

## ラスベガス・リゾートの集客戦略とビジネス・システム

乾 弘 幸

### 1. はじめに

世界各国における近年の観光状況は決して芳しい状態とは言えない。繰り返される国際的テロ組織による爆破テロ、昨年流行した新型肺炎 SARS なども旅行控えの一因となっている。理由はさまざまであるが、観光行動そのものが平和で安全な社会基盤の上に成立することが大前提となっているために、これらを阻害する原因が人々の観光行動を制限しているという事実がある。

しかし、本稿で取り上げるアメリカ合衆国、ネバダ州にあるメガ・カジノ・リゾートで名高いラスベガスでは、まさにアメリカというテロの対象国に位置しており、現在においてもその複雑な社会環境にありながらもこれらの阻害要因を一蹴していると言って良いほどの観光集客実績を誇り、またその経済的収益も極めて良好である。その活況の要因は何であろうか、なぜ人々はこの砂漠の真ん中にある小さな街に集まってくるのだろうか考えるのである。

観光地としてのブランドを築き、その経済効果を最大限に発揮するための条件は大きく分けて2つある。第一に、訪れる人々に感動や感嘆、そして楽しみや安らぎなど非日常的な事象を与えられるかどうかということである。その場所に行かなければ味わえない魅力の存在である。第二に、訪れる人々を受け入れるシステムができているかどうかである。交通・宿泊・飲食・買い物・観光など、観光行動をより活発化させるためのビジネスが存在し、なおかつ、それぞれのビジネスが人々の行動を支援しうる提供システムを有効に働かせていなければならない。

筆者は、ラスベガスにはこれらの2つの条件が極めて良好な状態で整っていると考えるのである。本稿ではこれらの条件を検証し、その集客戦略の分析を試みる。

## 2. ラスベガスにおける集客の実態

ラスベガスといえば世界に誇るカジノの街である。世界中のギャンブラーが日夜、ゲームテーブルやスロットマシンに集い、チップやコインを片手にゲームに興じているというイメージを誰しも持っているであろう。もちろんギャンブルこそがこの街の「ブランド」を創造し、世界中にその名が知れ渡っていることは周知の事実である。

ラスベガスの街がギャンブルの街として発展したのは1930年代前半からである。当時、ラスベガス南部に今では観光地としても有名になっているフーバー・ダム建設が始まり、その工事の間に労働者たちがホテルやカジノの常客となった。1960年代の中頃からはギャンブルの街というイメージに加え、ファミリーでも楽しめるリゾート地としてそのかたちを徐々に変化させてきた。また、その後にはコンベンションセンターの建設やホテルの会議・宴会場なども拡張され、コンベンションやショー・ビジネスといったビジネス需要も大きく発展してきている。その結果、ラスベガスの街が生み出す種々の観光ビジネスの収益がネバダ州の経済発展に大きく貢献していることも忘れてはならない。

ラスベガスという街を論じる上で、この砂漠地域にいったいどれほどの、そしてどのような人々が集まってくるのかということを確認する必要がある。ラスベガスは年間を通して気候は温暖であり晴天の日も多い。年間の平均気温は約19～20°C程度になっているが、夏期には気温が40度を超える日も多いので、この時期においては決して快適な観光地というわけでもない。しかし、アメリカ各地、世界各国から人々はこの地に集まってくる。ネバダ州政府の統計による訪問者数は以下のとおりである。(表—1)

表—1 ネバダ州全体およびラスベガスの訪問者数 (1999-2003)

年度	ネバダ州全体(a)	対前年	ラスベガス(b)	対前年	(b)/(a)
1999年	45,476,540人	—	33,809,134人	—	74.3%
2000年	49,551,521人	+9.0%	35,849,691人	+6.0%	72.3%
2001年	48,417,690人	-0.3%	35,017,317人	-2.3%	72.3%
2002年	48,110,624人	-0.1%	35,071,505人	+0.2%	72.9%
2003年	48,603,237人	+1.0%	35,540,176人	+1.3%	73.1%

出所：Nevada Commission on Tourism [<http://www.travelnevada.com>] より抽出作成

この数字からみてもわかるように、ネバダ州全体で年間約4,800～4,900万人で推移している。そのうちラスベガスには年間約3,500万人程度の訪問者があり、ネバダ州全体の72～73%を占めていることになる。訪問者総数およびラスベガスへの訪問比率がここ数年にわたり極めて安定的に推移していることがわかる。

少し時代を遡って訪問者数を見てみると、1970年のラスベガスへの訪問者は約679万人、1975年には約915万人、1980年には約1,182万人、1985年には約1,420万人、1990年になると約2,095万人へと大幅に増加している。その後、1997年には3,000万人を突破している<sup>(1)</sup>。

また、経済的効果も多大である。2004年発表された Las Vegas Convention & Visitors Authority (LVCVA) による経済的効果のレポートと訪問者のプロフィールの分析を下記に示してみる。(表-2、表-3)

表-2は、この多大な経済効果を築き上げる源泉となるカジノを核とするホテル、コンベンション、それらに付帯する交通、飲食、物販など、ラスベガスの街には観光者のための多様な消費対象があることを示している。経済効果の数字を30年前と現在とで比較してみると約28倍、10年前の約2.2倍に成長している。これらの数字も訪問者数とほぼ比例して上昇安定の傾向であり、近年におけるテロをはじめとする社会情勢や不況などの影響をほとんど受けていない。

このメガ・カジノ・リゾートにはカジノそのものの他に多大なる経済効果を裏付ける多種多様なアミューズメントや観光対象が整備されている。例えば、朝ゆっくりと起きて、ホテルのレストランでランチを楽しむ。通りに立ち並ぶホテルはそれぞれのテーマ・コンセプトによってその外観も個性的で、その規模たるや半端な大きさではない。街の中心

表-2 ラスベガス訪問者による経済的効果

年	経済的効果 (US\$)	対前年比
1970	1,182,543,972	—
1980	4,775,879,064	(+403.8%)*
1990	14,320,745,600	(+299.9%)*
1999	28,613,196,893	+199.8%
2000	31,462,337,364	+ 10.0%
2001	31,907,491,818	+ 1.4%
2002	31,613,937,641	- 1.0%
2003	32,777,732,318	+ 3.7%

出所：Las Vegas Convention & Visitors Authority (2004)

[<http://www.lvcva.com>] より抽出作成

\*(注)：各10年前との対比率を示す。

表—3 ラスベガス訪問者のプロフィール (1999-2003)

プロフィール項目	1999	2000	2001	2002	2003
リピート率 (%)					
初めて	26	21	21	20	18
複数回	74	79	79	80	82
来訪目的 (%)					
休暇・観光・カジノ	74	74	65	62	70
ビジネス/コンベンション	14	14	16	16	15
その他	12	12	19	22	15
支出金額 (US\$/1人)					
飲食	170.76	187.32	213.17	193.92	182.59
交通	57.31	61.01	61.62	51.46	47.80
買い物	87.94	94.00	106.75	85.53	80.18
ショー	33.84	38.39	45.45	44.79	37.82
観光	5.67	9.16	17.40	9.35	2.98
宿泊	66.86	74.30	85.34	74.76	77.76
(合計) [a]	422.38	464.18	529.73	457.81	429.13
ギャンブル支出					
滞在中ギャンブル参加率 (%)	87	85	86	89	87
一日のギャンブルの時間 (時間)	3.9h	4.0h	3.8h	3.7h	3.9h
ギャンブルの投資金額 (US\$/1人) [b]	559.16	665.23	607.27	503.30	479.94
支出合計 [a]+[b] (US\$/1人)	981.54	1,129.41	1,137.00	961.11	909.07

出所：Las Vegas Convention & Visitors Authority (2004) [<http://www.lvcva.com>] より抽出作成

の Las Vegas Boulevard を散策しながらラスベガスを実感する。ホテルをめぐり、無料のショーを見たり、ショッピングを楽しむ。また、ラスベガス近郊の観光地も見逃せない。フーバーダム、グランドキャニオンをはじめとする国立公園への日帰りツアーも豊富に用意されている。夕食にはホテルが腕を競ったブッフェがある。リーズナブルな料金で各国料理が味わえる。夜にはじっくりと腰を据えてカジノ・ゲームに興ずる……といったような時間の過ごし方であろうか。それらの楽しみごとに訪問者の分厚い財布から表—2の数字へと加算されていくということである。

表—3によるプロフィールの分析で非常に興味深いものがある。第一に、リピーターが

全体の8割を超えているということである。LVCVAのデータによると、リピーターのうち約65%が最近5年間に5回以上の来訪者であり、しかもその中でも約40%が10回以上の来訪者であると報告されている<sup>(2)</sup>。第二に、支出金額のうち、カジノで消費する金額、つまりギャンブルでの支出(表-3の [b])が宿泊や飲食、交通、観光などの合計金額(表-3の [a])を上回っているということだ。

このプロフィール分析には他に訪問者の性別、平均年齢のデータもあり、男性と女性の比率は50:50、平均年齢は毎年52~54歳である。また意外なことに、外国人の比率は毎年約6~8%で、訪問者のほとんどがアメリカ国内からであり、特にラスベガスにほど近いアメリカ西海岸周辺の州からの訪問者が80%を占めているという事実であった。人口わずか53万人足らずの「砂漠の真ん中」に位置するこの街に世界中から人々が多種多様な目的で集まってくるということ、また、世界情勢の緊迫化、経済不況などの「観光不況の原因」ともなる要因が多く山積する今日、これらの安定的な数字を維持するビジネスの手法には極めて興味深いものがある。

2001年9月11日に起きたアメリカ同時多発テロは、今なおアメリカのみならず世界各国の観光ビジネスに計り知れない影響を及ぼしている。また、テロ後に続くアメリカによるイラク攻撃、そして2003年5月から流行した新型肺炎 SARS など、追い打ちをかけるような出来事が続き、観光者数の減少に起因する観光需要そのものの減少が起こっている。その結果、観光ビジネスに関連する企業の破綻や経営危機などが相次いだ。特に、同時多発テロでは航空機が使用されたことから航空機利用が減少し、いくつかの巨大航空会社も破綻するに至った。テロの直接的な被害を受けたユナイテッド航空や SARS の感染地域となったカナダのエア・カナダなどは運航継続をしているものの、現在も厳しい環境の中で経営再建中である。

しかし、前述の数字を見ても、ネバダ州全体やラスベガスにおいては今日の社会情勢など全く何もなかったようにほとんどその影響を受けていないことがわかる。

わが国のアウトバウンドが年間約1,600万人あまり、インバウンドでは約500万人あまりということから考えれば、ラスベガスへの訪問者数が表すようにこの街が多く観光要素を活用した集客を図り、そしてその要素に裏付けられた不思議な魅力を持ち合わせていると言わざるを得ない。では、ラスベガスには人々を魅了するどのような観光要素があるのだろうか？

ラスベガスには、さまざまなテーマを持つ巨大なカジノホテル、飲食施設、ショッピングセンター、ショー、エクスカージョン・ツアー、コンベンション施設など、観光に必要な

とされるありとあらゆるものが揃っている。これらの魅力を検証してみよう。

### 3. ラスベガスの集客要因とその魅力

#### (1) カジノ

ラスベガスのカジノと最初に出会うのは、玄関口である McCarran International Airport である。航空機がボーディング・ブリッジに到着し、降りた瞬間に出迎えてくれるのがロビーに設置されているスロットマシンである。この光景を見ながら、さすがラスベガスと感心しながら預けておいた荷物を取りにバゲッジクレームへと向かう。するとその場にもずらりとスロットマシンが並んでいる。この光景はラスベガスを離れる時も、すなわち航空機の出発を待っているときにも出会うことになる。ラスベガスという地に着いた瞬間から離れる瞬間まで、1ドルコインや25セントコイン、5セントコインに至るまで小銭すべてを「消化できる」仕組みになっている。

宿泊先のホテルに向かうと、砂漠の街には似合わない巨大なホテル群、それも画一的な建築ではなく、それぞれのテーマや個性を最大限表現したデザインの建物がメインストリートに建ち並んでいる。ホテルの玄関に到着すると、通常の自家用車の長さの2倍はあろうかと思われるリムジンの車列とユニフォームを着こなしたドアマンに出迎えられる。一步ホテルのロビーに入ると今まで見たこともないような光景が目飛び込んでくる。ホテルロビーはいわゆる「玄関広間」ではなく、一面に並べられたスロットマシンで埋め尽くされている。空港に到着して、ホテルのロビーに到着するまでのわずかな時間に誰もがラスベガスの「基本的な姿」を目にすることになる。この街では、訪問者の入口から出口までこの「演出された光景」が徹底されているのである。

ネバダ州およびラスベガス地区におけるゲーミング収入総額 (Gross Gaming Revenue) を表一4に示してみる。

カジノで生み出される収益は極めて大きいことがわかる。ネバダ州全体では日本円にして約1兆円、ラスベガス・ストリップエリアだけでも5,000億円もの現金が動いている。また、わずか6.5kmほどのメインストリート、ストリップ通りに立ち並ぶカジノやホテルだけでネバダ州の約半分のカジノ収入を得ている。

表一3には訪問者プロフィールの中にラスベガス滞在中のギャンブルへの参加率、時間、投資金額のデータがある。参加率が90%足らずで推移していることを見れば、やはりラスベガス観光にはギャンブルが欠かせないものであることを示している。しかし一方では、

表-4 ネバダ州およびラスベガス(Strip)地区のゲーミング収入総額(1999-2003)

年度	ネバダ州全体(a)	対前年	ラスベガス(b)	対前年	(b)/(a)
1999年	\$ 9,023,373,000	—	\$ 4,429,488,000	—	49.1%
2000年	\$ 9,600,335,000	+6.4%	\$ 4,805,572,000	+8.5%	50.1%
2001年	\$ 9,469,328,000	-1.4%	\$ 4,703,168,000	-2.1%	49.7%
2002年	\$ 9,447,342,000	-0.2%	\$ 4,654,177,000	-1.1%	49.3%
2003年	\$ 9,626,031,000	+1.9%	\$ 4,763,834,000	+2.4%	49.5%

出所：Nevada Commission on Tourism [http://www.travelnevada.com] より抽出作成

注：ラスベガス地区のデータは Strip エリアのみのデータであり、ダウントウンエリアを含めていない。

ギャンブルを楽しむ時間が平均4時間前後である。ラスベガスへの訪問者の滞在日数はLVCVAの調査によると平均が2泊3日程度ということから考えれば、予想外に少ないといえる。また、ギャンブルへの平均投資金額も2001年までは\$550～\$650で推移しているが、その後減少傾向にあり、2003年度には\$500を切るまでになっている。この現象を表-4に照らし合わせてみると、ネバダ州およびラスベガス地区では2001年以降はゲーミング収入総額が減少しているものの、2003年度にはともに前年の2%程度の増加になっている。これには同時期の訪問者数の増減とある程度の一致を見ることができる。つまり、テロや社会的経済低迷の影響を受けたものの、その後回復傾向にあると推測することができる。また、ゲーミング収入総額が増加しているにもかかわらず、近年の一人あたりのギャンブル投資額が減少しているのは、ギャンブル投資金額だけでなく、ラスベガスでの滞在期間中のそれぞれの支出項目の合計総額も同時に減少していることから、経済的影響による消費控えが起こっているものと推測される。

しかし、いずれにしてもゲーミング収入金額がラスベガス訪問者による経済効果のおよそ15%弱を占めていることになり、ラスベガスの地域経済を支える極めて大きな要因となっていることが伺える。

## (2) テーマホテル

ラスベガスそのものをイメージするとすれば、多くの人々は全長約6.5kmほどのメインストリート Las Vegas Boulevard (通称 Strip 通り) に立ち並ぶカジノホテル群を挙げるであろう。夜ともなればこの通り全体にネオンサインの輝きが加わり、さまざまにライトアップされたホテル群がこの街の華やかさというものを演出している。その勇姿こそがラ

スベガスの象徴的な「ランドマーク」にもなっている。

この地に本格的なカジノ・リゾートとしてのホテルが建てられたのは1940年代から1950年代である。El Rancho, The Last Frontier, The Flamingo, The Thunderbirdの4つのホテルが主としてカリフォルニアからの旅行客を見込んで建設された。その中でも、The FlamingoはBugsy Siegelによって当時100万ドルが投資され、豪華な施設とエンターテインメントを兼ね備えたものであった。このホテルの誕生によって、この後のラスベガスの「豪華」「大規模」というカジノホテル建設の手本ともなっている。また、1950年には、The Desert Innが巨大なゴルフコースを併設して建設された。このホテルの誕生で、カジノ、エンターテインメント、ゴルフといった複合型施設のはしりとなる。アメリカ各地から多くの有名人を呼び込み、ラスベガスという地を世界的に有名なメガ・リゾートとしてその名を轟かせることになった。

1960年になってラスベガスのホテルはまた新たな展開を見せることになる。ファミリーでも利用できるホテルリゾートの建設であった。1965年にCaesars Palace, 1968年にはCircus Circusなどのホテルが相次いで開業を迎えた。Circus Circusは、ホテル室内に全天候型ドームの遊園地施設を持ち、まさにこの時代を象徴するような大型ホテルとなった。このころからラスベガスのホテルはそれぞれの個性的なテーマをもとにその外観や施設を作りあげていくことになる。

そして、その後には買収や合併が繰り返された時代を経て、現在のラスベガスの特徴づけるストリップ通りのホテル群の多くが1990年代に建てられることになった。2003年現在、ストリップ通りにあるホテル（小規模なホテルやモーテルを除く）は約30件余りである。主たるホテルとその施設を表―5に示してみる。

ひとつのホテルの客室数が2,000室～5,000室程度のキャパシティを有していて、なおかつ約6.5kmのメインストリートを中心にこれだけの大型ホテルが集中しているのは世界でも希な光景である。多くのホテルがそれぞれのテーマを持ち、建物全体から内装、調度などまで至るところで表現されている。訪問者の多くは、自分自身が宿泊しているホテル以外のホテルにも足を運び、その壮大さとテーマを満喫するという。このためにホテル間を移動する無料のモノレールが24時間もしくは深夜まで運行されている。これらのホテル群はまさしくラスベガスの街を形づくるランドマークとなっている。

先に述べたように、ラスベガスのホテルは一部のホテルを除いて、正面玄関を入るとすぐにカジノスペースになっている。日本をはじめ、世界各国のホテルに共通するロビーの感覚はない。フロント・レセプション近くにも座るためのソファなどもなく、座りたけ



表—5 ラスベガス ストリップ・エリアの主要ホテル

ホテル	テーマ	客室総数	レストラン数
ALADIN	アラビアンナイト	2,600室	23
BAILYS	—	2,814室	11
BELLAGIO	イタリア	3,000室	16
CAESARS PALACE	古代ギリシャローマ帝国	2,454室	9
CIRCUS CIRCUS	サーカス	3,771室	7
EXCALIBUR	アーサー王伝説	4,032室	5
FLAMINGO	カリビアン	3,565室	9
FOUR SEASONS	—	424室	1
HARD ROCK	ロックンロール	657室	6
HARRAS	カーニバル	2,600室	8
IMPERIAL PALACE	日本	2,700室	9
LAS VEGAS HILTON	宇宙基地	2,956室	13
LUXOR	古代エジプト	4,427室	10
MANDALAY BAY	南太平洋	4,769室	15
MGM GRAND	—	5,034室	15
MIRAGE	南の楽園	3,049室	14
MONTE CARLO	地中海の小国モナコ	3,002室	7
NEWYORK NEWYORK	半世紀前のマンハッタン	2,035室	10
PARIS	パリの街	2,916室	11
RIO	カーニバル	2,500室	14
RIVIERA	—	2,075室	6
SAHARA	—	1,720室	6
SAN REMO	—	711室	4
STRTOSPHERE TOWER	—	2,444室	6
TREASURE ISLAND	カリブの海賊	2,900室	11
TROPICANA	トロピカル	1,878室	7
VENETIAN	イタリア	4,049室	15
合計数		75,082室	268

出所：Las Vegas Convention & Visitors Authority (2004) [<http://www.lvcva.com>] より抽出作成

注：各ホテルのテーマで、(—) はとくにテーマを明確に設定していないことを示す。

ればカジノへどうぞと言わんばかりである。また、ホテル内のレストランなどもカジノスペースを取り囲むように配置されており、食事中にもテーブル上でゲームを楽しむ所も多い。ラスベガスの街全体はもちろんのこと、各ホテルにおいても導線としてカジノスペースへと誘導するような仕組みになっている。

一方、ホテルはまた違った一面も持ち合わせている。それはショー&エンターテインメントである。カジノを目的に訪問する人々だけでなく、ファミリーや幅広い年齢層の訪問者に対応する観光要素も兼ね備えている。各ホテルのシアターで日夜さまざまなイベントやショーが行われる。ミュージカル、レビュー、イリュージョン、マジック、サーカスやエンターティナーによるコンサートなど、女性や子供たちに対応した楽しみ方も用意されている。ラスベガスへの訪問者がこれらのエンターテインメントに参加した割合は2003年度で68%となっている<sup>(3)</sup>。また、Circus Circusの全天候型遊園施設アドベンチャードームやNewYork NewYorkのローラーコースター、Stratosphereのタワー最上部にあるスリルライドなどのアトラクションや多種の博物館、ブランド品からアウトレットまで揃うショッピング施設などもこの街を楽しむための大きな要素となっている<sup>(4)</sup>。

現在、ラスベガス地区にあるホテル・モーテルの客室数の合計は約13万室ある。それらの年間平均稼働率を見てみると、2002年度におけるホテルの平均稼働率は88.8%、2003年度は89.6%である。またモーテルでは、2002年度が60.2%、2003年度が60.5%となっている。ラスベガスという性格上、訪問者は安上がりのモーテルよりは街の雰囲気や実質的な楽しみ方の多いホテルを選択することが多いといえる。ホテルとモーテルを合わせた年間平均稼働率で、平日と週末を比較してみると、平日では2002年度が80.9%、2003年度が81.6%である。週末では2002年度が91.2%、2003年度が92.8%という極めて高い稼働率を示している。全米におけるホテル／モーテルの年間平均稼働率が2002年度が59.1%、2003年度が59.2%というデータから考えると極めて高い稼働率を維持していることがわかる<sup>(5)</sup>。

ラスベガスの宿泊料金は常に変動している。コンベンションやイベントが開催される時期にはたちまち宿泊料金は高騰することになる。一方、特に何のイベントもない時期であれば、ラスベガスのホテルの中でも高級と言われているホテルでさえ1部屋あたり50~80ドル程度の宿泊料金になってしまうことも決して珍しいことではない。ラスベガスへの訪問者が旅行会社を通じて交通手段や宿泊施設を手配する割合は、2000年度が31%だったのが2003年度になると21%となり、旅行会社への依存率は年々低下している。一方、インターネットによる交通手段や宿泊施設の予約率は、2000年度が21%だったのが2003年度になる

と26%となり、ウェブサイトを活用したプランニングの率が高まってきている<sup>(6)</sup>。ホテルの多くはウェブサイトですべて予約を可能にしており、その時期による変動価格設定もウェブ上でイールド・マネジメントを実施している<sup>(7)</sup>。

ラスベガスにおけるホテル／モーテルの提供客室数は、現在約13万室にもおよぶ膨大なものであり、高い稼働率を維持しているが、今後2006年までにさらに約8,500室が新規開業または増築される予定である。

### (3) エクスカーションツアー

ラスベガス近郊には、エクスカーションの対象となる観光対象が多くある。特にグランドキャニオン国立公園やヨセミテ国立公園など大自然の宝庫であり、世界的な観光対象として知られている。ネバダ州への訪問者の約40%強、ラスベガスへの訪問者の約20%弱がこれらの地を訪れている。

ラスベガスは言わずと知れた砂漠地帯に位置している。ネオンサインに輝く不夜城とは対照的に、すぐそばには砂漠地帯特有の赤く焼け爛れた山々を見渡すことができる。近代的な建築の粋を集めたホテル群の光景とはまったく異なった大自然の造形美がすぐ隣に位置している。ラスベガスの街中にはガイドブックやフリーペーパーには日帰り、宿泊、バ

表一六 ラスベガス近郊のエクスカーションへの訪問者数 (2000-2003)

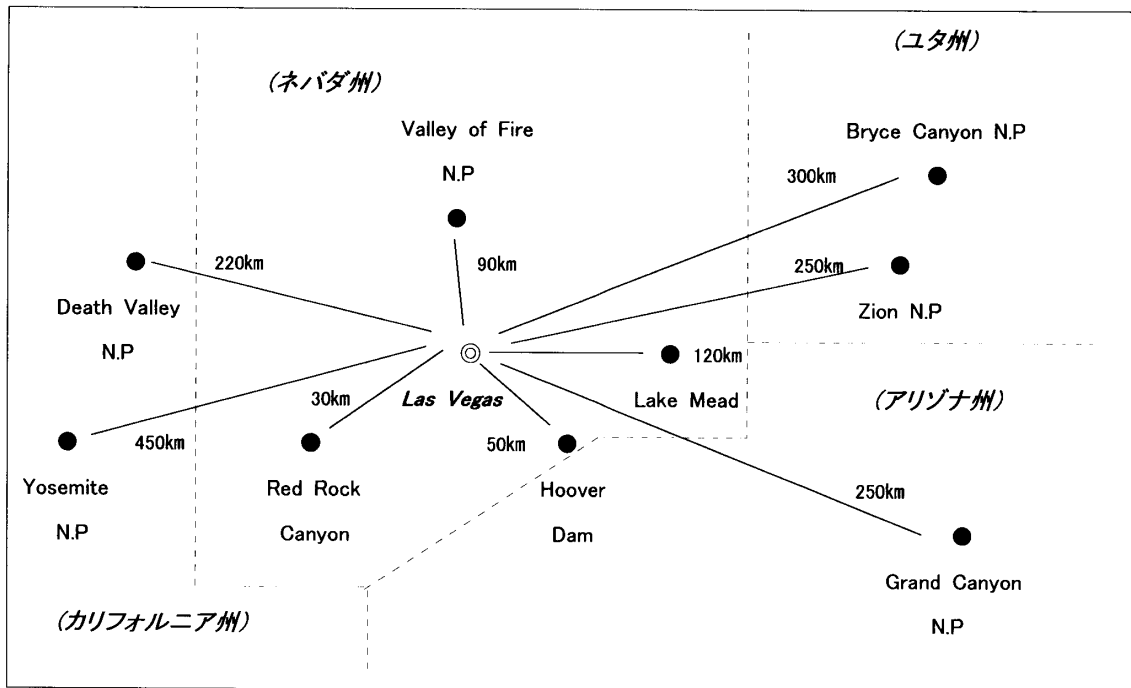
[単位：人]

	2000	2001	2002	2003
Lake Mead	9,072,545	8,742,889	7,824,128	8,202,675
Grand Canyon N. P	4,790,094	4,439,796	4,339,140	4,464,399
Nevada S. P	3,467,457	3,307,107	3,268,129	3,296,020
Yosemite N. P	3,550,065	3,517,194	3,468,173	3,475,315
Zion N. P	2,454,248	2,056,615	2,614,445	2,480,692
Bryce Canyon N. P	1,640,457	1,569,915	1,369,254	1,414,239
Hoover Dam	1,302,325	1,090,166	910,668	926,268
Death Valley N. P	1,222,980	1,053,018	932,005	814,828
Red Rock Canyon	696,977	679,507	722,499	770,006
Great Basin N. P	81,045	81,712	86,457	87,681
合計人数	28,278,193	26,537,919	25,534,898	25,932,123

出所：Nevada Commission on Tourism [http://www.travelnevada.com] より抽出作成

注：N. P: National Park, S. P: State Park を表す。

図一 ラスベガス近郊の自然公園の位置



ス・ツアー、小型飛行機やヘリコプターなどでの遊覧などのツアーが掲載されている。グランドキャニオンをはじめとする国立公園の数々へは、一日観光の日帰り、または一泊のツアーが中心となる。自然公園という性質上、宿泊施設がないところも多いことと、小型飛行機やヘリでの遊覧ツアーを利用すれば約3時間から6時間での観光が可能であることから利用も多い。比較的近郊にあるフーバーダムやレッドロック・キャニオンなどへはバスツアーが多数用意されており、早朝に出発すれば夜には帰着できるという気軽さから日帰り観光が定着していると考えられる。

#### (4) コンベンション

ラスベガスのホテルが巨大なのはカジノ施設や客室数の多さだけではない。コンベンション施設としてのミーティングルームやバンケットルームもかなりの規模で整備されている。コンベンションは「純観光」としての観光形態ではないが、「兼観光」としての要素を含んでいる。アフター・コンベンションとしての観光要素が豊富に存在しているからである。ラスベガスにおけるコンベンションの開催件数と参加人数の総数は表一7のとおりである。

ラスベガス・コンベンションセンターや各ホテルが持つコンベンション施設のスペース面積を合計するとおよそ900万スクエアフィートにもなり、今後も2005年までに200万スク

表-7 ラスベガスのコンベンション統計 (2000-2003)

	参加者総数(人)	対前年(%)	開催件数(件)	対前年(%)	経済的効果(US\$)	対前年(%)
2000	3,853,363*	2.1*	—	—	4,289,389,724*	—
2001	5,014,240	30.1*	20,346	—	5,814,790,386	35.6*
2002	5,105,450	12.8	23,031	13.2	5,962,850,147	2.5
2003	5,657,796	10.8	24,463	6.2	6,546,755,778	9.8

出所：Nevada Commission on Tourism [http://www.travelnevada.com] より抽出作成

注：2001年からデータの集計方法が変更になっているために、※印については各数字に合理的でない部分がある。

エアフィートのスペースを建築または計画中である。

ラスベガスのコンベンションにはいくつかの魅力が存在する。コンベンションに必要な要素は、開催地のブランド、交通、開催会場の規模、宿泊施設・飲食施設の充実度、アフター・コンベンションなどである。ラスベガスという地にこれらの要素を欠くことはない。

#### ① 開催地のブランド

ラスベガスという名は世界的に知名度が浸透している。カジノに夢を託す街、豪華なホテルが数多くあるリゾート地、ショー・エンターテインメントの街、などのイメージがある。

#### ② 交通

ラスベガスの玄関であるマッカラン国際空港には一日約850便<sup>(8)</sup>が世界各国ならびに全米から発着し、さらにメインストリートのストリップまではわずか1マイルであり、空港から車での移動に時間がかからない。

#### ③ 開催会場の規模

前述のように、コンベンションセンター、ホテルなどの施設が充実しており、またそれぞれの地理的な距離も近くに集中している。

#### ④ 宿泊施設・飲食施設の充実

これも同様に、世界中でもキャパシティ・質ともに最も充実している施設群のひとつであることは言うまでもない。また、飲食施設においてはそのほとんどが24時間営業である。

#### ⑤ アフター・コンベンション

カジノ、ショー・エンターテインメント、エクスカージョン、さらには約60ヶ所の

ゴルフコースなど、ビジネスの後の楽しみや観光には事欠かない。

コンベンションは国際会議・国際的な展示会などで世界中から人々が集まってくる。世界で最も国際的コンベンションの多い都市は、パリ、ブリュッセル、ロンドンなどヨーロッパの都市が多いが、国別で見るとアメリカが長年の間ずっと第1位を維持しており、次に続くフランスでも2002年のJNTOによるデータではその開催件数は半分にも満たない。アメリカの都市では、ワシントンが13位、ニューヨークが17位になっている。もちろんコンベンションは国際的なものばかりではなく、国・地域・産業・企業・団体などさまざまな規模で開催されるが、アメリカは世界経済の中心地のひとつであり、上記に述べたようなコンベンションの要素の充実度が高いことから、世界的な視点で見てもその需要は多い。表-7から、近年のコンベンションの参加人数は毎年500万人をはるかに超え、開催件数も増加し続けている。また、その経済効果も約6,800億円程度と推計されており、ラスベガスこそ世界のコンベンション都市の上位30位には入っていないものの、国際的コンベンションを除けばその集客数の多さから想像できるように世界に誇るコンベンション都市としての名を与えるにふさわしい地であるといえる。

#### 4. 集客維持のためのビジネス・システム

これまでの集客要素の分析によってラスベガスの魅力がいかに大きなものであるか、そして、それが数字によって裏付けられた魅力であるかということが示された。では、訪問者に対してさまざまな商品やエモーショナルな感動といったものを提供するシステムはどのようなになっているのであろうか。

ラスベガスという街はいわば「孤立したメガ・リゾート」である。言い換えれば、まわりを砂漠に囲まれたこの街であるからこそ人々をこの街に滞留させ、飽きさせることのないメガ・リゾートとしての要素が必要とされているのである。

ラスベガスで展開される観光ビジネスは大きく3つに分類されよう。(1) Facility, (2) Play, (3) Excursion, である。まず、(1)の Facility は、ホテル、飲食施設、ショッピングセンター、カジノ、ゴルフ場、コンベンション施設等を示す。(2)の Play は、訪問者が楽しむ要素としての行動の対象である。ギャンブル・ゲーミング、ホテルでの滞在や飲食、ショー・エンターテインメント、ショッピング、ゴルフなどである。(3)の Excursion は、近郊の自然公園等へのツアーである。

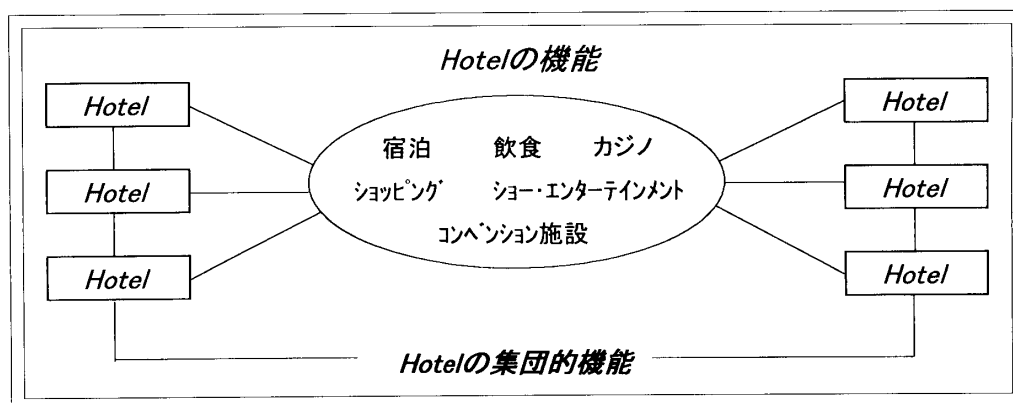
### (1) ホテルを核としたビジネスの機能

この中でも、特徴的なシステムを創っているのが(1) Facility のホテルである。行動の対象となる(2) Play の要素がこのホテルに集約されているという特徴を持っている。元来、ホテルは宿泊・飲食の機能を基本的な提供機能として有している。近年に至っては、世界各国のホテルも宿泊・飲食の機能だけでなく、ショッピングやコンベンションなどの多機能提供機能を有するところが多くなってきている。しかし、このラスベガスのホテルの提供機能は他とは少し違っている。街全体がホテル群で構成されており、それらが独自のテーマやコンセプトというものを最大限に機能を発揮しながら、加えてホテル間における街づくりのための「集団的機能」というものが存在する。

ホテルの集団的機能とは、訪問者の行動導線を形づくるためのシステムである。それぞれのテーマに従って創られたホテルの提供機能が集団化することによって、人々の行動導線が拡張され、街そのものやエンターテインメントとしての魅力の増加が創造される。観光ビジネスにとって導線の創造ならびに拡張は、そのビジネスの範囲を広げるだけでなく、滞在・滞留時間の増加による消費を最大化する要因となる。

ラスベガス・ストリップに立ち並ぶこれらのホテルは、表—5に示すとおり、それぞれが独自のテーマを持っている。しかも、ラスベガスの地とは全く関連性のないテーマが多種にわたって設定されている。このそれぞれのテーマの違いも人々の好奇心を引き出す要因の一つである。ひとつひとつのホテルの敷地は広大でありながらも、ストリップを軸にして左右にところ狭しと立ち並んでいる。自分自身が滞在しているホテルを拠点にして、これらのホテルの「はしご」行動が自然と起こるような仕組みができあがっている。その根底には、どのホテルに行っても観光客の目指すカジノ、レストラン、ショーやアトラク

図—2 ホテルの提供機能と集団的機能



ションなどがすべてのホテルに備えられているという集团的機能が存在する。ホテルそれぞれがラスベガスのランドマークとして、そして観光対象としての存在を示すと共に、この地でのビジネス・システムの中核的存在としての機能を果たしているといえる。

これらのホテル群は系列を持っていることが多い。2003年の段階で、MGM ミラージュグループ、マンダレイグループ、ハラスグループ、パークプレイス・エンターテインメントグループの4つの系列グループが中心となりラスベガスのホテル経営が行われている。この系列によって姉妹ホテル関係が構築され、同一グループ内での宿泊やショーの予約システム、カジノでのゲームを楽しむときの共通のメンバーズ(プレイヤーズ)カードなど、利用者にとっても利便性をもたらすと同時に、ホテルグループ間の競争優位戦略としての効果も大きい。

ラスベガスのビジネス・システムがホテル群を核として構築されているのは紛れもない事実であるが、もちろん滞在場所や観光対象としてのホテル群だけでビジネス・システムのすべてが成立しているわけではない。ラスベガスの「入口」から「出口」までのすべてのビジネスの集合体が訪問者に対する商品や利便性の提供、そして街やビジネスの収益の最適化など、それぞれが有効に機能するシステムが組み込まれているということである。

まず第一に、そのシステムは、近年の取引における電子市場化によるところが大きい。ここ数年の間に一般家庭に広く普及したパソコンを利用した電子メールやインターネットによる取引は、ラスベガスの観光市場活性化にも大きな効果を生み出している。ラスベガスの観光情報を得るのは容易である。ネバダ州政府やラスベガス観光局、Nevada Commission on Tourism (NCT)、LVCVAなどのウェブサイトにはラスベガスの観光情報からショー&エンターテインメントのスケジュール、ホテルの案内や予約リンクなど豊富な情報提供が行われている。観光者への情報提供サービスがラスベガスの観光対象となる要素のほぼ全域をカバーしている。

特に、ホテルは数多くあるために、観光者がその宿泊先を選択するのに非常に便利な情報源となる。ラスベガスの宿泊料金はイベントなどによりその宿泊料金が大きく変動するために、ウェブ上での空室日や料金の確認などの検索は利用者にとって利用価値の高いものである。

ホテルを核としたラスベガスのエンターテインメントを提供する上での観光情報システムが構築されており、商品やサービス提供する側としての企業と利用する観光者との間に極めて合理的かつ有効性のあるものとして機能しているといえる。

第二に、観光ルートとしてのホテルを中心にした移動システムや遊興・遊覧システムが



整備されていることが挙げられる。観光者が空港やホテルに到着してからラスベガスを後にするまで、その滞在中における観光要素が豊富にあるだけでなく、移動手段やツアーの催行などが観光ニーズに合わせて多種多様に用意されている。各ホテル間を結ぶ交通システムとしてのモノレール、そしてそれぞれのホテルの中にはツアーデスクが配置されている。観光ルートが整備されているというのは観光地戦略として極めて重要な要素である。加えて、エンターテインメントやエクスカージョン・ツアーの申し込みが数多くあるホテルのどこでも可能であるという機能は観光者にとってこの上なく便利なものであり、手軽で安心して利用できるという利点があるといえる。

## (2) セキュリティに対する徹底

ラスベガスが世界中から観光者やコンベンションを誘致している要因のひとつに24時間体制のセキュリティの徹底が存在していることも忘れてはならない。ギャンブルの街というところ、とかく犯罪の発生など治安状況を問題にされる所も多いが、ラスベガスに至っては高度なセキュリティ・システムが整備されている。だからこそ、観光者は安心して非日常的空間と時間を過ごすことができ、また一挙に多くの人々が集まるコンベンションも主催者側からすれば安全度に対するリスクも少ない。

カジノスペースでは、通路を歩けば何人ものセキュリティ・ガードが配置されており、21歳以下の入場規制はもとより、酔っぱらいや犯罪に関わる人物を未然に排除する体制がとられている。また、メインストリート・ストリップでは警察によるパトロールが24時間体制で実施されている。各ホテルにおいても、エントランスの警備はもちろん、客室へのエレベーター利用がルームキーや警備員によるチェックによってコントロールされていたりしている。とかく犯罪の多いと言われる米国内の観光地で、これだけ厳重かつ日常的にセキュリティ体制がとられている例は少なく、米国で最も安全な観光地であるとの評価も少なくない。

これらの高度かつ徹底されたセキュリティ・システムが整備されていることにより、観光者は安心して観光行動としての行動範囲や行動時間を設定することができる。つまり、行動範囲や行動時間の範囲が広がれば広がるほど、その行動に伴う消費は増加し、経済的効果や企業収益も大きなものとなる。観光は「平和で安全でなければならない」という最も基本的な条件を満たしているといえる。

### (3) ビジネスを活性化するための需要喚起要因

ラスベガスにおける新規ホテルの建設や増改築は今なお続いている。これだけのホテルがありながら、観光シーズンやコンベンションが開催される日々にホテルを予約することは困難であるという現状に対応したものだ。先に述べたホテルの年間の平均稼働率がこの現実を裏付けている。

観光地として、そしてビジネスの活性化という視点から観光者のリピートは極めて重要な要素である。8割を超えるリピート率を維持するためには、観光地としての魅力を更新していく必要がある。わが国の東京ディズニー・リゾートも「永遠に未完成」という哲学を実践し、現在では100%に限りなく近いリピーター率を誇り、その経営手法ならびに企業実績も他のサービス産業の手本となるような成功を納めている。

2003年のLVCVAの調査によると、ラスベガスを訪れた人の満足度は、「とても満足」と「まあ満足」をあわせると99%であるという結果が出ている。単にギャンブルをするカジノという位置づけだけではこのような高い満足度を得ることは困難であろう。このリピーター確保の戦略は単にホテルの新規開業や増改築というハードウェアの要因だけではない。エンターテインメントとしてのショーやアトラクションはマンスリーに、あるいはシーズンナリーに次々と更新されていく。人気のあるショーは何年も長く続け、集客が乏しいエンターテインメントは次々に変更される。全米トップアーティストやプロスポーツの招聘など実に多彩なエンターテインメントが催行されている。これらのハードウェアとソフトウェアの両面にわたる継続的な更新がリピーターの多さと満足度の高さを生み出しているのであろう。

しかし、いくらハードウェアとソフトウェアの更新が行われたとしても観光者を接遇する労働力の確保やサービスクオリティの維持もビジネスの活性化や需要喚起という点において重要な課題となる。

ネバダ州政府のDepartment of Employmentの統計によると、2003年度の全米の失業率は5.7%である。また、米国西海岸の観光地として多くの観光者が訪れるカリフォルニア州の失業率は6.5%であり、全米の数字を上回るものとなっている。しかし、ラスベガスの失業率は4.4%にとどまっている。全米の失業率は2001年5月には約4%であったものが年々上昇傾向にあるにもかかわらず、ラスベガスにおける失業率は2001年11月に約7%近くあったものが年々下降傾向にある<sup>(9)</sup>。観光地における労働力が地域経済に貢献を果たしているといえる。2003年と2004年の3月段階とを比較したラスベガスにおける観光関連の労働者数は下記のとおりである。(表-8)

表—8 ラスベガスの観光関係の労働者数 (2003-2004)

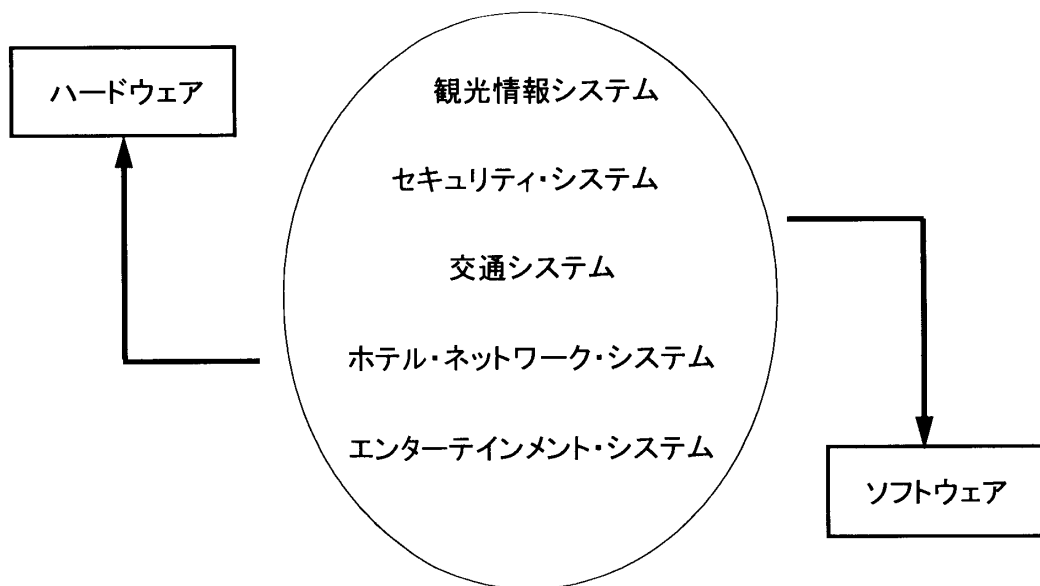
職 種	2004年3月(人)	2003年3月(人)	前年対比(%)
交通関連	41,900	40,100	+ 4.5
エンターテインメント関連	19,600	18,900	+ 3.7
飲食関連	63,300	59,100	+ 7.1
ホテル関連	158,100	157,400	+ 0.4
カジノ関連	6,900	6,800	+ 1.5
小売り関連	96,000	91,000	+ 5.5
合計	385,800	373,300	+ 3.3

出所：State of Nevada, Department of Employment “2004 Industrial Employment” より抽出作成

ラスベガスにおける産業労働者数は2004年3月現在で846,100人であり、このカジノ・リゾートにおける関連職種に従事する労働者の割合は45.6%にもおよぶ。リゾートとしての施設、そしてサービスのクオリティはこれらの労働力によって維持されていると言っても過言ではない。今後もホテルの新規開業等が続いていく中、労働力は一層増強され、雇用機会の創出という経済的効果を生み出して行くことであろう。

観光地としての交通システム、宿泊・飲食・コンベンション施設、エンターテインメント、エクスカージョンなど様々な要素がこのラスベガスに存在し、また集客戦略としての

図—3 ラスベガスにおける集客のためのビジネス・システム



システムが整備されている。そして何よりもそれらの魅力を支える労働力も重要な生産資源として投入されているのである。

## 5. 結びとして

観光地というのは時としてさまざまな経済的リスクや社会的リスクを負うことが多い。その原因の多くは集客によるものである。観光対象としての魅力の欠如や社会的・経済的影響による観光者の増減による観光地収益の不安定、観光者が集まることによる周辺地域の治安悪化による安全性の低下、情報不足による観光地ブランドの未認知、交通システムの未発達による便利性の欠如、などである。

しかし、本研究によるさまざまなデータや集客要因の分析の結果、ラスベガスの集客戦略においてはこれらの否定的なリスク要因は見あたらない。それは、ラスベガスがおおよそ観光地として成り立たないような砂漠地帯という土壤に位置しているという「負の要因」をまったく逆手にとって、さまざまな観光システムの形成を行うことによってこの場を世界に誇るメガ・カジノ・リゾートとしての名声を獲得させるという開拓者たちの執念というものさえ感じる。

なぜ集客が途絶えることなくリピーターが継続するのか、なぜその地を目的地とするのか、これらは世界中の観光地、そして観光ビジネスを展開する産業や企業にとっての永遠の課題である。このラスベガスの集客戦略はひとつの成功事例としての研究価値が非常に高いと考えるが、実際には先行研究は少ない。わが国のみならず、世界各国が観光を今後の基幹的産業として位置づけているにも関わらず、観光経営戦略研究はまだまだ開拓の余地が多く残されていることを痛感している。

わが国でもカジノ構想を立てている都市がある。カジノはとかくギャンブルのイメージが強く、その陰には裏社会の犯罪をも臭わすようなイメージも強い。しかし、リゾートとしての集客システム、そして観光ビジネスのシステムを構築し、維持すればラスベガスのような健全なカジノ・リゾートも可能なのである。その実現のためにもさらなる研究が進められることが望まれる。

## 注釈：

- (1) Nevada Commission on Tourism, Historical Las Vegas Visitor Statistics (1970-2003).
- (2) Las Vegas Convention & Visitors Authority, Las Vegas Visitors Profile Summary (2003).
- (3) Las Vegas Convention & Visitors Authority, Las Vegas Visitors Profile Summary (2003).
- (4) LVCVA のデータによると、21歳以下のラスベガスへの訪問者率は全体では多くない。  
2000年度12%、2001年度10%、2002年度9%、2003年度7%と徐々に減少傾向にある。ラスベガスの街がファミリーを対象にその顧客層の拡張戦略を試みたものの、対象施設に投資する金額とファミリー層の訪問者が支出する消費金額との収支が予想以上に良くなかったようである。近年では、ラスベガスでも最高級といわれるホテル・ベラッジオなどでは、18歳以下の子供はホテルに入れないという制限（宿泊客を除く）さえ設けている。
- (5) Nevada Commission on Tourism, Historical Las Vegas Visitor Statistics (1970-2003).
- (6) Las Vegas Convention & Visitors Authority, Mesquite Visitor Profile Annual Report (2003).
- (7) ホテル・ベラッジオのホームページの宿泊予約では、「Push Talk」というボタンがある。  
これはホテルの宿泊予約のみならず、各ホテルで開催されるショーの案内や予約、ラスベガスのあらゆるインフォメーションについて午前1時から翌日の午前5時まで「今すぐ」「1分後」「3分後」「5分後」の4つから選択することにより、世界中のどこにでもホテルの担当者から電話がかけられてくる。また、「コンピュータでの会話」を選択すると、コンピュータを使って（マイクが必要）ホテルの担当者と話をするができる。
- (8) McCarran International Airport, “Finance and Statistics” on The Web-Site.  
“<http://www.mccarran.com>”
- (9) State of Nevada, Department of Employment Web-Site, “<http://www.nv.gov/>”

付記：本研究は筆者が2003年8月から2004年8月までの1年間にわたり、九州産業大学在外研修制度によりカナダ・ブリティッシュ・コロンビア州立ブリティッシュ・コロンビア大学 アジア研究所 (Institute of Asian Research, The University of British Columbia) にて客員助教授 (Visiting Associate Professor) としての研究機会を得て、作成したものである。

## 参考文献

- Barbara Land, and Myrick Land (1999) *A Short History of Las Vegas*. University of Nevada Press.
- Las Vegas Convention and visitors Authority (1998) Strategic and Market Research, “Las Vegas redefined: An Analysis of the Competition, Air Service and Our Customers.”
- M. Gottdiener, Claudia C. Collins, and David R. Dickens (1999) *Las Vegas: The Social Production of an All-American City*, Blackwell.
- Robert D. McCracken (1997) *Las Vegas: Great American Playground*. University of Nevada Press.
- Sally Denton, and Roger Morris (2002) *The Money and The Power: The Making of Las Vegas and Its Hold on America*, Vintage
- Schmidt, R., and T. McGinnis (1998) “The State’s Role in Managing Regional Growth.” *In The Las Vegas Metropolitan Area Project: Studies of Selected Quality of life Issues*, Las Vegas,

University of Nevada, Las Vegas.

*Web site:*

University of Nevada “<http://www.unlv.edu/tourism/>”

Las Vegas Convention & Visitors Authority “<http://www.lvcva.com>”

Nevada Commition on Tourism “<http://www.travelnevada.com>”

State of Nevada “<http://www.nv.gov/>”