

統合型リゾート（IR）のマネジメントに関する一考察

— Lam (2020) に基づく日本のIRに向けた検討

吉岡 勉*

要旨

統合型リゾート（IR）は、世界各国で開発されている。現在、日本では独自のIRを立ち上げる準備が進められている。日本では初めての試みであり、賛否両論の声が高まっている。そのため、法律や規制の整備など、広範な下準備が必要である。

本稿では、IRの是非は論じない。しかし、日本でのIRは現在計画中であり、日本でIRを成功させるためには、その運営に関する学術的研究が不可欠であると考えられる。本稿では、すでにIRが運営されているマカオに焦点を当て、マカオでの先行文献（Lam, 2020）に基づくIRの運営と、2017年から2019年にかけてマカオで実施した現地調査から得られた知見の両方を検討する。最後に、マカオの状況におけるIRの経営状況を、日本におけるIR経営に生じる問題に適用して、筆者の見解を述べる。

[キーワード]

特定複合観光施設、カジノ、サービス品質、カジノ運営の基本的な考え方、カジノゲーミングのマーケティング

1. はじめに

統合型リゾート（Integrated Resort; 以下、IR）についての現状は、日本においてその新設が準備されているところである。これまで日本に存在しなかったこのIRについては、法整備を含む大規模な準備を要する。とくにカジノを含むことがその主要因であると考えられるが、世論において賛否の分かれる論点となっている。

本稿は、IRの賛否について言及しない。しかし、現状として日本におけるIRが準備されていることから、そのマネジメントについては学術的な研究が不可欠であると考えられる。そこで本稿では、すでにIRが運営されているマカオに焦点を当て、Dr. Desmond Lam（Professor in Integrated Resort and Tourism Management, Faculty of Business Administration, University of Macau）（澳門大学工商管理學院教授）の著書 *Casino Management in Integrated Resort*（Lam, 2020）におけるIRマネジメントを主要参考文献としつつ、これまでの現地調査等から得られた知見に基づき、日本におけるIRマネジメントについて検討するものである。

* 東洋大学国際観光学部教授

2. IRとは

IR; Integrated Resort (「特定複合観光施設」)とは、「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律」(通称、IR推進法;平成二十八年法律第百十五号)において、次のように定義されている。

カジノ施設(別に法律で定めるところにより第十一条のカジノ管理委員会の許可を受けた民間事業者により特定複合観光施設区域において設置され、及び運営されるものに限る。以下同じ。)及び会議場施設、レクリエーション施設、展示施設、宿泊施設その他の観光の振興に寄与すると認められる施設が一体となっている施設であって、民間事業者が設置及び運営をするもの

またこの「特定複合観光施設区域」について同法では、「特定複合観光施設を設置することができる区域として、別に法律で定めるところにより地方公共団体の申請に基づき国の認定を受けた区域」とされている。

また、「特定複合観光施設区域整備法」(通称、IR整備法;平成三十年法律第八十号)において「特定複合観光施設」は、次のように定義されている。

カジノ施設と第一号から第五号までに掲げる施設から構成される一群の施設(これらと一体的に設置され、及び運営される第六号に掲げる施設を含む。)であって、民間事業者により一体として設置され、及び運営されるものをいう。

- 一 国際会議の誘致を促進し、及びその開催の円滑化に資する国際会議場施設であって、政令で定める基準に適合するもの
- 二 国際的な規模の展示会、見本市その他の催しの開催の円滑化に資する展示施設、見本市場施設その他の催しを開催するための施設であって、政令で定める基準に適合するもの
- 三 我が国の伝統、文化、芸術等を生かした公演その他の活動を行うことにより、我が国の観光の魅力の増進に資する施設であって、政令で定めるもの
- 四 我が国における各地域の観光の魅力に関する情報を適切に提供し、併せて各地域への観光旅行に必要な運送、宿泊その他のサービスの手配を一元的に行うことにより、国内における観光旅行の促進に資する施設であって、政令で定める基準に適合するもの
- 五 利用者の需要の高度化及び多様化に対応した宿泊施設であって、政令で定める基準に適合するもの
- 六 前各号に掲げるもののほか、国内外からの観光旅客の来訪及び滞在の促進に寄与する施設

これらの法律による定義より、IRにおいてはカジノ施設が設けられることになる。本稿ではこのことを勘案し、IRそのものとカジノの両方を対象とし、それらのマネジメントについて検討するものとする。

3. Lam (2020) に基づく検討

Lam (2020) は、以下の目次で構成されている。

1. はじめに
2. ギャンブルの歴史、カジノ、そして現代の統合型リゾート
3. 統合型リゾートにおけるカジノの役割
4. ギャンブルとカジノに関する心理学
5. カジノフロアのデザイン、サービススケープ、サービス品質
6. カジノ運営の基本的な考え方
7. カジノゲーミングのマーケティング
8. 統合型リゾートの社会的影響^{1 2}

この目次より、歴史的側面、IRにおけるカジノの役割、ギャンブルやカジノゲーミングにおける心理学的側面など、多面的な検討が行われていることがわかる。

本稿においては、主に サービス品質 *service quality* と カジノ運営の基本的な考え方 *basic casino operation concepts*、そして カジノゲーミングのマーケティング *marketing casino gaming* に着目する。というのも、本稿ではIRのマネジメントを本題としており、IRのマネジメントに直結するコンテンツがこれらの箇所だからである³。

3.1. サービス品質 Service Quality

サービス品質について Lam (2020, p.64) は、まず基本的な事柄を指摘している。

カジノという環境において、サービス品質が顧客満足とロイヤルティを結びつけるうえで重要な役割を果たすという証拠がある。カジノサービスの向上は、当然ながら顧客満足度の向上につながるはずである。⁴

ロイヤルティについて Kotler and Keller (2006, 訳書 p.176) は、「他の製品サービスへのスイッチを引き起こす可能性のある状況的環境やマーケティング努力が存在するにもかかわらず、将来もまたその製品サービスを再購入や再利用しようとする強力なコミットメント」として紹介している。

カジノ利用客（つまり IR 利用客）のロイヤルティは、IRの存続に直結するものといえる。たとえばマカオにおいて、IR およびカジノは多数存在する。とくにコタイ地区にはいくつもの IR が存在し、カジノ利用客にとってはどのカジノ（つまり IR）を利用するか、選択が可能である。よってこれは「他の製品サービスへのスイッチを引き起こす可能性のある状況的環境」（Kotler and Keller, 2006, 訳書 p.176）といえる。そのような環境における IR マネジメントでは、いかに自施設を選択してもらうか（選択させるか）が重要である。

そのロイヤルティ、そして顧客満足に影響を及ぼすものが、サービス品質なのである。すなわち、

高品質なサービスの提供が、顧客満足とロイヤルティをより強固なものにする。では、IR およびカジノにおいて、どのような高品質サービスを提供できるのであろうか。

カジノ間の競争がますます激しくなるなか、成功するカジノは質の高いサービスを提供し、差別化を図る必要がある。これは、ゲームサービス、顧客サービス、物理的なサービス環境、フードサービスなど、カジノ内のさまざまな分野のサービス品質で構成されているはずである。(Lam, 2020, p.64)⁵

カジノに行ったことがない、あるいは、カジノについてよく知らない場合、賭け事としてのゲーム（ルーレットやバカラなど）のみを想像するかもしれない。しかしカジノおよびIRにおいては、多種多様なサービスが提供されている。これらすべてのサービスについて、高品質であることが求められるというのである。

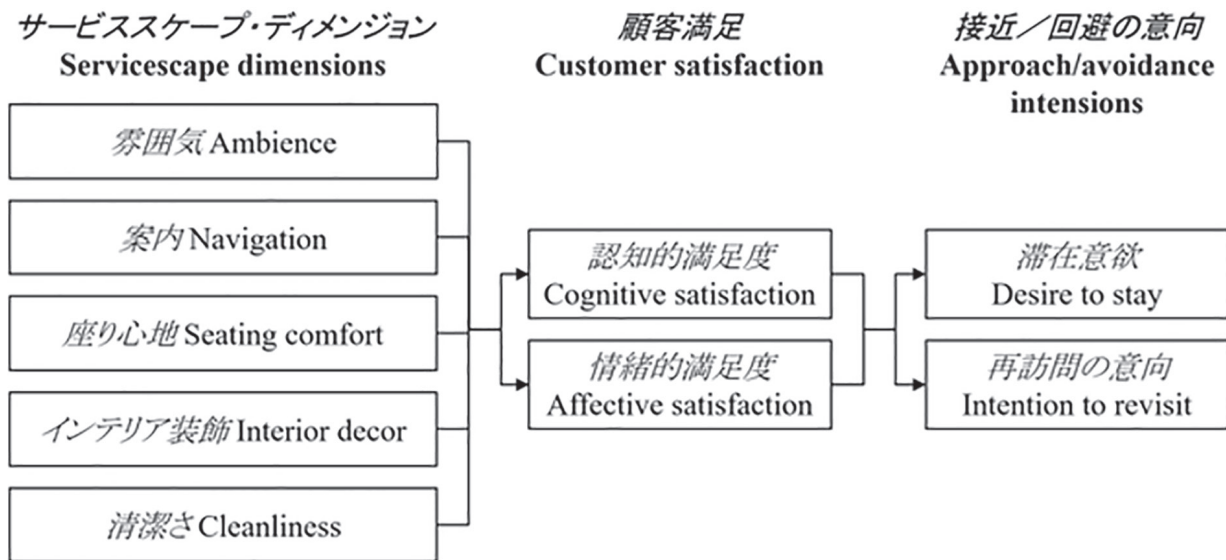
注目すべきは、マカオゲーミング研究協会によるサービス品質指数（実施：SGS 香港社）で、毎年、マカオのカジノスタッフのサービス品質を評価していることである。この調査は2013年から実施されており、これらのカジノ内の7つのサービス（ケージ、クローク、メンバーシップデスク、シャトルバス、セキュリティ、ゲーミングテーブル（ディーラー）、スロットエリア）を測定している。測定項目は、ゲームフロアで働く従業員の「笑顔」、「積極的な態度」、「忍耐の度合い」などである。(Lam, 2020, p.64)⁶

マカオのIRにおいては、これらの指標によるサービス品質の測定、評価が、カジノオペレータあるいはIR事業者自身ではなく、第三者機関によって行われているのである。この点は日本におけるIR およびカジノにおいても必要不可欠といえるであろう。

サービス品質の測定、評価は、文字どおり質的調査であるため、その指標や測定方法の設定は容易ではない。しかし、先行事例であるマカオ、および他の国や地域の事例を参考にすることで、日本のIRにおけるサービス品質の測定、評価のための指標等の設定は可能であろう。それも、他の国や地域とまったく同じものとする必要はなく、しかし先行事例をふまえたうえで設ける日本のIRに特化した指標は、日本のIRのプレゼンスを高めることに寄与しうる。

この点で、筆者は単独で、あるいは同僚教員とともに、先行事例となるIR およびカジノをいくつか訪問してきた。その折に目にした（個人的な）感想として、たとえば測定項目として挙げられている「笑顔」や「積極的な態度」について、とても高評価といえるものではなく、むしろ、いわば淡々と流れ作業をこなしているとの印象であった。日本におけるIR およびカジノにおいて、同様のサービス品質になることは考えにくいだが、留意すべき点といえるだろう。すなわち、多くの高品質なサービスを提供することで知られている日本のホテルやレストランにみられるような「笑顔」や「積極的な態度」が求められるであろうし、また、それらが他の国や地域のIR やカジノとの差別化につながる可能性がある。

なお、図表1は、IR やカジノを訪問、利用する顧客が、そこに滞在したり再訪したりする要因の関連を示している。



図表1 サービススケープ・ディメンジョンとそのプレイヤーの行動意向への影響
出典：Lam (2020, p.63)

図表1より、IRおよびカジノが目指すこととして、顧客の滞在および再訪が重視されていることがわかる。とくにカジノにおいては、顧客の滞在時間が長くなれば、それに応じて顧客の消費額が増加するといえる。カジノおよびIRにおいて、顧客のいわゆるリピーター化は、収益の獲得および拡大に欠かせない。それらを目指して顧客の認知的および情緒的な満足度を向上すること、そしてそのための要素が挙げられている。

これらの要素各々および関連性は、国や地域を問わず同様といえそうである。とうぜん日本のIRおよびカジノにおいても、考慮されるべき点といえる。

3.2. カジノ運営の基本的な考え方 Basic casino operation concepts

「カジノ＝ギャンブル」という捉え方が、日本において蔓延しているように筆者は感じる。これを否定するつもりはないが、カジノの一側面だけに着目させ得る、危険な捉え方と言えるのではなかろうか。

というのも、次の記述から別の捉え方を知ることができる。

多くの場合、カジノは商業銀行のように機能し、カジノビジネスは文字通り現金ビジネスである。カジノビジネスは文字通り現金ビジネスであり、どの時点でも、カジノでは物理的な金銭が輸送、処理、保管されている。そのため、健全な管理手段の実践（例：標準作業手順書の遵守）を通じて、カジノの資産及び財務記録を保護することが重要である。（Lam, 2020, p.69）⁷

カジノをマネジメントの視点で捉えると、銀行に似たビジネスモデルということができるのである。というのも、プレイヤーはいわば自らの財布から現金を取り出してゲームに参加し、毎回のゲームに勝てば同じフロア内で現金（に交換可能なチップ）を受け取る。もちろん、ゲームに負けると何も受け取らないことになる。このようなゲームの瞬間を捉えても現金ビジネスであることがわ

かる。

さらに、日本でも競馬を例にとる比喩表現として「お馬さんに貯金してきた」などという表現が用いられることがある。つまり、カジノを包括的に捉えて「貯金」という言葉を用いて、ゲームに負けたときのことの比喩表現としているのである。もちろんゲームに勝ったときには「貯金を引き出してきた」との比喩表現が用いられる。このことから、プレイヤーにとって、そしてカジノ側にとっても、カジノは銀行に似た機能を果たしているということができる。

銀行において、現金の取り扱いが厳重に管理されていることは、よく知られている。ということは、それと同様にカジノにおいても現金の取り扱いには厳重管理が必要である。

ゲームテーブルでは、ディーラーが盗む、負けベットの払い過ぎやペイオフ、プレイヤーが不正をしたりチップを盗むなど、様々な問題が起こる可能性がある。ケージでは、キャッシャーがチップを盗んだり、過払いをしたりすることがある。コントロールにおける問題や潜在的な問題を回避する最善の方法の一つは、計画、準備、組織化し、作業方針と手順のシステムを確立することである。そのため、ゲーム運営やテーブル、スロットとカウトルーム、ケージの間でのチップや現金の移動については、標準的な作業手順を設ける必要がある（カウトルームとは、ゲームクレジットやチップと引き換えにプレイヤーからの現金またはコインを数える場所）。標準的な作業手順が厳密に守られていなければならない。また、従業員には、業務環境と手順について、適切な導入、説明、訓練を行う必要がある。(Lam, 2020, p.69)⁸

起きて欲しくない事柄、起きてはならない事柄が挙げられており、これらを防ぐためのしくみが不可欠であることが示されている。これも日本におけるカジノでは同様のしくみが構築されるであろう。

カジノでは、ステークホルダーの利益を守るために、さまざまな工夫がなされている。カジノコントロールに欠かせないのが、監視部門である。「空の目」とも呼ばれる監視部門の主な目的は、カジノ、その顧客、政府（カジノゲーミング収入には多額の税金がかかるため）の利益を守ることである。カジノゲーミングの税収は、地方政府にとって大きな収入源となり得る。例えばマカオでは、カジノゲーミング税はゲーミング総収入の約40%で、政府の年間税収の80%以上に貢献している。日本では最近、ゲーミング税を30%とする法案が可決された。このように、統合型リゾートにおけるカジノの監視は、自治体や地域社会を直接的、間接的に支える重要な役割を担っている。(Lam, 2020, pp.70-71)⁹

このようなビジネスにおいて、監視は不可欠である。それも、単に不正や誤りを防ぐということだけが目的ではない。顧客、企業、そして政府の利益を守るという大きな目的がある。日本のカジノに関する税制も例示されているが、これは大きな税収となり得る。税収は地域住民をはじめ国内のすべての住民に影響を及ぼす。よって適正な税収となるよう監視は欠かすことができない。

カジノには様々な形態のゲームがある。ほとんどのカジノでプレイされているバカラ、ルー

レット、シックボー、スロットなどの運任せのゲームがある。そして、ブラックジャックのようなスキルゲームもある。運任せのゲームでは、結果は基本的にランダムに（つまり偶然に）決まるので、イカサマをしない限り、効果的に予測することはできない。運任せのゲームでは、サイコロ、回転するホイールやコマ、スロットマシンなどの装置から数字やパターンを「抽選」することがよくある。

スキルゲームでは、結果は（運任せのゲームのように）偶然ではなく、精神的・身体的なスキルによって決定される。例えば麻雀は、世界中で多くの人がプレイしている人気のあるスキルゲームであり、そのほとんどはプライベートな場でのプレイである。ブラックジャックのプレイヤーは、「基本戦略」と呼ばれる簡単な戦略に従うことで、有利さを向上させることができる。（Lam, 2020, pp.72-73）¹⁰

カジノに設けられている各種のゲームが、このように運任せのゲームとスキルゲームに大別されるという点も、日本においてはよく知られていない。これはあくまでも筆者の私見であるが、「カジノ＝ギャンブル＝悪いもの」という方程式が自然と醸成され、おおくの日本人に植え付けられているのではなからうか。もちろんこれは当然といえる。現状において日本には（公営ギャンブルを除いて）合法のギャンブルは存在せず、もし存在するとすればそれは違法だからであり、いわばこの方程式が成り立っているからである。

しかし、日本においては新たなものであるカジノの新設が計画されているのである。カジノそのものを知らずに前述の方程式を継続して捉え続けるのは、いかがなものか。カジノの国内新設に賛成であっても反対であっても（中立的立場であっても）、その実態を知ることは必要なのではなからうか。

3.3. カジノゲーミングのマーケティング Marketing casino gaming

カジノ、およびそこで行われるゲーミングについてのマーケティングは、独自の課題を有している。

カジノゲーミングのマーケティングは、決して容易ではない。シンガポールやマカオなど多くの地域では、公共エリア（カジノ施設外）でのカジノゲーミングサービスのプロモーションが禁止されている。そのため、統合型リゾートでは、ゲストを誘致するために、飲食店や物理的環境、ホテルの部屋、小売店など、施設全体のプロモーションが重要視される。（Lam, 2020, p.82）¹¹

デロイトトーマツの webpage 「主要地域のゲーミング（カジノ）市場の概況および IR 収益構造」¹²では、米国ネバダ州、シンガポール、マカオにおける IR の収益構造を図表 2 のように示している。

図表2 ゲーミング（カジノ）市場の収益構造（2015～2017年）

	ネバダ州		シンガポール		マカオ	
	総売上		総売上		総売上	
	ゲーミング	ノンゲーミング	ゲーミング	ノンゲーミング	ゲーミング	ノンゲーミング
2015年	2兆9,780億円		5,911億円		3兆4,335億円	
	43%	57%	74%	26%	92%	8%
2016年	2兆7,466億円		5,025億円		3兆615億円	
	43%	57%	72%	28%	91%	9%
2017年	2兆9,365億円		5,483億円		3兆7,030億円	
	42%	58%	77%	23%	91%	9%

出典：デロイトトーマツ webpage「主要地域のゲーミング（カジノ）市場の概況およびIR収益構造」より筆者作成

図表2におけるゲーミングはカジノを、ノンゲーミングはカジノ以外を意味し、ゲーミング売上の全体に占める割合が高いことがここからわかる。

しかし、IRにおける主要な収益源ともいえるゲーミング（カジノ）について、多くの国や地域においては、カジノ施設外ではプロモーションが禁止されているのである。そこで、IR全体についてのプロモーションが重視されるというのである。

実際、統合型リゾートにおけるカジノは、交通、宿泊、飲食、小売、エンターテインメントなど、他の部門や構成要素の運営と密接に統合されている。VIPやプレミアムプレイヤーは、ゲーミングデスクのゲートウェイから入場し、リムジンで統合型リゾートまで運ばれる。統合型リゾートでは、ホストがゲストの宿泊施設のチェックインをサポートする。時には、そのままカジノに入り、ゲームを始めることもある。お腹が空いたら、ゲーム場にあるレストランで食事をすることもできる。ゲームの合間にカジノを出て、ショッピングモールに行くこともある。そこで、家族のために何か1つ、2つ買ってからゲーム場に戻ることもできる。また、滞在中、家族と一緒にショーを見ることもできる。プレイヤーの価値に応じて、宿泊、飲食、エンターテインメント・ショーが無料サービスとして提供され、プレイヤーをその施設に誘引することがよくある。

これらすべてが効果的かつ効率的に機能するためには、統合型リゾートを構成するさまざまな要素が連携し、ゲストに満足していただく必要がある。常にコミュニケーションをとり、うまく調整することが必要である。ホストが滞在中プレイヤーを世話し、これらの活動の一部（ほとんどではないにしても）を調整する一方で、全体のプロセスを監督するためにハイブリッドチームを立ち上げることもある。その目的は、VIPプレイヤーが必要とするときに、シームレスで効果的なサービスの流れを提供することである。(Lam, 2020, pp.82-83)¹³

筆者による複数のIR運営事業者へのインタビュー調査（2019年3月）によれば、全カジノ売上に占めるVIPからの売上は、VIPの総プレイヤー数が一般フロアのプレイヤー数より格段に少ないにもかかわらず、数倍に及ぶとのことである。よってカジノのマネジメントあるいはマーケティングにおいてVIPを対象とするマーケティングは重視されている。この点は日本におけるIRおよびカジノにおいて、着目を要する点といえるだろう。

4. むすびにかえて

本稿では Lam (2020) における IR マネジメントに関する論述を参考にしつつ、これまでの現地調査等から得られた知見に基づき、日本における IR マネジメントについて、とくに サービス品質 *service quality* と カジノ運営の基本的な考え方 *basic casino operation concepts*、そして カジノゲーミングのマーケティング *marketing casino gaming* に着目して検討した。

サービス品質については、カジノ利用客のロイヤルティを重視すべきこと、その顧客ロイヤルティを醸成するためにサービス品質の維持向上が不可欠であることを論じた。

カジノ運営の基本的な考え方については、カジノを単なるギャンブルのための場所と捉えるに留まらず、いわば銀行のような機能を有していること、それに伴い、不正防止のための強固な策が不可欠であることを論じた。また、カジノで行われるゲーミングを、単にゲーミングといわば十把一絡げに捉えることなく、運任せのゲームとスキルゲームに分類されていることを示した。

カジノゲーミングのマーケティングについては、IR における収益割合の多くを占めるカジノについてのプロモーションが事実上不可能であること、それに伴い、IR 全体のプロモーションが必要であることを論じた。また、VIP に特化したマーケティングが必要であることも論じた。

日本における IR およびカジノの今後の動向については、不確定要素ばかりと言い得る。しかし、もし日本に IR が新設されるのであれば、IR のマネジメントにフォーカスした学術研究が必要となるであろう。本稿がその一助となればと願うものである。

謝辞

本稿は、2022年5月21日に他界された、故、佐々木一彰教授（東洋大学国際観光学部）との数年間にわたる IR に関する研究に着想を得たものである。佐々木一彰教授との情報共有、マカオの IR や大学への訪問から得られた知見なしには、本稿を執筆することは不可能であった。記して謝意を表す。なお、本研究は、JSPS 科研費 JP20H04445 の研究助成を受けたものであり、記して謝意を表す。

注

- 1 本稿では Lam (2020) からの引用箇所が多いため、その箇所については斜体文字で記載するものとする。また、原著（英文）を、文中に引用したものについては脚注に、図表中への引用については図表中に記載する。
- 2 1. Introduction; 2. History of gambling, casinos and modern integrated resorts; 3. The role of the casino in an integrated resort; 4. Psychology of gambling and casino gaming; 5. Casino floor design, servicescape, and service quality; 6. Basic casino operation concepts; 7. Marketing casino gaming; 8. Social impact of integrated resorts
- 3 もちろん他のコンテンツが IR のマネジメントに無関係というわけではない。本稿ではとくに歴史的側面や心理学的側面ではなく、サービスやオペレーション、マーケティングといった側面に着目することにしたということである。
- 4 There is evidence that service quality plays a crucial role in linking customer satisfaction and loyalty in

the casino setting. Better casino services should naturally lead to higher customer satisfaction.

- 5 With competition between casinos increasingly keen, a successful casino would have to provide high quality services to differentiate itself. This should comprise service quality in many different areas within a casino context such as game service, customer service, physical service environment and food service.
- 6 It is worth noting that the service quality index by the Macao Gaming Research Association (and conducted by SGS Hong Kong Ltd.) assesses the service quality of casino staff in Macao each year. The survey has been conducted since 2013 and measures seven different services within these casinos – cage, cloakrooms, membership desk, shuttle buses, security, gaming tables (dealers) and slot areas. Items measured include ‘smile’, ‘proactive attitude’ and ‘level of patience’ of personnel working on the gaming floor.
- 7 In many cases, casinos function like commercial banks; the casino business is literally a cash business. At any given point in time, there are physical monies transported, handled and stored in the casino. As such, it is important to protect the assets and financial records of a casino through the practice of sound control measures (e.g., following standard operating procedures).
- 8 A number of things can go wrong at the gaming table, such as a dealer stealing, overpayment or payoff of a losing bet, or players cheating or stealing chips. At the cage, cashiers may steal chips or overpay. One of the best ways to avoid issues and potential problems in control is to plan, prepare and organise, and establish a system of working policies and procedures. As such, standard operating procedures must be in place for gaming operations and any transfer of chips or cash between tables/slots and count room(s)/cage. (A count room is the place where cash, or coins, from the players, in exchange for gaming credits or chips, is counted.) Standard operating procedures must be strictly followed. Moreover, employees need to be properly inducted, briefed and trained about the operating environment and procedures.
- 9 There are many ways to protect the interests of stakeholders in a casino. An essential component of casino control is the surveillance department. Also known as the ‘eye in the sky’, the main purpose of surveillance is to protect the interests of the casino, its customers and the government (since casino gaming revenue is heavily taxed). Casino gaming tax income can be a major revenue source for local government. In Macao, for example, casino gaming tax is around 40% of gross gaming revenue and contributes more than 80% of annual government tax revenue! Japan has recently passed a bill and stipulated a gaming tax of 30%. Therefore, surveillance for a casino in an integrated resort performs a critical role in supporting the local government and, directly and indirectly, its community.
- 10 There are many different forms of games in a casino. There are games of chance that are played in most casinos, which include baccarat, roulette, sic bo and slots. And then there are games of skill, such as blackjack. In a game of chance, outcomes are basically determined randomly (i.e., by chance) and one cannot effectively predict them without cheating. Games of chance often involve ‘drawing’ numbers or patterns from devices like dice, spinning wheels or tops, and slot machines.

In games of skill, outcomes are determined by mental and/or physical skill and not by chance (as in games of chance). For example, mahjong is a popular game of skill played by many around the world, in mostly private settings. Blackjack players can improve their advantage by following simple strategies, called ‘basic strategy’.
- 11 Marketing casino gaming is never an easy task. In many jurisdictions, such as Singapore and Macao, the promotion of casino gaming services is forbidden in public areas (i.e., outside of casino gaming premises). As such, integrated resorts rely on the promotion of the entire property to entice guests to come in and play – highlighting other areas like food outlets, physical environment, hotel rooms and retail shops.

- 12 <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/real-estate/articles/re/ir-business-earning-structure.html>（閲覧日：2022年11月25日）
- 13 In fact, the casino in an integrated resort is closely integrated with the operations of its other departments or components, such as transportation, accommodation, food and beverage, retail and entertainment. A VIP or premium player enters through the gateway of the gaming destination and is ferried away in a limousine to the integrated resort. At the integrated resort, the host assists the guest in checking into their accommodation. At times, the guest goes straight into the casino to start his game play. When hungry, the VIP player may choose to eat at the gaming venue at one of the food outlets. In between game play, the player may walk out of the casino and into the shopping mall. There, they may buy an item or two for their family members before returning to the gaming venue. The player may also watch a show during their stay in the integrated resort, perhaps along with their family members. Often, depending on the player's worth, accommodation, food and beverage, and/or entertainment shows are provided as complimentary activities to entice the players to play at the property.

For all these to work effectively and efficiently, the various components in the integrated resort must work together to satisfy their guest. Constant communication and good coordination is needed. While a host may look after the player throughout their stay and coordinate some (if not most) of these activities, a hybrid team may be set up to help oversee the entire process. The aim is to provide a stream of seamless and effective services to the VIP player when needed.

参考文献

- Lam, D. (2020) *Casino Management in Integrated Resort*, Routledge.
- Kotler, P. and Keller K.L. (2006) *Marketing Management, 12th edition*, Prentice-Hall. (訳：恩蔵直人・月谷真紀 (2008) 『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』, ピアソン・エデュケーション.)
- 佐々木一彰 (2011) 『ゲーミング産業の成長と社会的正当性－カジノ企業を中心に－』, 税務経理協会.

A Study on the Management of Integrated Resorts (IR) - A Study for IR in Japan based on Lam (2020)

Tsutomu YOSHIOKA*

Abstract

Integrated Resorts (IR) have been developed in many countries. At present, Japan is preparing to establish its own IR facilities. This is the first time for Japan to embark on this kind of project, and it has become a divisive issue with growing voices of disagreement. As such, it will require extensive groundwork, including the formation of laws and regulations.

This article does not discuss the pros and cons of IR. However, since IR in Japan is currently being planned, academic research on its management is considered essential if projects of this nature are to succeed in Japan. This article focuses on Macau, where IRs are already in operation, and investigates both the management of IRs based on previous literature in Macao (Lam, 2020) as well findings obtained from field surveys conducted in Macao in 2017-2019. The author concludes with an application of the management condition of IR in the Macau situation to issues arising in IR management in Japan.

Keywords

IR; Integrated Resort, casino, service quality, basic casino operation concepts, marketing casino gaming

* Professor, Faculty of International Tourism Management, Toyo University