高い。クラーク郡の資産価値に基づく納税企業上位10社のうち7社がカジノ・ホテル事業者で、上位2社はネバダ電力を上回る。この7社とは、上位からMGMリゾート・インターナショナル社、シーザーズ・エンターテインメント社、ウィン・リゾート社、ラスベガス・サンズ・グループ社、ステーション・カジノ社、ボイドゲーミング社、ネバダフロペルティ1社である<sup>25)</sup>。

#### 4. コンベンション分野

ラスベガスが力を入れる集客分野にMICE(Meetings, Incentives, Conferences / Conventions, Events / Exhibitions)がある。カジノを軸に集客しようとするが、施設側にとっては旅行閑散期を埋める必要があり、旅行者にとってはラスベガスを訪れる正当な理由や差し障りのない旅行目的が必要である。ギャンブルをする行為に罪悪感を持たない人も少なくはなく、それを楽しみに行くと言うことは憚られるものである。そのため、ラスベガスを訪問するための表向きの理由が必要にな

る。そこに着目したラスベガスは MICE 分野の充実に取り組み、訪問者数とあわせコンベンション参加者数の統計も取り、公表している。2018 年は訪問者 4211 万 6800 人の 15.4%にあたる 650 万 1800 人（前年比 2.2%減）がコンベンション参加者であった。最もコンベンション参加者数が多かったのは 2017 年の 664 万 6200 人（前年比 5.3%増）でラスベガス訪問者数の 15.7%であった<sup>26)</sup>。

一般にコンベンション参加者は交通費や宿泊費が経費で支払われるため、単価の高い訪問者である。旅費の自己負担が軽減されることから滞在先での飲食や買物等の支出額が休暇目的の一般旅行者よりも高くなる傾向がある。ラスベガスにおいてもその傾向をみることができ、コンベンション参加者数は訪問者数全体の 15.4%だが、参加者による宿泊費等を含む滞在中の合計消費額は 18.3%である。彼らの旅行消費額の約 25%は飲食や買物に使用されている。観光分野に特有の税収のうち 19.0%がコンベンション参加者によるものであり、訪問者が支払った賭博税の 6.8%、宿泊税の 29.9%、生演奏・娯楽税の 10.2%を、そして売上税の 16.8%をコンベンション参加者が担った<sup>27)</sup>。コンベンション参加者はとりわけ宿泊先での単価が高い顧客であり、買物においてもやや消費額が一般の旅行者よりも高い。したがって、コンベンションの誘致は地元経済にとって重要になるのである。

統計がある 2017 年 12 月末のラスベガスの展示場・会議場の敷地面積は合計 1123 万 3121 平方フィート（104 万 4680 平方メートル）に上り、うち宿泊施設が保有するスペースが 78.0%の 875 万 9817 平方フィート（81 万 4663 平方メートル）、ラスベガス・コンベンション・アンド・ビジターズ・オーソリティー（Las Vegas Convention and Visitors Authority: LVCVA）が保有するスペースが 20.5%の 230 万 7167 平方フィート（21 万 4567 平方メートル）、パピリオンやスタジアム等のその他の公的機関が保有する会議場スペースが 1.5%の 16 万 6137 平方フィート（1 万 5451 平方メートル）であった<sup>28)</sup>。会議場スペースを最も多く保有するのは公的機関のラスベガス・コンベンション・センターで全体の 19.4%にあたる 218 万 2167 平方フィート（20 万 2942 平方メートル）を保有するが、宿泊施設の中にも会議場スペースを多く持つホテルがある。マンダレイベイ 201 万 3697 平方フィート（18 万 7274 平方メートル）、サンズエキスポ・アンド・コンベンションセンター/パラッツォ/ベネチアン 171 万 8 平方フィート（15 万 9031 平方メートル）、MGM グランド 60 万 2000 平方フィート（5 万 5986 平方メートル）、アリア 30 万平方フィート（2 万 7900 平方メートル）、シーザーズパレス 30 万平方フィート（2 万 7900 平方メートル）、ベラジオ 20 万平方フィート（1 万 8600 平方メートル）、コスモポリタン 20 万平方フィート（1 万 8600 平方メートル）、ウェストゲート 20 万平方フィート（1 万 8600 平方メートル）である<sup>29)</sup>。これら上位 8 ホテルで宿泊施設が保有する展示場・会議場スペースの 63.1%、ラスベガス全体の展示場・会議場スペースの 49.2%を占める。地域経済の活性化を担う公的組織だけでなく民間企業も MICE 分野の充足に力を入れているのである。

コンベンションスペースは2019年に15億1000万米ドルを投じて38万500平方フィート（3万5387平方メートル）増え、さらに2020年には84億8900億米ドルを投じる236万6300平方フィート（22万65平方メートル）の大拡張、2022年も51億1900万米ドルを投じる66万平方フィート（6万1380平方メートル）の拡張計画がある。その結果、2022年以降にはコンベンションスペースが2018年よりも345万6800平方フィート（32万1482平方メートル）増える予定である<sup>30</sup>。

ラスベガスはカジノの街であるが、コンベンションの街としても誘客を行い、宿泊客を増やすことによってホテルの稼働率を高めている。大型のコンベンションやイベントの開催に伴う大量集客が見込めた際に宿泊施設が揃って料金を引き上げたことも過去にあったが、批判を浴び、その後、極端な料金変動はしなくなった。むしろ、ラスベガスの宿泊施設は宿泊料金が他都市より低くなるよう設定することによって、集客しやすい状況を作ることに協力している。そして、確保した宿泊客を客室から外出させるための工夫をする。魅力的なテナントをホテル内に誘致して利用をそそる。それは一度訪れてみたいと人々が考えている話題の店である場合もあれば、驚くような激安の朝食メニューを24時間注文できる店である場合もある。宿泊施設は宿泊者の飲食や買物の行動を通じて売上を向上させるとともに、本来の狙いであるカジノへと誘導する。客室からコーヒーマーカーやポット、カップを排除する一方で、カジノエリアで席に着けばドリンクが提供されるシステムになっている。また、ホテルの出入りにはカジノエリアを延々と通り抜けなければならぬよう入念に動線設計を行っている。

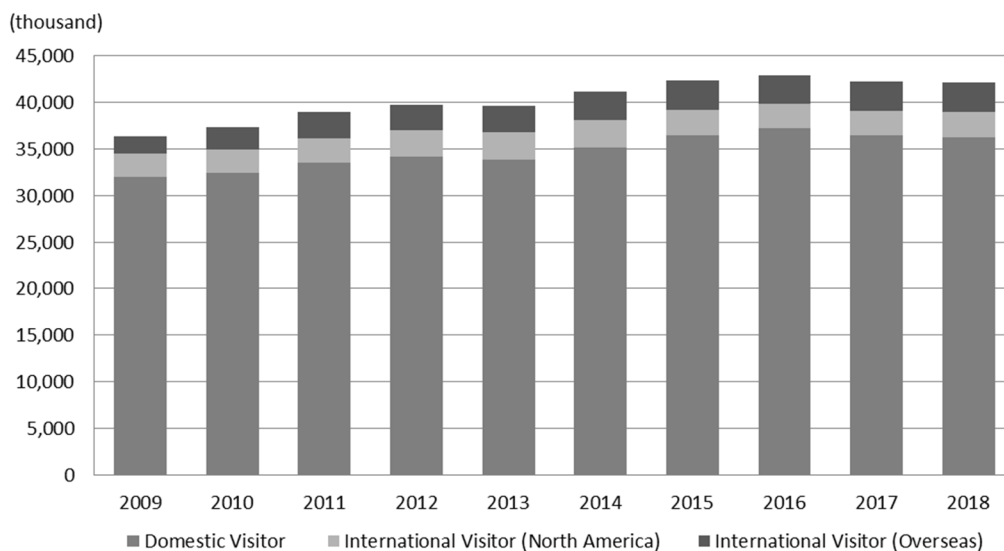
## 5. 商業分野（飲食と小売）

旅先での飲食や買物も旅を構成する要素の1つである。ラスベガスでは常に話題性のある店が出店し、人々の関心が薄くなれば別の店に入れ替わっていく。特に飲食分野では高級店からカフェ、バー、ファストフード店まで有名店や世界的知名度のある店が出店するところに特徴がある。多くは米国文化に根差す店や米国創業の店であるが、地元発祥へのこだわりはなく、ホテル内あるいは大型商業施設に入店している場合が多い。他方、小売分野では直営の路面旗艦店も出店するが、複数の大型商業施設がショッピングだけでなく観光スポットとしても訪問者を刺激する役割を果たす。商業施設の多くは大型ホテルに隣接ないし近接しており、代表的なものにフォーラム・ショッप्ス（シーザーズパレス隣接）、グランキャナル・ショッप्ス（ベネチアン、パラッツォ隣接）、ミラクルマイル・ショッप्ス（プラネットハリウッド隣接）、ファッションショー・モール（トレジャーアイランド、ウィン、トランプ近接）、クリスタルズ（アリア隣接、ワドルフアストリア近接）、ウィンプラザ（ウィン、アンコール近接）、ヴィアベラジオ（ベラジオ隣接）、グランバザール（バリーズ隣接）がある。これらの商業施設には隣接するホテルの顧客層に合わせた店舗が入居するが、ホテルのイメージを形成することから高級店や人気店、話題店、米国系百貨店が入居する。しかし、中所得層のファミリーにとっては家計を考慮すれば必ずしも現実的ではな

い。そこで、米国系のアウトレットモールがラスベガスの南北それぞれに開設されるようになった。また飲食分野ではファストフード店のあるフードコートを設置しているホテルもある。欧州高級ブランドからファストファッション、高級レストランからファストフードまで、複数の所得層や年齢層の人々のニーズを満たすことができるよう各種店舗を揃えている。しかし、旅行者で賑わうストリップ地区の価格設定は国内他都市と比較して高くなっているため、購入をためらう訪問者が出ることはもちろんのこと、地元住民は特別な理由がない限り同地区では買い物をしていない。また、車を利用しない限り観光スポット以外の場所——例えば、地元の人々が暮らすエリア——に出かけることは難しいように公共交通システムが仕組みられている。旅行者と住民が消費をする場所は異なるのである。ラスベガス市は訪問者と居住者を区分する都市計画を実施している。訪問者は囲われ管理されたエリア内で監視のもと滞在を楽しんでいるのであり、観光従事者にとっては住職分離の土地利用になっているのである。

#### IV. 国際観光の概況

ラスベガスは訪問者の9割が満足する再訪率の高い観光都市になった<sup>31)</sup>。しかし、国内旅行者が8割を占め、国際観光客は2割に過ぎない。しかも、この国際観光客の半分はカナダとメキシコという陸続きの北米の国々からの旅行者である。

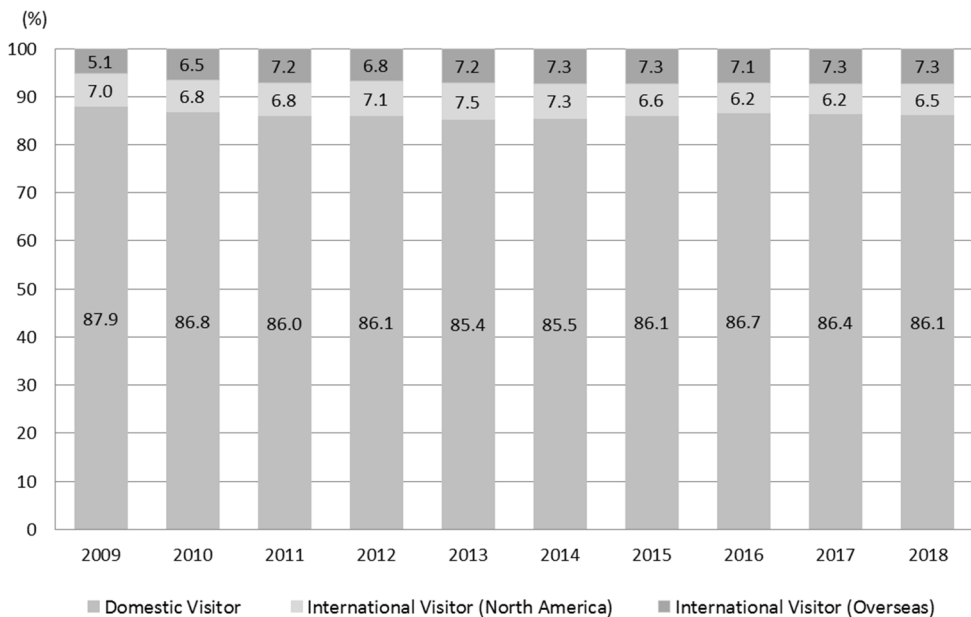


(注) LVCVA (2019) “Las Vegas International Visitation Estimates, as of August 22, 2019” に基づき筆者作成。

図3. ラスベガスの出発地別訪問者数の推移

図3はラスベガスの訪問者数を出発地別に3タイプに分類して示したものである。訪問者を①

米国内からの国内旅行者、②米国を除く北米地域の国々からの国際観光客、③北米地域以外の国々からの国際観光客（海外旅行者）に分類している。国境を越えてくる国際観光客という意味では②と③、地理的に同じ北米地域に居住する旅行者という意味では①と②を1つのグループと捉えることもできる。図3が示すように、ラスベガスの訪問者は①の国内旅行者が圧倒的多数を占め、②と③を合わせた国際観光客は少ない。陸続きであるということから②の北米地域の国々からの旅行者を①の国内旅行者と合わせて捉え、海を渡ってくる③の海外旅行者は実に少ないことがわかる。3つのタイプの訪問者の比率を示したものが図4である。③の海外旅行者は約7%である。



(注) LVCVA (2019) “Las Vegas International Visitation Estimates, as of August 22, 2019” に基づき筆者作成。

図4. ラスベガス訪問者の出発地別シェアの推移

つまり、世界的な知名度に反してラスベガスは地理的に近い①と②の北米地域からの旅行者が継続的に9割を占めるデスティネーションなのである。世界各地から旅行者を集める国際観光都市とはいえないであろう。2018年の国際観光客の詳細な地域別内訳は、(米国を除く)北米47.0%、欧州25.7%、アジア13.9%、オセアニア7.3%、南米4.4%、中米0.6%、中東0.5%、カリブ0.3%、アフリカ0.2%と概算されている<sup>32)</sup>。国際観光という側面から捉えた場合、ラスベガスは国内旅行者にウェイトのあるデスティネーションであり、国際観光客を意識した対策も取っていない。米国人と外国人を区分するのではなく、訪れた人々を総括して「ビジター（訪問者）」とする捉え方をしている。この捉え方は、第1に全ての訪問者に楽しんでもらえる仕掛け作りに取り組んで

いる点、第2に現地での案内や情報発信において多言語対応が控えられている点に表れている。

まず第1の訪問者に楽しんでもらうための仕掛け作りでは、カジノをラスベガスの観光の目玉とするものの、ショー、イベント、フェスティバル、ショッピング、ダイニングなど、カジノを旅行目的としない人々への楽しみを毎日、季節を問わず提供する努力を行っている。官民を挙げ、訪問者を飽きさせないよう常に現状を見直し、改善や新企画への変更を行っている。訪問者が土地に抱いているイメージを実現するとともに、再訪者にも過去の思い出に触れられるよう以前のイメージを保持しながら、訪れる度に新たな楽しみを発見することができるよう工夫をしている。ショーやイベントは無料でも提供し、ショッピングやダイニングではあらゆる層の好みや利便性に対応できるよう、また滞在中に飽きがこないようサービス提供者（サプライヤー）の選択肢を豊富にし、さらに話題の店やブランドの誘致を行う。VIPには招待を含む特別待遇を実施する。また、顧客の優先度とは無関係にミスやトラブル、クレームが発生した場合には迅速な対応によって処置、解決するだけでなく、リカバリーのためのサービスも提供する。常に喜びを与えるという「プラス」のサービスの開発と提供に努めるが、発生してしまった不愉快な思いをさせるという「マイナス」のサービスには、問題解決を通じてマイナスをゼロに埋めるだけでなく、リカバリーのサービスを追加提供することによってマイナスをゼロ、さらにプラスへと引き上げる。サービスを提供する側においてリカバリーの予算は組まれており、現場スタッフが迅速にリカバリーできるよう利用しやすい制度、短く明快な判断ルートが構築されている。ラスベガスに来て楽しみ喜んでもらうという行為に対象者が国内旅行者であるか、海外旅行者であるかという区別はないのである。

第2の訪問者への言語対応は英語中心である。一般に観光サービスを提供する現場は旅行者の母国語に合わせる傾向がある。特にアジア諸国にはその傾向が強い。しかし、米国が英語（米語）を母国語とする国であることも手伝い、ラスベガスでは多言語対応が少なく、顧客対応に当たるスタッフ、紙媒体のパンフレット、案内表示などは、ほぼ英語のみである。ホームページやインフォメーション板などのデジタル機器については一部で多言語対応もしているが、対応言語数は少なく、原文である英語以外ではスペイン語、中国語、ドイツ語が辛うじてある程度である。米国には歴史的にスペイン語を話す人や中国語を話す人が移り住んでいる。そのため、これら2言語への対応については海外旅行者だけでなく国内旅行者への対応とも捉えることができる。現場スタッフによる個人的配慮や進出企業の本国親会社の国籍等が関係しない限り、ほぼ全てにおいて英語による観光サービスが提供されているのである。

このようにラスベガスを国際観光という側面から捉えると、グローバル化は進んでいないとみることができる。重要な観光素材となっているカジノ・ホテルの所有主体、運営主体は米国企業である。商業施設への入店も、高級ブランド店には欧州企業が多いことを除き、米国企業が多数を占める。京都のように国際観光客の増大に伴い、日本文化を強調するような景観づくりに拍車



が掛かったり、観光客が関心を寄せる和の文化に根差す店や日本企業の進出が相次ぐようになってきた事例もある。だが、ラスベガスは訪問者の8割を国内旅行者が占め、彼らが日頃から親しみを持っているサプライヤー、彼らにとって居心地のよいサービスを提供する企業が進出している。国際観光客が異国（米国）にいることを実感できるような雰囲気作りのため、あるいは国際観光客のニーズを満たすために現地企業が出店しているわけではない。したがって、ラスベガスは国内旅行者（現地人）が好み楽しむデスティネーションを作ることが、他国の人々の関心にもつながるという考えのもと、観光による地域振興を図っていると考えることができるだろう。観光産業が地元経済にいかんにか貢献しているかについて分析し、結果報告を地元の人々にも分かりやすいように記し公表している。現地の観光誘客機関は集客や誘致のための活動だけでなく、カジノ観光に対する地元の人々の理解を得るための説明責任を果たすことにも力を入れる。カジノによる観光集客が創出する税収、雇用、地元への還元など、分析結果を分かりやすく発表している。ラスベガスでは大多数を占める国内旅行者の満足度を高める工夫が様々なプロジェクトやサービスを通じて行われているが、その原点は地域経済の活性化にあり、地元の人々を最優先するという基本方針を今も貫いている。カジノの収益から得られる税収がどれほど地元へ還元されているのか、本来、住民が負担するはずだった納税額がいくらか軽減されているのかなど、明確に示し、人々の理解を得る。官民そして住民そろっての地域活性化が図られているのである。

## V. ラスベガスにみるカジノ都市の貢献と課題

### 1. ラスベガスの貢献

カジノを軸とする観光集客によって地域振興を図ったラスベガスでは、特に税収増大や雇用創出において地元経済への貢献があったことが観光分野を推進する関係部局や関連機関によって強調されている。観光分野から得られた税収は再び観光プロモーションに活用されるだけでなく、教育支援、公共施設や公共交通の整備などに使用され、地元の人々の暮らしのためにも還元されている。だが、観光交流をみると国内旅行への依存度が高く、国際観光という側面から捉えた場合、決してグローバル化が進展しているとはいえない。ラスベガスの訪問者の9割が米国を含む北米地域の人々である。カジノを軸にする集客が国際観光の拡大に結びつくわけではなく、むしろ、国内旅行者や近隣諸国の人々を引き寄せるに過ぎないのである。

しかしながら、やはりラスベガスは多くの人々から満足を得る再訪率の高い観光集客都市である。ラスベガスの取り組みからどのようなことを学ぶことができるのだろうか。ラスベガスの優れた取り組みについて考察することにしよう。

まず第1に、一貫性を維持しつつ姿を変えていることである。市がコンベンションの誘致やファミリー層の誘客に取り組むようになった後も、カジノの街、ギャンブルの街というイメージは街がカジノに着目した1900年代初めから変えていない。しかし、誘客のためにコンベンションやイ

ベントの誘致、大規模な商業施設の開設、ショーやライブの開催などを追加していき、対象市場を労働者から大人、ビジネス客、ファミリー、そして再び大人（高齢）へと順次転換、拡大を図っている。ホテルはカジノを併設した宿泊施設から宿泊できるテーマパークへと姿を変え、商業施設は高所得者層から中所得者層まで利用できる店舗を揃えるようになった。沿道を緑で飾り、交差点にはエスカレーターのある歩道橋を設置してあらゆる訪問者が街の中を楽しみながら移動できるようにする配慮と工夫も行っている。観光分野にたずさわる全ての人が訪問者を驚かせ、喜ばせることに努力を惜しまず、訪問者を飽きさせない。訪問者があらかじめ抱いている街のイメージを実現させることによって彼らの安心感と満足感を満たすとともに、訪れたことで知り得た喜びや驚きを与え、さらに満足度を高める。再訪者を飽きさせない新発見も創る。このように幹となる部分は変えず、枝葉の部分では恒常的に変化を創り出し続けているところにラスベガスの優秀さがあるといえるだろう。

第2は、産業が乏しいところに産業を発生させ、土地の利活用方法を提示したことである。乾燥した砂漠地帯で農業にも工業にも向きそうにない土地、いわゆる利用方法に悩み苦しむ土地を世界的に知られる街に変えた。ラスベガスは有力な資源がない地域であっても地域経済を発展させることができることを実証した。カジノで地域振興を図るという「まちおこし」において先駆的事例であり、ラスベガスが育てた経営者たちはカジノの運営手法の開発、カジノ・ホテルの経営という「ビジネス・モデル」「カジノ・マネジメント」における先駆的事例といえるだろう。ラスベガスで活躍する企業には、同地での経験をもとに国内他都市、海外他都市に進出する企業も少なくない。ラスベガスでの成功実績がカジノを誘致しようとする現地政府から厚い信頼を勝ち取る材料にもなっている。

## 2. 運営上の課題

ラスベガスの成功に続こうとする国・都市が相次ぐようになった。自然や遺跡などの観光資源に恵まれ、観光産業が発展してきたが、その国の地域経済を支えてきた観光産業に陰りが出てきた国・都市（エジプト・カイロ、オーストラリア・ゴールドコーストなど）の中には、観光集客のための新たな資源としてカジノを開設した都市もある。またこれまで国・都市を牽引してきた有力産業があったが、その基幹産業に陰りが出てきた国・都市（シンガポール、香港、韓国・ソウル、オーストラリア・シドニーなど）の中にも、国家経済を再び甦らせるためにカジノ導入に目を向けた国・都市もある。衰退産業の跡地利用にカジノを持ち込む事例も少なくない。しかし、ラスベガスの成功の裏には課題も見え隠れする。カジノ都市を運営するにあたっての留意点として次の3つを挙げることができるだろう。第1は変わり続ける必要があること、第2にマーケティング力が必要になること、第3に必ずしも高額消費が期待できるわけではないことである。

第1にラスベガスは訪問者、再訪者を喜ばせ、驚かせるための新たな取り組みを常に行ってき

た。ショーやフェスティバルの刷新・更新だけでなく、テナントの入替えはもちろんのこと、大規模投資を伴うホテルやホールなどの各種施設の増改築も頻繁に行っている。公共の場の美化や安全確保にも力を入れる。その状況報告も常時発表している。観光データの収集・分析を欠かさず、対象市場の見直しを図るとともに必要なサービスを見つけ提供する。変わり続ける努力を惜しまぬところにラスベガスの優位性があるが、街を挙げて同様にするのは容易なことではない。

第2にラスベガスでは専門の観光集客機関を組織して旅客誘致およびMICE誘致を行っているが、域内にある大量の客室、大小さまざまな展示場・会議場を埋めることは容易なことではない。だが、ラスベガスでは連日各種イベントやコンベンションの予定で埋まっている。大型のイベントやコンベンションだけでなく、中小規模のミーティング誘致にも力を入れるからである。VIPの接遇にも予算を組む。各種施設の稼働率を高め、維持するには地域にマーケティング力が必要になり、かつマーケティングを絶やすことはできないのである。

第3に訪問者の消費額が期待するほど高くはない可能性である。訪問者は大富豪ばかりではない。ファミリーやコンベンション参加者もいる。子供単独でカジノ内を歩くことは禁止されているため、ファミリー層はカジノの外に向かい、アウトレットモールやフードコートを利用する。ビジネス客やコンベンション参加者は旅費の自己負担が軽減されることから支出はそれ以外のところに向かうが、必ずしも高額消費をするわけではない。ラスベガスで手軽なファストフード店やカフェで一人食事をとる訪問者の姿を見かけることは少なくない。また高額なショーのチケットは値下げをしても売れていない。訪問者が巡るカジノの数は増えているが、ギャンブルに使う総額は減少している。滞在中の個人支出額が減少傾向にあることに加え、滞在日数は短く、知人・親戚宅に宿泊する旅行者も増える傾向にある。そのため、利用客を増やし、入れ替え、施設の回転率を上げる努力を続けなければならない。

つまり、カジノ都市は手間が掛かるが、その割には収益が少ないモデルと考えられるのである。またラスベガスをみる限り、カジノによる国際観光の進展、地域のグローバル化は図られない。国内にカジノを楽しむことのできる高所得者および中所得者の層がある場合、カジノは海外ではなく国内の人々を誘客する。カジノ都市の税収は外貨獲得によるものにはならず、自国民からの追加的徴収になるのである。さらにラスベガスでは国内企業がカジノ・ホテル企業の所有主体あるいは運営主体であった。だが、これらの企業が世界中でカジノの経営にたずさわっているのが現状である。したがって、ラスベガスの事例ではこれら米国企業による米国への納税という流れが生まれたが、諸外国ではカジノによる収益の一部は現地に収められるものの、米国に還流されてしまうのである。カジノの経営と運営を担う能力を備えた自国企業がなければ、カジノ都市がもたらす自国、地元への貢献は少なくなるといえるのではないだろうか。

## VI. 本研究のインプリケーションと今後の研究課題

本研究ではラスベガスを事例にカジノを軸に地域経済の振興を図った都市の観光分野におけるグローバル化を分析した。カジノ都市における国際観光の実態と、カジノ都市がもたらす貢献と運営上の課題を考察した。最後に本研究のインプリケーションと研究課題を示すことにしよう。

本研究の実践的インプリケーションは、カジノを軸とする地域活性化の有効性と課題を示したことにある。まず、地域を牽引する有力な産業を失った地域においてカジノを目玉とする観光集客が地元経済に貢献することを示した。使途に困る土地にカジノを開設することによってそれが観光資源の1つになり集客をもたらしうることができること、そして、観光集客を通じて得られる様々な税収が地域経済に貢献することを示した。だが、カジノ都市の運営には変化し続けるという手間が掛かり、インプットに比してアウトプットから得られる収益が少ないという課題があることも提示した。カジノ導入がグローバル化を促進するわけではないことも明らかにした。

本研究の学術的インプリケーションは、カジノによる観光集客都市をグローバル化という視点から分析したことにある。これまでカジノビジネスの実態解明やカジノ誘致が国・都市・地元住民にもたらす貢献や影響、必要となる対策については頻繁に議論がなされてきた。だが、もたらされる国際観光交流やグローバル化についてはこれまでの議論の中で見過ごされていたのではないだろうか。カジノ都市の観光分野をグローバル化という視点で分析すること、分析の結果、世界的知名度の高さと国際観光の進展には必ずしも正の関係があるとは限らないことを示した。ラスベガスはその世界的知名度に比して国際観光分野は進展していない。訪問者も域内で活躍する企業もドメスティックであった。

しかし、本研究には探究に至らなかった課題が多数ある。ラスベガス1都市に限った研究であるため、発見事実の一般性、他のカジノ都市との共通性は定かでない。国際観光交流の程度、現地国および近隣諸国の所得者層の違いによってカジノ都市の国際観光状況は異なる可能性がある。取り巻く環境や条件が異なるカジノ都市についても調査を行い、比較分析を通じて発見事実の一般性、普遍性を明らかにする必要がある。また本研究の議論は現場観察と文献研究から得られた資料、情報に基づき全体像を大きく掴んだものである。開催されるMICEの頻度や出店企業の属性など、細部データに触れながらカジノ都市の観光のグローバル化について論じたものではない。綿密な分析に基づく実証研究に高める必要があるだろう。

## 謝辞

本研究は2018年度流通科学大学特別研究費に基づく研究成果である。記して謝意を表す。

## 参考文献

- 浅羽良昌: 『アメリカの国際観光経済』(世界思想社, 2013) .
- Freiberg, K. and J. Freiberg: *Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Bard Books, 1996) . 小幡照雄訳: 『破天荒! サウスウエスト航空一驚愕の経営』(日経 BP 社, 1997) .
- 木曾崇: 『日本版カジノのすべて しくみ、経済効果からビジネス、統合型リゾートまで』(日本実業出版社, 2014) .
- 貴多野乃武次: 『ファンタジー・シティ ラスベガス7つの法則』(APS, 2000) .
- 長野慶太: 『ラスベガス 黄金の集客力 砂漠の真ん中に 3500 万人呼び込む 8 つの秘訣』(ダイヤモンド社, 2004) .
- 岡田和生・スティーブ=ウィン著, 上之二郎編: 『ラスベガス カジノホテル 最も新しい挑戦』(集英社インターナショナル, 2003) .
- 大阪商大・博報堂エルダー&カジノ研究会: 『団塊の楽園』(弘文堂, 2007) .
- 谷岡一郎: 『カジノが日本にできるとき 「大人社会」の経済学』(PHP 研究所 [PHP 新書], 2002) .
- 梅澤忠雄・美原融・宮田修編: 『ニッポンカジノ&メカリゾート革命—国際観光立国宣言—』(扶桑社, 2007) .
- 若宮健: 『カジノ解禁が日本を滅ぼす』(祥伝社 [祥伝社新書], 2011) .

## 参考資料

- GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) .
- Las Vegas Convention and Visitors Authority: *Clark County Meeting Space Inventory*, as of December 11, 2017 (LVCVA, Las Vegas, 2018) .
- Las Vegas Convention and Visitors Authority: *The Relative Dependence on Tourism of Major U.S. Economies 2018*, Economic Impact Series Brief, January 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) .
- Las Vegas Convention and Visitors Authority: *The Fiscal Impact of Southern Nevada Tourism: The Industry's Contribution to Major Public Revenues*, Economic Impact Series Brief, June 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) .
- Las Vegas Convention and Visitors Authority: *Clark County Lodging Inventory*, Effective December 31, 2018 (LVCVA, Las Vegas, 2019) .
- Las Vegas Convention and Visitors Authority: *Clark County Lodging Inventory*, Effective June 30, 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) .
- World Tourism and Travel Council: *Travel & Tourism: Global Economic Impact & Trends 2019 - March 2019* (WTTC, London, 2019) .
- World Tourism Organization: *UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition* (UNWTO, Madrid, 2018) .

## 参考 URL

- Boyd Gaming Corporation : <https://boydgaming.com/> 2019 年 9 月 24 日最終閲覧。
- Caesars Entertainment : <https://www.caesars.com/> 2019 年 9 月 24 日最終閲覧。
- Casino Austria International : <https://www.casinoaustriainternational.com/> 2019 年 9 月 24 日最終閲覧。
- Galaxy Entertainment Group : <https://www.galaxyentertainment.com/> 2019 年 9 月 24 日最終閲覧。
- Genting Casino : <https://www.genting.com/> 2019 年 9 月 24 日最終閲覧。

Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) : <https://www.lvcva.com/> 2019年9月21日最終閲覧。

Las Vegas Review Journal : <https://www.lasvegasreviewjournal.com/> 2019年9月24日最終閲覧。

Las Vegas Sands Corporation : <https://www.lvsands.com/> 2019年9月24日最終閲覧。

Merco Resorts & Entertainment : <https://www.merco-resorts.com/> 2019年9月24日最終閲覧。

MGM Resorts International : <https://www.mgmresorts.com/> 2019年9月24日最終閲覧。

SJM Holdings Limited : <https://www.sjmholdings.com/> 2019年9月24日最終閲覧。

Station Casinos : <https://www.sclv.com/> 2019年9月24日最終閲覧。

World Tourism and Travel Council (WTTC) : <http://www.wttc.org> 2019年9月8日最終閲覧。

World Tourism Organization (UNWTO) : <http://www.unwto.org> 2019年9月8日最終閲覧。

Wynn Resorts Limited : <https://www.wynnresorts.com/> 2019年9月24日最終閲覧。

- 1) World Tourism Organization: *UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition* (UNWTO, Madrid, 2018) 2-7.
- 2) World Tourism and Travel Council: *Travel & Tourism: Global Economic Impact & Trends 2019 -March 2019* (WTTC, London, 2019) 6-9.
- 3) “Las Vegas History” (<https://www.lvcva.com/stats-and-facts/history-of-as-vegas/> 2019年9月11日閲覧) および LVCVA: “Clark County (Las Vegas Metropolitan) Population Trends: 1980-2018, as of July 2018”に基づく。
- 4) LVCVA Research Center: “Las Vegas Historic Tourism Statistics 1970-2018, updated 02/2019”に基づく。
- 5) GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 13.
- 6) GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 15.
- 7) GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 41-42.
- 8) GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 29.
- 9) GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 30-32.
- 10) GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 51.
- 11) GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 52.
- 12) LVCVA: *The Relative Dependence on Tourism of Major U.S. Economies 2018*, Economic Impact Series Brief, January 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 6.
- 13) LVCVA: *The Relative Dependence on Tourism of Major U.S. Economies 2018*, Economic Impact Series Brief, January 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 2.
- 14) LVCVA: *The Relative Dependence on Tourism of Major U.S. Economies 2018*, Economic Impact Series Brief, January 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 1.
- 15) LVCVA: *The Relative Dependence on Tourism of Major U.S. Economies 2018*, Economic Impact Series Brief, January 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 5.
- 16) LVCVA: *The Fiscal Impact of Southern Nevada Tourism: The Industry's Contribution to Major Public Revenues*, Economic Impact Series Brief, June 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 3.
- 17) LVCVA: *The Fiscal Impact of Southern Nevada Tourism: The Industry's Contribution to Major Public Revenues*, Economic Impact Series Brief, June 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 1.
- 18) LVCVA: *The Fiscal Impact of Southern Nevada Tourism: The Industry's Contribution to Major Public Revenues*, Economic Impact Series Brief, June 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 4.
- 19) LVCVA: *Clark County Lodging Inventory*, Effective: December 31, 2018 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 1.

- 
- <sup>20)</sup> LVCVA: “Las Vegas Historic Tourism Statistics 1970-2018, updated 02/2019”に基づく。
- <sup>21)</sup> LVCVA: “Las Vegas Tourism Construction Bulletin, Resort & Other Destination Amenities Condensed Summary, as of July 11, 2019”に基づく。
- <sup>22)</sup> LVCVA: “LVCVA Summary of Monthly Tourism Indicators for Las Vegas, NV, For Calendar Year 2018, as of April 23, 2019”に基づく。
- <sup>23)</sup> LVCVA: *Clark County Lodging Inventory*, Effective June 30, 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 1.
- <sup>24)</sup> LVCVA: *Clark County Lodging Inventory*, Effective: December 31, 2018 (LVCVA, Las Vegas, 2019).
- <sup>25)</sup> LVCVA: *The Fiscal Impact of Southern Nevada Tourism: The Industry’s Contribution to Major Public Revenues, Economic Impact Series Brief*, June 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 7.
- <sup>26)</sup> LVCVA Research Center: “Las Vegas Historic Tourism Statistics 1970-2018, updated 02/2019”に基づく。
- <sup>27)</sup> LVCVA: *The Fiscal Impact of Southern Nevada Tourism: The Industry’s Contribution to Major Public Revenues, Economic Impact Series Brief*, June 2019 (LVCVA, Las Vegas, 2019) 8.
- <sup>28)</sup> LVCVA: “Clark County Meeting Space Summary”, *Clark County Meeting Space Inventory*, as of December 11, 2017 (LVCVA, Las Vegas, 2018) 4 に基づき算出。
- <sup>29)</sup> LVCVA: “Clark County Meeting Space Summary”, *Clark County Meeting Space Inventory*, as of December 11, 2017 (LVCVA, Las Vegas, 2018) 1-4 に基づく。
- <sup>30)</sup> LVCVA: “Las Vegas Tourism Construction Bulletin, Resort & Other Destination Amenities Condensed Summary, as of July 11, 2019”に基づく。
- <sup>31)</sup> GLS Research: *Las Vegas Visitor Profile Study 2018* (LVCVA, Las Vegas, 2018) 49.
- <sup>32)</sup> LVCVA: “Las Vegas Regional International Visitation Estimates, as of August 22, 2019”に基づく。