



Pachinko Chain Store Association

# 第49回PCSA経営勉強会 発言録

開催日：平成26年8月22日（金）

時間：午後3時30分～5時45分

会場：アルカディア市ヶ谷 富士の間



Pachinko Chain Store Association

# 第一部

## 日本のカジノビジネスモデル導入における 法律上の問題点

講師 : 弁護士 栗津 卓郎 様 曾我法律事務所

皆様、本日はお忙しい中、PCSA経営勉強会にお越しいただきましてありがとうございます。このような貴重な機会に、私の方から「カジノビジネスモデル導入における法律上の問題点」について解説させていただける貴重な機会を賜り誠にありがとうございます。心より御礼申し上げます。

私は弁護士になりまして15年目になりますが、当初より日本企業の海外進出案件を専門としておりまして、その一環でカジノにつきましても、マカオ、カンボジア、その他の国において取扱いさせていただいた経験がございまして、その関係もあり、日本にカジノビジネスモデルを導入した際に、どのような問題点が日本法上存在するのか、という事について研究、分析し、今回解説させていただくことになりました。

お手元にレジュメをお配りしておりますので、これに基づいて解説いたします。

(この発言録はレジュメ文書を「明朝体」、ご発言部分を「ゴシック体」で起こしております)

## 第1 ラスベガス及びマカオのビジネスモデル

代表的なカジノの場所であるラスベガス及びマカオにおいて、カジノのビジネスモデルがどのようななされているのか、ということ若干解説させていただいた上で、それを日本に導入した場合に日本の法、規制でどのような問題が生じるのか、という点を段階的に述べさせていただきます。

### 1. ラスベガスのビジネスモデル

#### (1)ラスベガスのビジネスモデルの発展の歴史的経緯

カジノのビジネスモデルというのは、歴史の中で発展していくものですので、まず歴史的経緯について説明します。

・米国は合衆国であるので、カジノを含む賭博行為の規制は基本的に州レベルの問題。ただし、連邦法もある程度規制している。ラスベガスではネバダ州法が規制しています。従ってミズーリ州とか他のカジノがあるところにつきましては、別個の規制体系になっていたりすることでございます。今回の規制体系につきましてはネバダ州の規制について説明をさせていただきます。

・1850年代のゴールドラッシュ時期にカジノを中心とする賭博産業が発展する。法的には違法であったが、事実上黙認されていた。

・それに先立つ1830年代にくじ (lottery) の賭博行為が北米東岸地域で問題視されたことの影響を受けて、ネバダ州の憲法は lottery を禁止した。→現在でも lottery はネバダ州の憲法上禁止されている。他の州では、くじ、宝くじ等は大丈夫ですが、ネバダ州ではカジノはいいのですが、現在でもくじは禁止となっています。

・代わりにくじ以外の賭博を合法化させるため、カジノはネバダ州において1869年に合法化された。しかし、1890年～1910年までカジノに対する反対活動が全米で高まり、ネバダ州においても1909年にカジノは再び違法となった。ただし、事実上カジノ産業は継続された。

・1931年の世界恐慌を受けて、ネバダ州は観光振興のために、①簡単な離婚制度 (ネバダ州に来れば届出だけで離婚できる) 及び②カジノの合法化を再度行った。この当時のカジノ規制は、酒とイカサマのみを規制する緩やかな内容であった。簡単な離婚制度とありますが、アメリカは日本と違ってキリスト教の国ですので、結構離婚が手続上大変です。例えば、最初に届出を6ヶ月待って、もう一度申請しないとニューヨークでは離婚が認められません。そういう中で、ラスベガスでは紙一枚で離婚ができる。これを観光の資源としようというのが、当時のネバダ州の考えでありました。この時はカジノの規制というのは、いかさまですとか、アルコール規制のみ定めるようなゆるやかな内容でした。

・1950年代に連邦上院議員のキーフォーヴァー氏が中心となって組織犯罪対策を全米で強力に展開し、組織犯罪の温床としてカジノが問題視された。連邦政府によってカジノが再び違法とされることを恐れたネバダ州は、1955年にゲーミング管理委員会（Gaming Control Board）を設置し、当該委員会がカジノのライセンスの発行及び取消等を管轄することとした。このカジノ規制の枠組みが現在においても継続されている。従って、ラスベガスにおいては、いわゆる反社会組織とのつながりが無いことを確認し、継続させるという事を主眼として、ゲーミング管理委員会がライセンスについて広い裁量を持って管理するという枠組みがとられております。その結果、(2)にある通り、基本的にカジノの店舗や実際に従事する中身に着目してライセンスが付与されております。

## (2)カジノ店舗に対するライセンスの付与

・ゲーミング管理委員会によるライセンス付与の審査基準は、法律上は「合理的であること」のみであり、広い裁量的判断が認められている（実務上は具体的な基準が定められている）。透明性の高い実務的な基準によって、カジノライセンスの付与が認められている。具体的なライセンス付与の判断基準は、現在に至るまで反社会組織の摘発強化、マネーロンダリング防止の観点から段階的に強化されている。例えば、当初は、重罪の前科があってもライセンス付与が認められていた（現在はもちろん不可）。これはなぜかということ、当初はネバダ州だけでカジノが合法化されていたような状況で、ネバダ州でカジノを経営しようとする人は、結局他の州で違法にカジノを経験した人しかいないという事で、重罪の前科がある人を排除すると誰もやる人がいなくなっちゃうんじゃないか、という議論があって、重罪の前科があっても当初はライセンスの付与が認められていたので緩かった。

・カジノを運営する法人のみならず、その株主もライセンス規制の対象となる。直接的な株主のみならず、間接的な株主も規制になっています。当初は1株の株主でも規制対象となったが、そうするとカジノの運営企業は絶対に上場できない。上場した後に株を買った人が売り買いをしたら、ライセンス規制の対象となったら上場できなくなりますので、さすがに困るという事で1960年代に規制が緩和されました。現在では、カジノ企業の上場を認めるために、原則5%未満の株主は規制対象から外されている。

・ネバダ州の裁判所は、カジノから顧客への債権取立訴訟は受理するが、顧客からカジノへの債権取立訴訟は受理しない（ゲーミング管理委員会が苦情を受け付ける）。

・ネバダ州におけるカジノライセンスは、無制限と制限付のものに分類され、後者は主に数量が限定されたスロットマシンのライセンスである（例：ゲームセンターやレストランにくっついているスロットマシン）。基本的に制限付きのライセンスは基準が緩くなっています。前者がカジノにおいて要求される。

・カジノには無制限のライセンスが必要になるところ、運営者、不動産所有者、株主、役員及び従業員、ジャンケット、情報サービス提供者、各種サービス業者、取引金融機関、労働組合、カジノ機器及び関連施設等が広く審査対象に含まれる。無犯罪証明書及び財務諸表等の書類審査及び関係者への面談等によって審査が行われる。最終的にはゲーミング管理委員会にて委員の多数決にてライセンス付与の有無が決定する。法律上は、先ほど申し上げた通り、合理的かどうかという基準しかございませんので、もし問題があるという事になれば、一旦ライセンスを付与しても、当該委員会は、合理的と認める場合には、付与したライセンスを取り消したり、罰金を科したり、ライセンスに条件を加えることが認められている。従って、一度ライセンスを与えても絶対的な権利という訳ではなく、いつでも管理委員会で撤回可能となっている。

このように、ラスベガスにおいては、主に組織犯罪防止の観点から、店舗及び個人に着目した規制内容となっている。

(3)マーカー（カジノ自身による信用供与）の認容及びジャンケット業者に対する厳しいライセンス規制  
ネバダ州法上、カジノの顧客に対する信用供与自体もカジノ事業の一環に分類されているので、**ジャンケット等々カジノ資金の供与についても**、基本的に対象となるカジノごとに、ゲーミング管理委員会によるライセンスの発行を受ける必要がある。

後述するマカオにおいてはカジノ自身による顧客への信用供与、すなわちマーカーが禁止されていることから、ジャンケットによるハイローラーへの信用供与という高いニーズが存在するが、ネバダ州においてはマーカーも許容されているので、ハイローラーへの信用供与をジャンケットに依存する必要がない。従って、ネバダ州においてはマカオのようなジャンケット業の隆盛は特にみられない。

## 2. マカオのビジネスモデル

### (1)マカオのビジネスモデルの発展の歴史的経緯

・スロットマシンから発展したラスベガスと異なり、マカオにおいては、牌九（パイゴウ）を中心としたテーブルゲームが中国人の間で小さな産業として行われているに過ぎなかった。また、今よりずっと狭かったマカオでは、法規制を設けなくとも自ずと店舗の数や規模は限られた。また、ポルトガルにとっては遠い植民地に過ぎないので、カジノによる現地の治安、道徳や教育への影響に配慮する必要性も低かった。ラスベガスと違って、ポルトガル政府としては組織犯罪云々とか現地の治安への影響はあまり気にせず、基本的に1社に任せて、後は問題を起こさないように好きにやってくれ、という事が採用されました。

・そこで、ポルトガルのマカオ当局は、1937年に、カジノライセンスを1社に独占的に与えるスキームを採用した。その後、スタンレーホーが経営するSTDMが1962年に当該独占的ライセンスを購入し、その体制が1999年のマカオ返還まで続いた。1999年のマカオ返還まで、マカオのカジノ産業はたいしたことはなかった。

・マカオ返還から3年後、中国マカオ政府はSTDMの独占を廃止し、新たなライセンスを入札方式にて付与することを開始し、これによりマカオのカジノ産業は急速に発展し、ラスベガスを抜いて世界一となった。

### (2)カジノ事業者（店舗ではなく）に対するライセンスの付与（フランチャイズモデル）

・STDMによる独占は外されたものの、店舗ではなく業者に着目してライセンスを付与するという仕組みは、現在においても変更されていない。従って、ライセンスを受けた者は、何店舗でもカジノを新設し、何社に対してもカジノライセンスをサブライセンスすることが認められている。また、カジノの保有及び運営に関して第三者と合弁事業等を行うことも自由に認められており、合弁パートナーが反社組織と関連を有するか否か等のチェックはほとんど行われていない。マカオは店舗や実態について見ずに、**そもそも最初のフランチャイズ権を誰が入札するのか、というところしか見ない**。この仕組みは世界でマカオだけが採用していると思われる特殊な規制形態です。マカオは、店舗ではなく業者に対してカジノライセンスを発行する世界で唯一の地域といっても良い。

・マカオ政府は、リーマンショック後の2008年に何らの立法手続や予告もなく、新しいルールができたという言葉でカジノの新設を一時凍結させた等、カジノ行政における法治主義及び透明性が低いという側面がある。

### (3)政府によるカジノ用地の賃借の賃料及び更新料による収入

・マカオのカジノ用地の所有者はマカオ政府であり、カジノ店舗はマカオ政府から期限付にて土地を賃

借しているに過ぎない。従って、マカオ政府としては、カジノによる税収に加えて、カジノ用地の賃料及び更新料によって大きな収益を得ることができる。また、政府の意向に沿わないカジノ店舗については、更新を認めないという圧力をかけることも可能となっている。賃貸借を通じてマカオ政府は圧力をかけることもできるし、収入を得ることができる。マカオ、香港は税金が安い国だが、そういった国、地方では国が土地の賃料を受け取っておりそれが莫大な金額になっている。従って、香港、マカオは一見所得税が安いのですが、土地の賃料で莫大な収入を得ているので、日本でいう固定資産税に相当するようなところで取っている。そういったところでは不動産の賃料が上がりがちなのですが、このような経済構造になっている。

#### (4) マーカーの禁止及びジャンケットに対する依存及び緩い規制

・マカオにおいては、カジノ自身が顧客に対して信用供与する、いわゆるマーカーは禁止されている。また、主たる顧客である中国の富裕層は、原則として1万米ドル以上の現金の中国からの持出禁止及び賭博資金を用途とする外貨送金の禁止の観点から、マカオ域内に適法に多額のカジノ資金を持ち込むことが困難である。さらに、仮にカジノによるマーカーが許容されるとしても、中国大陸に戻った顧客からカジノ債権を適法な手段にて強制的に回収することが困難である。従って、マカオのカジノは、中国のハイローラーの信用、回収リスクを取るために、ジャンケット業者に大きく依存せざるを得ない状況となっている。マカオのジャンケット業者は、手金ではなく投資家から集めた資金を原資としてジャンケット業に従事しているため、最終的な信用リスクを負っているのは投資家ということになる。最終的には夜逃げをする中小のジャンケットもある。適法な回収手段が無い、送金が中国本土から適法にできないというところから、ジャンケットに依存しているため、結局ジャンケットがどのような手段で中国国内で回収したり、あるいは中国国内から資金を出しているのか、というところは問わないというのがマカオのビジネスモデルの前提になっている。

・マカオにおけるジャンケット業もライセンスの取得が要求され、**実際に関与するエージェント等の前科の有無や反社組織との関連性の有無が審査されるが、ジャンケットが中国大陸内において違法な送金、回収活動を行っているか否か**という点は基本的に問題にならない。

## 第2 日本においてカジノのビジネスモデルを導入する場合の日本法上の問題点

### 1. ラスベガス及びシンガポールと同様にカジノ店舗に対するライセンスの付与

・狭い都市を想定し、反社組織の介入防止の観点においても不十分なマカオ型の規制（店舗ではなく業者に対するライセンス付与）は日本において適当ではない。従って、ラスベガス型の規制、とりわけそれに基づいて近年整備されたシンガポールの規制内容が日本におけるカジノ規制に適しており、**IR 推進法案及び今後の IR 実施法案の想定するところ**であると理解される。

・2013年11月22日付国際観光産業振興議員連盟「特定複合観光施設区域整備法案（仮称）～IR 実施法案～に関する基本的な考え方」によれば国が指定した **IR 設置地点**において、地方公共団体が選定した民間業者がカジノ施設を運営することができる。

・IR 推進法案によれば、内閣府の外局として設置されるカジノ管理委員会が：

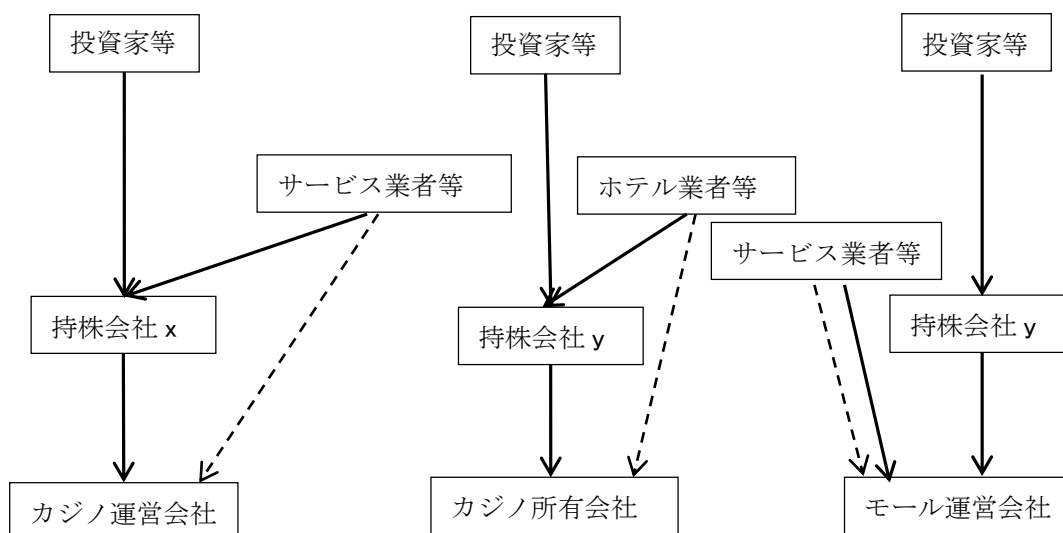
- ①カジノ施設の設置及び運営又はそれらに係る事業；
- ②カジノ関連機器の製造、輸入又は販売業；及び
- ③カジノ施設の入場者に対するサービス業；

についてそれぞれ規制することとなる。これらの規制の具体的な内容によって、後述する具体的なビジネスモデルの実現可能性が決まってくることになる。この3つの具体的な内容は決まっていないので、それは今後の立法状況次第となる。

・また、ジャンケット等のサービス業については、貸金業法、利息制限法、旅行業法、金融商品取引法等の日本における従前における法規制の適用も問題となってくる。

## 2. 不動産所有会社、カジノ事業会社（通常/ハイローラー）、ホテル事業会社、ショッピング事業会社等の企業ストラクチャーの枠組み

カジノを経営する場合に、全体として一つの会社が全部やるという方法は、少なくとも海外では取られません。基本的には事業を細かく分けて、それぞれについて違う法人が担当することになる。単純化した例をフローチャートに記した。カジノの運営会社とカジノ不動産の所有会社。そしてカジノに併設されているモールの運営会社で3つ別の法人を作りまして、それぞれ別の投資家が投資をするという枠組みを取られることが多いです。これは非常に簡略化されたものでございまして、例えば持ち株会社x y zと3つしか出てきませんが、実務上はその持ち株会社が4重、5重、6重と並ぶことが一般的でございまして、それぞれの段階で異なるファンドや投資家が投資をしている。従って実際にM&A等で関与しますと、この表の中で最終的な投資家が誰なのか、というのが今よく分からないケースが多い。異なる投資家を呼び込むために、ひとつのカジノの事業において、不動産所有、カジノ自体の運営、モールの運営等分ける事になっております。



※実線は資本関係、点線は契約による業務委託関係を意味する。

※上記は一般的なサンプルに過ぎない。また、簡略化して持株会社をそれぞれの事業会社に1つとしているが、実務上は、子、孫、曾孫と何層にもわたって持株会社が形成され、それぞれについて異なる投資家が出資をしているケースが多い。

マカオ及びラスベガスのいずれにおいても、カジノ事業の運営においては、カジノ運営企業とカジノホテル所有企業との間において別法人にすることが一般的である。また、カジノに併設するショッピングモールやアトラクションの建物所有及び経営についても別法人にすることが多い。ホテルの経営自体は、カジノホテル所有企業からホテル事業者へ委託されることが通常であり、ホテル事業者自身がカジノホテル所有企業の一部出資することも可能である。さらに、マカオの場合には、同じカジノでも、VIPルーム運営と一般顧客向けカジノについてそれぞれ別法人に運営させるケースも多い。アトラクションについても法人を分けて別の会社にやらせるという事になっております。日本の場合どうなるかということ、カジノ施設の運営マターにかかる事業のライセンスがどれほど細かいものになるのかにかかってくるのですが、ざっくりして分離できないという規制枠組みになりますと、細分化した法人で違う投資家と組んでやるというのが難しくなってきます。ただ、カジノのライセンスがある程度細かく分かれるのであれば、法人を細かく分けてそれぞれの得意分野について異なる、例えばホテルについてはホテル事業

会社と合併を組んで、カジノについてはカジノ運営企業と組んで、不動産については不動産デベロッパーと組んで、という形が可能になります。例えばショッピングモールであればアウトレットの運営に長けたところと、という枠組みが可能になってきます。

このように1つのカジノ事業について複数の法人に分割して担当させるスキームには、以下のメリットがある：

- ① それぞれの法人が担当する事業の範囲が狭いので、当該法人及びその株主が取得すべき許認可及び達成すべき法定の条件が、その狭い範囲の事業に限定される。
- ② それぞれの法人ごとに異なる株主構成を採用できるので、投資家等の呼び込みにおいて柔軟に対応することが可能となる（例：カジノ運営自体に興味を持たないホテル事業者がカジノホテル所有企業に出資する場合）。
- ③ 一部の法人の不採算の場合において、他の法人が直接的な影響を受けない。

他方において、以下のデメリットも存在する：

- (a) 一部の法人が事業を停止すると、他の法人の事業も連鎖的に成り立たなくなるところ、他の法人の経営者としては事業を停止した法人の経営改善に手を出すことができない。
- (b) 法人を細かい事業ごとに分割できるか否かは、今後制定されるカジノ施設の設置及び運営等に対する規制において定められるであろうライセンスの分類方法によって決まる。仮に、カジノ施設の設置及び運営（不動産の所有含む）で1つの包括的な事業者選定（ライセンス）が必要ということになると、1つの法人で包括的に事業を担当せざるを得なくなる。
- (c) カジノ運営会社からカジノ所有会社に対して不動産の賃料が支払われる等、各会社間で業務委託や賃貸借等の取引が発生するところ、当該取引に対して消費税が課税される場合には仕入控除できない部分があればその分コスト増となる。
- (d) IR全体としての統一的な意思決定が難しくなるおそれがある。

従って、ライセンスの分類方法、及び投資家（潜在的投資家含む）のニーズを踏まえてカジノ事業に従事する企業グループの構成を採用していくことが必要となる。

### 3. カジノ事業に関して内外の投資家を呼び込む際の日本法上の法規制

ここは一般的な投資の呼び込みとあまり変わりはありません。カジノ事業に参入するにあたって、国内又は海外において、資金調達のためにファンドを組成したり、事業会社又は持株会社への出資を募ったりすることが一般的である。これらについては、金商法及び出資法上の規制が及ぶことになる。

#### (1) 金商法上の規制

日本法人が自ら運営者となるファンドに出資を募る場合には、適格機関投資家による出資の場合（1名以上の適格機関投資家及び49名以下の一般投資家に対する募集）を除いて、原則として、第二種金融商品取引業としての登録等が必要となる。一般的には49名までに声がけする場合には対して大変じゃないんですが、49名以上に声掛けをすると金商法上の規制が大きくなってきます。実際に検討する場合に、あまり広く投資について声掛けをすると金商法上の問題が出てきます。

#### (2) 出資法上の規制

出資法により、不特定かつ多数の者に対し、後日払いもどして出資金の全額若しくはこれを超える金額に相当する金銭を支払うべき旨を明示し、又は暗黙のうちに示して、出資金を受け入れること（典型例：元本保証）は、禁止されている。

#### (3) 外為法上の規制



単なる手続。外国投資家が出資をする場合には、対内直接投資に該当するので、日本銀行に対して所定の書式にて事後的に報告することとなる。

#### 4. マーカ及びジャンケットに対する日本法上の法規制

ジャンケットについては私のレジュメでは、全て公開されている情報に基づいて、日本法上の観点から検討させていただいておりますが、マカオ等のジャンケットについての実態についてはダイナム様が詳細かつ適切に収集をしております、ご興味ございましたらダイナム様にご照会いただければというところでございます。

##### (1) カジノ規制

日本のカジノ規制がラスベガス、シンガポール型であることからすると、マーカ及びジャンケット業についてもライセンス等、カジノとしての規制が及ぶと予想される。ジャンケットについて、誰でもやっという事にはおそらならないと予想されます。

##### (2) 貸金業法上の登録

現行法の建付を前提とすれば、賭博資金の貸付については、貸金業法に基づいて貸金業の登録を経る必要もあるといえる。登録においては、禁固刑や貸金業法、暴力団員不当行為防止法等の過去5年間のよる違反の不存在や、役員及び使用人が過去5年間において暴力団員でないこと等を含む法定の条件が満たされなければならない。

自ら貸金業として登録しない場合において、貸金業としての登録を済ませているジャンケット等の業者との業務提携等によって事業を行う可能性が考えられる。ただ、そういった事業提携の形が、今後のカジノの立法の中で許容されるかどうかというのは確認すべき事項かと思えます。のただし、カジノ規制の観点からのジャンケットに対するライセンスが、そのような消費者金融業者との提携を可能にらしめるものになるか否かという問題はある。

##### (3) 資金移動業の規制

第三者であるジャンケットが外国の顧客から予め外貨の預託を受け、その金額内でカジノでチップ提供のアレンジをすることは、外国から日本への資金の移動業に該当するので、資金移動業としての登録が必要であり、かつ、登録をしても100万円以上の資金移動は認められない。なお、カジノ自身が予め預託を受け、カジノでチップを提供することは、資金移動業には該当しないのではないかと考えられる。

##### (4) 貸金業法上の貸出審査及び金額制限

日本の貸金業者による貸付、又は日本国内での貸付行為であることを理由に、貸付時には、貸金業法上要求される書面の交付、(50万円以下の貸付を除いて)年間収入を証明する書面の確認等が必要となる。さらに、貸付金額は、原則として年間収入の3分の1を超えてはならないこととなる。外国人観光客が日本でカジノをしようという事で日本にきましたと、それに対してジャンケットとして信用供与する際に適応されるのか、というのが問題になると思うんですが、少なくとも金融庁に確認したところ、あるいは法律の文言の解釈としては日本国内の貸付行為であることを理由に、または貸金業者として登録した業者によることを理由に、例え外国人観光客に対する貸付であっても貸金業法は適応されるという解釈がなされる可能性が高いという事です。実際に金融庁はそうだとおっしゃっているところでございます。

従って、日本のカジノ業において顧客(外国人顧客を含む。)に対して50万円超の貸付を行う場合には、当該顧客に対して事前に年間収入に関する証明資料を提出させ、確認し、その年間収入の3分の1を超えない金額の範囲で貸し付けなければならないこととなる。特に外国の顧客については、提出を要求すべき年間収入に関する書類の特定にも時間と手間がかかることになり、貸出金額の上限と相まって、ビジネス上かなりの障害になると推測される。もちろん定型化して作業を効率化する事によって、ある程

度手間については低減化することができますが、貸出金額の上限については超えようがないということになります。

#### (5) 利息制限法、貸金業法及び出資法上の利息制限の適用

外国人に対する貸付について利息制限法が適用されるのか否かという点は、利息制限法に罰則規定が存在しないことから学説でも意見が分かれており、日本法上明らかではない。これについて細かく論じま  
すとそれだけで1時間たってしまうますが、たくさん説が分かれています。少なくとも、出資法上の利  
息上限（金利 20%）については刑事罰を伴うことから、日本国内で貸付行為が行われていれば顧客の国  
籍や住所国を問わず適用される可能性が高い。また、貸金業法上の利息及び遅延損害金等の 20%の制限  
も、日本の貸金業者であることを理由に適用される可能性が高い。よって、マーカ―にせよジャンケッ  
トにせよ、遅延利息の場合を含めて、最大でも 20%の金利上限に服することになると考えられる。実際  
に期限通り払わなかったとしても 20%までとなってしまう。

### 5. カジノの顧客に対するサービス業において問題となり得る規制

#### (1) 旅行業法上の規制

顧客に対して、ホテルや航空チケットの手配、旅程の提案等を行う場合には、旅行業法第 2 条第 1 項各  
号に定める事業にあたる評価できるので、観光庁による旅行業の登録が必要となり得る。旅行業の登  
録を済ませている旅行代理店を通じてアレンジする場合には、特に問題は生じないと考えられる。

#### (2) 通訳案内士法上の規制

外国人に対して外国語でガイドをすることは、通訳案内士法により、資格を有する通訳案内士に限定さ  
れる。従って、カジノに関しても、来日する外国人顧客に対して何らかのガイドを行う場合には、通訳  
案内士（又は特例で認められた地域案内士）を通じて行う必要がある。もっとも、現実には通訳案内士  
のみで外国人ガイドをこなすのは不可能であり、多数のガイドが無資格であるものの 60 年間くらい過  
去に一度も摘発されたことはなく、この制度はほぼ機能していない。制度としては無視できないが、実  
務上は気にしなくてもいい、というところ です。

### 6. スロット等のマシンの運営に関するビジネスモデル（ルートオペレータ等）

海外においては、高価なスロットマシンについて、カジノ運営企業による購入又はリースのみならず、  
スロットマシンの運営について別法人が経営する形態（ルートオペレータ）が採用されることも多い。  
具体的には、その他のカジノ運営企業とは独立の法人を設定し、当該法人がスロットマシンの購入、設  
置及び運営を行い、カジノ運営企業との間において利益分配又は賃料支払等の形式で対価を支払い、残  
りの利益を収受することになると考えられる。

日本のカジノライセンスの枠組みがこのビジネスモデルを許容するか否かは現時点では不明確である  
が、仮に可能であれば、日本のカジノにおいても十分に実行可能であると感られる。

### 7. 日本のカジノ又はジャンケッが海外において債権回収する際の問題点

**マカオで申し上げた通り**、外国のハイローラー顧客に対してマーカ―等により信用供与を行い、本国に  
帰還した当該顧客がその後支払いを怠った場合の債権回収は、以下に述べる理由により、困難である。

まず、カジノ債権は民事債権に過ぎないので、債務を支払わずに出国しようとする顧客を止めることは  
当然ながら認められない。

次に、当該顧客を相手として日本の裁判所に提訴することは可能であるが、まず外国送達に半年かかり、  
その後なんとか勝訴判決を得たとしても、そのままでは日本国内の財産に対してのみ強制執行が認めら  
れる。本国の財産については強制執行がそのままではできません。顧客が所在する外国で日本の判決が

承認及び執行されない限り、その国の財産には手が出せないということになります。日本の判決の場合、アメリカ、ヨーロッパ等の先進国の多くでは承認、執行されるのですが、残念ながら、中国、ベトナム等では承認、執行されません。したがって中国、大陸内においては日本の判決は紙切れと同じなんです。したがって、日本で判決を取ったとしても中国国内にしか財産は有りません、という人に対しては全く意味が無いという事になります。顧客が所在する外国で日本の判決が承認及び執行される必要があるところ、先進国では（少なくない手間と費用を負担することで）可能などところが多いものの、中国等では認められない。また、帰還後の外国人の住所変更すら日本の企業では追跡が困難で、その間に住所を変えればどこにいるかもわからず、行方不明の際に有効な対策を取ることもできない。

裁判でなく仲裁であれば、仲裁の承認及び執行に関する NY 条約を批准している一応建前上は中国においても日本の仲裁機関による仲裁判断は（理論上は）承認及び執行され得る。ただし、おそらく実際にそれをやろうとした場合には賭博債権であること等を理由に、中国の裁判所は中国の公序に反する等として仲裁判断の承認及び執行が認められない可能性も高い。実際に中国は日本の国内の仲裁判断について執行に非常に消極的で、何かと難癖をつけて執行を認めないという実務である。従って仲裁を定めてもおそらく中国国内からうまく取ることは出来ないでしょう、ということになります。また、費用と手間をかけて仲裁判断を執行しようとする時には、相手方は住所を変更したりして行方不明になっているのではないかと予想される。

また、例えば中国においてはカジノ債権の回収のための債権回収の受託や債権譲受も禁止されている。従って、日本のカジノ、またはジャンケットが中国の業者に適法に債権回収を委託し、又は債権譲渡するという手段も適法には採り得ないとこととなる。じゃあ、マカオみたいに見なくていいじゃないかという事で、違法な手段を用いて債権を回収したり、違法な手段を用いると思われる業者に回収を委託することは、貸金業法上禁止されている。日本のカジノ又はジャンケットがそのような何の手段を使っているか分からないところに債権の回収を委託することは貸金業法の違反として罰せられることとなります。

このように、日本のカジノ又はジャンケットがカジノ債権を外国、特に中国において適法な手段で強制的に回収することは一般的に困難であり、中国のように不可能な場合もある。実際に、先行するシンガポールのカジノでは中国のハイローラーに対する債権の焦げ付きが膨らんでおり、大きな問題として認識されている。マカオのカジノはその問題をジャンケットに解決させているが、それは、ジャンケットが中国国内において適法な手段にて債権回収をしているのか否かを問わないという前提に基づいており、日本のカジノが採用することは貸金業法上認められない。この問題は、日本法のみならず中国及びその他の顧客が所在する外国の司法制度や外為規制等の問題でもあるので、日本政府のみで有効な対策を採ることは難しいといえる。

従って債権回収については不可能、あるいは困難というところであり、なおかつ先ほど申しましたように、リスクを取るために高い利率を出せるかということ、利息制限規制法の制限によって、せいぜい20%までの利息、遅延損害金しか取れないということになりますと、この債権回収の問題並びに前述の貸出審査、貸出上限及び利息制限の厳しい規制により、日本のカジノにおいて、ハイローラーに対するカジノ事業は、不可能ではないものの、ビジネスとしてはハイリスクローリターンのかかなりの制約を受けると少なくとも現状の法規制からは推測される。そうすると、ハイローラー中心ではなくて、ある意味本来IR推進法が想定していた一般の人々、マスに対する事業があくまで中心とならざるを得ないと予測されるところでございます。

以上、最後駆け足になりましたが、『日本のカジノビジネスモデル導入における法律上の問題点』について解説させていただきました。皆様、お忙しい中ご清聴いただきましてありがとうございます。

以上



Pachinko Chain Store Association

## 第二部

# お客様に選ばれるサービス どん底から生まれた宅急便 ～クロネコヤマトのチャレンジ～

講師 : 都築 幹彦 様 元ヤマト運輸株式会社 取締役社長

本日は経営勉強会にお招きいただきまして恐縮しております。私はヤマト運輸の社長をつとめました  
が、宅急便を始める前に、途中でヤマト運輸はつぶれるんじゃないか、と思ったこともありました。な  
んでヤマト運輸がつぶれそうになったのか、経営というのは何か大事なのか、どうしたらお客さんを沢  
山集めることができるのか、という一番大事なところをお話してみたいと思います。

皆さんは荷物を送る時には郵便局に自分で持って行って、窓口で受け付けてもらっていたんですね。  
当時、物を送るといのは国営の郵便局しかなかった。集荷なんかしてくれないんですね。郵便局で、  
「この荷物いつ頃着きますか」と聞くと「着いたときに着きますよ」。こんな感じでした。

ヤマト運輸はつぶれそうな状態になった時に、国の郵便局に対抗しようという事で、宅急便を作って  
参りました。今の若い人たちは、宅急便で出せば明日着くんだから、と簡単に言いますが作る時は大変  
でした。ゼロから始まったことですから。

### ●入社と宅急便への道

昭和25年に、私は何の縁もなかったんですが、大学を出て、ヤマト運輸に学卒第一期生として入っ  
たんです。創業者の社長が「運送屋に大学出なんか来ないだろう。でも将来、運送業界も変わってい  
かなきゃいけない」ということで、慶応大学に求人広告を出した。たまたまヤマト運輸若干名募集とい  
うのがちょっと目についたのです。入ってみたら慶應の学生が6人入社していたんですが、3年経ったら  
5人辞めちゃった。私も、これは早くやめたほうが良さそうだと思います、辞めさせて下さいと上司  
に言ったんです。そうしたら上司が「6人入ったうち君しか残っていないんだから辞めちゃ駄目だ」と。  
そんなこと言ったって私の人生なんだからと抵抗した記憶があります。「君、縁を大事にしろ。ヤマト運  
輸を受けたのは何か縁があったんだよ。」皆さん方もパチンコ業界に縁があるからパチンコの仕事を現  
在されているわけです。みんな何かの縁で繋がっている。縁というのはおかしなもので、そう言われて、  
以降迷うことなく45年間勤める事になりました。

ところが入社後10年位してから、業界内でも、ヤマト運輸はつぶれるんじゃないかと言われるまで  
に落ち込んでしまいました。落ち込んだ理由は3つあります。

1つは、お客さんの信頼を失ったのを自分たちが分からなかった。例えば、ヤマト運輸に荷物を頼ん  
だ。ところが着かない。「着かない」と言っても、なかなか返事もよこさない。ヤマト運輸は信用できな  
いね、と言ってお客さんがどんどん減っていった。それをヤマト運輸の幹部が知らなかった。

2つ目には、時代が変わっていく中で、新しい会社に変えていかなければと幹部も承知していたん  
ですが、何しろ古い会社ですから中身が硬直化しちゃったんですね。ですから新しいことをやろうとす  
ると従業員が反対する。そういった事がございまして、当時、宅急便などという誰も考えないようなこ  
とを考える会社ではなかったんです。

3番目は皆様方の業界にも関係があることですが、人の問題です。運送会社で一番大切なのはドライ  
バーなんです。ドライバーたちがお宅に訪問してハンコをいただいて、その姿を見て、ヤマト運輸のド  
ライバーは感じがいいね、と思ってもらえるか。質が悪いね、感じが良くないよと思っちゃうか、そう  
すると当然荷物が増えるということはありません。信頼されない会社、そして会社の中は硬直化して変  
えようとしてもなかなかできない会社、そして一番肝心のドライバーの質が悪いという理由によって、  
どんどん悪化していく。

当時宅配をやるのは国営の郵便局だけだったんですね。運送業界は何をやっていたのかというと商業  
貨物。テレビ、洗濯機、冷蔵庫など、製造業の商業貨物を専門にやっておりました。当時、業界では宅  
配は事業化できない、なぜかという思い込みでコストがかかるだろうと。日本がいくら狭くても過疎  
地域というものがあまして、そこに2個、3個配達に行っただけじゃコストの方が高くなる。それをな  
んで危険を冒して郵便局に対抗していこうかと考えたかということ、当時のヤマト運輸は、AからBに物  
を運ぶだけの脳が無い運送業者だったんです。これじゃ駄目だから、特色を持つ運送業者になりたいと  
考えました。

## ●宅急便の3つの厚い壁

宅急便の場合は、厚い壁が3つありました。

1つは、社内の反対です。特に労働組合が中心でした。事業化できないと言われているのに、なんでヤマト運輸は宅配をしようとするのか、郵便局に対抗しようとしても無理じゃないか、という反対があった。今まで通りの同じ仕事の進め方の方が良いという事で、改革をする事を嫌う。これを徹底して改革していかないと会社は変わらないという事を経験致しました。自分でも良く反省したんですが、経営者というのは自分の常識が正しいと思っている。自分の常識を捨て去らないと新しい知恵が出てこない。けれども、今までのやってきた経営常識は正しい、或いは思い込みというのを経営者は持っている。当時、宅配は成り立たないんだという業界神話を信じていたから誰もやらなかった。しかしヤマト運輸はそれを捨て去ろうと言って宅急便を始めた。これはどこの業界にもありまして、思い込みを捨てられれば新しい発想の転換ができる、ということで私はやってきました。

2番目は運輸省です。ヤマト運輸は役所とずいぶん戦いました。運送業の監督官庁は運輸省なんですね。運輸省が免許権を持っておりまして、宅急便をやるまではヤマト運輸が免許を持っている範囲は関東1都6県だったんです。しかし、47都道府県の免許をとって全国翌日配達を目指してネットワークを作らないと郵便局に対抗できないという事で、免許を取るために運輸省に申請をします。運輸省に対して商業貨物をやれる会社は沢山あるけれども、ヤマト運輸は家庭から1個1個集荷して、1個1個配達をする。同業者と違うんだから全国の免許を与えろとやったわけです。ところが、当然業界でもヤマト運輸に全国の免許を与えるのはけしからんということで、相当大きな問題になった。

しかしヤマト運輸としては、「お客様に選ばれるサービスとは何か」という事から始まっているんですね。お客様は何を望んでいるんだと。全国翌日配達、これができたら当然お客様は郵便局より宅急便の方がいいよと言ってくれるだろうと。それをやるには法的に全国の免許を取らなきゃできない。その免許を取るのに15年かかりました。

ヤマト運輸が宅急便を始めた時、初日はたったの11個しか集まらなかった。それが現在では1年間で16億個やるに至っています。16億扱ってればコストが下がります。コストが下がりますから利益という結果が出ます。宅急便は面白いもので、16億年間ありますが、1個当たりの収入はたったの600円。日本は狭いと言っても栃木県の山奥から新潟県の山奥に荷物も沢山あります。近視眼的に見たら全部赤字なんです。それでは16億もやると赤字がうんと増えちゃうんじゃないか。そうじゃないんですね、経営というのは。届け先で配達の間人が配達に行く。1個あたりの単価がたった600円。けれども量が多いと次から次に、隣から隣に配達していきますからコストが下がります。商売というのはいかに数を集めるかだろうと思います。パチンコだって同じだと思う。100台のパチンコの機械が置いてあって10人、50人、80人が入ってパチンコをする。どっちが結果的に利益が出るかというのは誰だってわかる話です。では、どうしたらお客さんを沢山集める事ができるのか。1台のパチンコ台に対して沢山の人の座ってもらえばいいわけです。

ヤマト運輸は全国の免許を持つことによって強くなった。それによって、ゴルフ宅急便とかスキー宅急便とかができた。スキー宅急便も、昔はスキー列車があって、スキー板が下に置かれトイレに行くのに跨いでいきました。あんな思いをしてスキーなんかやりたくないと思って私はスキーはやりませんでした。ゴルフもそうです。我々はあの重いゴルフバックを担いでゴルフ場に行くという事は大変なものでした。結局、お客さんの立場に立って考えると色々なアイデアが出て来る。お客さんの立場に立ってどこまで考えられるか。考えたらどこまで従業員を含めて徹底できるかというのが一番の問題。ヤマト運輸もなかなかうまくいなくて、宅急便は翌日配達ですとっておきながら、全国免許も不十分だったし、運転手に対する教育も不十分でしたので、宅急便というのは誇大宣伝じゃないかとずいぶん叩かれました。叩かれましたが、叩かれるたびに何とか頑張ろうという事で今日に至っています。

3番目の厚い壁は郵政省です。宅急便は郵便法違反だということで、ヤマト運輸に対して警告書を頻

発してきました。そういう事から当時の郵政省とは猛烈に戦いました。

### ●宅急便から学んだこと

私は新規事業の宅急便から学んだことが3つあります。

1つは、製造業でもサービス業でも、信頼こそが商品だという事です。どんなに良いものを作っても、売りに行く人、セールスが悪ければ、お客さんは買わない。サービスは目に見えないけど「宅急便っていいわね」と信頼してくれる事によって数が増える。1個1個は赤ですが、16億個も取り扱っているとコストも下がり、結果的には500億円からの利益を出しています。

2番目には、やるとなれば徹底的に挑戦することだと思っております。特に役所に対して免許を取る時に相当な戦いをしました。車を動かすのは警察庁に関係があるんですね。ヤマト運輸は集荷する戦力が5年目ぐらいのときはあまりなかった。それで、米屋、酒屋、ガソリンスタンドといった町の商店を取次店にしたらいんじゃないか。そうしたら奥さんたちが行きつけの米屋とか酒屋で自分な好きな時間に持って行ける。そうするとヤマト運輸は運賃を100円引ける。そういう取次店を始めたんです。そうしましたら警察庁から待たがかかった。取次店というのは運送行為だと。お客さんが荷物を酒屋に持っていくと一時的に運賃を取ってくれるんですね。酒屋、米屋が運送行為をするなら許可を取らないとダメだと。それに一時的にせよ車を停めて、酒屋なり米屋から荷物を積むという事は、万が一追突事故が起きたり、交通渋滞を起こすかも知れない。米屋の前の道路がヤマトの職場になるじゃないですか、と警察庁がどうしても認めない。「だけど、あんたの奥さんはすごく喜ぶますよ。」「うちの女房がいくら偉くても法律なんだから駄目だ。」と言われました。こちらもしつこく毎日のように警察庁に行きました。結果的に警察庁がうんと言ってくれたので、今のように取次店があちこちに来るようになった。交渉に行っている間にだんだんと、市民の立場から見れば便利だという事で警察庁が了解してくれた。警察庁の交渉にしても、運輸省の免許にしても、とにかく徹底的に挑戦して戦った。そのぐらいの気概を持たないと変わらないんです。

3つ目に大事なものは、従業員の質です。ヤマト運輸にはいま16万人の従業員がおりますが、半分は準社員とかパートもいます。ですから、営業所の電話をとったり、伝票を書いたりしている準社員やパートが多いのですが、お客さんは準社員だかパートだかアルバイトだか分からない。パチンコ屋さんだって同じです。お客さんから見ると、みんな同じ従業員だと思っている。感じがいいというのは一番大きいんですね。何の事業でもそうですが、人間が一番大事だと、人間が会社の財産だと。ですから皆様方も従業員の質を高めるためにはどうしたらいいか、ということに最重点にやっていただく事がお客様に沢山来ていただく一番大事な部分だと私は思っております。人づくりといいます。私は、お客さんの立場に立ってやれと言います。お客様に喜ばれるサービスはどうしたらいいんだ、という事の結論は1つなんです。お客さんの立場に立ってやる事なんです。宅急便は徹底的にお客さんの立場に立ってやろうと、そうすればお客さんは喜んでくれる。

じゃあ、パチンコ業界の場合、どうしたらお客様に喜んでもらえるようなサービスを考えることができるのか。それは終局的には私よりも皆様方が専門なので皆様方が考える事ですが、要はいかにパチンコ台1台あたり、沢山の人につかってももらえるか、沢山の人を引き込むためにどうしたらいいか、具体的にいうと従業員の質の問題です。お客さんに喜んでもらえるようなシステムを考えること。ヤマト運輸も業界で宅配なんかできっこないよ、と言われたのがちゃんとできるようになったんです。我々には思い込みがありますが「それは無理だよ」という考え方は、世の中の変化に対応して変えていかなくてはいけない。朝礼などで、お客様の立場に立てと指導されているとは思いますが、パチンコをしに行く人の立場から見れば、感じのいいパチンコ屋さんに行くであろうと思います。そしてお客さんをいかに集めるか、この事について考えてみて下さい。どうもありがとうございました。

以上

## 一般社団法人パチンコ・チェーンストア協会

〒104-0061 東京都中央区銀座1丁目14番4号プレリ-銀座ビル5階  
TEL 03-3538-0673 FAX 03-3538-0674  
URL <http://www.pcsa.jp/> e-mail [info@pcsa.jp](mailto:info@pcsa.jp)