

平成30年度 第1・2回

「知る、分かる、考える、統合型リゾート（IR）セミナー」講演要旨

- ・講演：「世界から観るIRの軌跡 ～特にラスベガスの「おもてなし」思想について～」
- ・講師：谷岡 一郎 氏（大阪府・大阪市IR推進会議座長代理、学校法人谷岡学園理事長、大阪商業大学学長）

1. 世界のIRを紹介

- ラスベガスは世界の中でも非常に巧くいった例。大阪がどうすれば巧くいくか、海外の事例に学び考える必要がある。
- シンガポールには、街中にありカジノのほか、コンベンション施設（会議場等）やホテル、博物館、巨大な植物園もあるビジネスマンをターゲットとした「マリーナ・ベイ・サンズ」と、世界一の水族館があるなど家族連れがメインターゲットである「リゾート・ワールド・セントーサ」という2つのIRがある（2010年開業）。いずれもカジノフロア面積は約15,000㎡・施設全体の約3%で日本政府がモデルとしているもの。
- オーストラリアのメルボルンのサウスバンク「クラウン・リゾート」（1993年開業）。カジノやコンベンション施設等を含む複合施設。同リゾートの整備により犯罪の巣窟で危険なスラムのような場所が劇的に変化。周辺の地価が上がり、商業施設が次々とでき、税収や雇用も増え、非常に大きな経済効果をもたらされたうえ、犯罪率も大きく減少した。
- 韓国の「カンウォンランド」（2000年開業）。当時既に外国人専用カジノが12か所あったが、人口減少で寂れ、自治体財政が破綻したソウルから3～4時間かかる炭鉱の町の復興・再生を目的に自国民が入場できるカジノを設置。ホテルやスキーリゾート、ゴルフ場等を併設。日本では考えられない程の短い法的プロセスを経て、速いスピードで開業。ギャンブル依存症対策等がほとんど考えられずに開業し、質屋が乱立、自殺者が出るなど当初は非常に問題となった。現在は、韓国政府も対策に力を入れ、ギャンブル依存症研究のアジアの先進国。また、仁川国際空港直近に「パラダイス・シティ」が昨年開業（1期）。日本のセガサミーホールディングスが1/2出資。今年11月にショッピングモールや子供向けエンターテインメント施設等がオープン予定。コンベンション施設はなく、かなり小ぢんまりとしている。
- 韓国「カンウォンランド」の最大の教訓は、事前に厳格な規制やギャンブル等依存症対策などについて何も決めずに安直に法制化すると問題が発生するという事。

2. IRを構成する要素とは何か

- カジノは、エンジン・心臓。人と金をIR全体に巡回させる役割を担う。しかし、あまり儲け過ぎる必要はない。ラスベガスは40ヶ所のホテル・カジノがあり、全部で約6千億円の収益。一方、マカオは20ヶ所もないのに、収益は6兆円。マカオのカジノは儲け過ぎだ。
- カジノの周辺には、MICE施設（M：ミーティング、I：インセンティブトラベル、C：コンベンション、E：エキシビションの頭文字）がある。その他に、ホテル、スパ、レストラン、ナイトクラブ等が基本要素として存在。MICEは日本人には馴染みがなく、特にMやIはあま

り知られていないが、これから盛んになると思われる。例えば、大手保険会社は売上年間ベスト100の営業社員を家族同行でツアーに招待、トップ10の人には水族館の水槽に直結する特別な部屋に宿泊できる等のインセンティブを与える旅行。シンガポールでは、リゾート・ワールド・セントーサはMとIに、マリーナ・ベイ・サンズはCとEに特化しており、MICEはIRの重要な構成要素。

- 他の要素としては、ショッピングモール、スポーツアクティビティ、劇場、文化施設、テーマパークがある。
- さらに、職業訓練や資格の学校、大学・大学院という人材供給の要素もある。クラウン・リゾートにあるクラウンカレッジという学校は、ディーラーやウェイトレス、その他多くの職業訓練が行っている。また、マリーナ・ベイ・サンズの例では、職種が900種類、内3分の1は日本人では聞いたことも見たこともない仕事。IRは新産業であり、日本には存在しない新しい産業だ。
- 半日〜一日で行けるオプションツアーも重要な要素。周辺の資源や生活インフラの充実が重要。従来の日本のツアーは、バスで団体移動、定番の名所を巡り写真を撮り旅館で晩御飯という「88ヶ所巡礼型旅行」、一方、海外では、デスティネーション・リゾート（あるエリアの中に宿泊施設とレジャー施設を囲い込んだ滞在型の総合レジャー施設）にファミリー（家族）単位で3日以上滞在し、その場所を拠点に周辺を自分の好きなように楽しむスタイル。非常に重要なことは、IR周辺の資源をどう活用できるかで、京阪神・関西・西日本の豊富な資源を活用できる大阪のポテンシャルは大きい。

3. 日本のMICE機能の課題

- 日本は、2011年の国別展示会場面積の上位15位に入っていない。25年前はアジアNo.1。中国、韓国、香港に追い抜かれ、現在は東京ビッグサイトでさえ世界72位に過ぎない。広さが足りない、システムもノウハウも確立していない等のために大型コンベンション開催の多くのチャンスを失った。ラスベガスは100万㎡、シカゴは130万㎡。例えば、COMDEXは25万人規模。これを吸収し宿泊させられる会場、ホテル（12〜13万室）、そして、移動させるインフラが必要。平成27年時点のホテル客室数は、東京都で約98,000室、大阪は約57,000室、これでは大規模なものに対応できず、大きな経済効果を得られるチャンスを逃している。

4. ラスベガスの歴史

(1) インフラ整備

- 後のラスベガスとなる砂漠の地でオアシスが発見されたのは1826年。ウィリアム・クラークが区画を整理し売りに出したのが1905年。オークションは2日間行われた。ラスベガスという町の始まり。駅舎からフルモント・ストリートが延びる。オークションに来た人達を泊めるための「ホテル・ラスベガス」が、後にラスベガスに何千軒と建つホテルの第1号として誕生。テント張で1泊50セント。続いて、病院、学校、教会等がつくられた。世界大恐慌（1929年）のため失業者が山ほど出て、職を求めて西部への人口移動が起こるのが、30年代初め。1931年にフーバーダム計画がスタート。これにより、20世紀初頭に100人程度が住んだ土地に、水と電気と仕事が供給され、人口が増えることが可能となった。

○初期のラスベガス発展の必要な要因が水脈の発見。ピーター・ブオールが、雪解け水の流れる大きな水脈を発見し、ラスベガス市の最初の市長となる。ヨネマ・トミヤスという日本人も水脈を発見し、農作物の作成に成功、フーバーダムで働く人達の食料を賄う農園を作った。さらに、ロレンツィという人物が巨大な水脈を発見し湖を二つつくった。これが「ロレンツィ・パーク」、プールには子供達が大挙して押しかけ楽しんだ。おそらく、これが所謂テーマパークの最初のもの。

(2) エンターテイメント

○エンターテイメントも I R の重要な要素。1963 年、サンズ・ホテルでは、サミー・デイヴィス Jr. やディーン・マーティン、フランク・シナトラ、ルーシ・ボールなどハリウッドから有名タレントを呼んでステージ・ショーを開催。テレビが普及する前、一流エンターティナーのショーを生で見られるというのは非常にすごいことで人気を博した。

○また、ロサンゼルスに近い方の道に町をつくった方が儲かるのではないかと考えたトミー・ハルが、ラスベガス・ストリップ最初のホテル「エル・ランチョ・ベガス」を 1946 年初めに完成させ、ステージショーやコーラスラインを開催した。

(3) マフィアとの戦いと合法化の時代

○「エル・ランチョ・ベガス」の成功を知ったマフィア資本が参入。バクジー・シーゲルが 1946 年に「ホテル・フラミンゴ」をオープン。当時としては非常に豪華なホテル。その親分のラッキー・ルチアーノというマフィアの大ボス、さらには、この裏で暗躍していたメイヤー・ランスキ、その後、ゴッドファーザーのモデルになったフランク・コストロなども進出。1950 から 60 年代はマフィアが関与した時代で、FBI 対マフィアの戦いに明け暮れた年代。マフィアとの戦いを象徴する出来事として、ニューヨークのラガーディア市長が、公衆の前でスロットマシンを叩き潰し、機械の不正を絶対に許さないをアピールした。

○現在では闇組織の関与は全くない。この点はカジノ設置に反対する人達も認めている。規制は非常に厳しく、原子力産業より厳しい規制があるのはカジノ産業だと言われている。

○ネバダ州でカジノが合法化されたのは 1931 年。フーバーダムの建設が始まった頃で、車で約 30 分程度で移動できるダム建設の労働者の多くがラスベガスへやってきてギャンブルを行い、ラスベガスは大変な発展を遂げた。

5. 年間通じて集客できる場所にするために～コンベンションの視点、メガホテルと MICE

○1940 年代以降、ギャンブルが盛んになりカジノは儲ったが、儲かるのは週末だけであった。そこで、当時のラスベガスの主な事業者が集まり、将来について語り合った結果、平日も客が来てくれるようにコンベンションを誘致することとなった。最終的に大きなコンベンションセンターができたのは 1960 年代の後半である。1966 年に「ラスベガス・コンベンション・センター」、隣接して 1968 年に「ホテル・インターナショナル」(現在の「ラスベガス・ヒルトン」)が開業。同ホテルは約 1,200 室で、当時世界最大の客室数を誇った。こうした施設の整備とコンベンション誘致により、客が平日やシーズンオフにも来るようになった。

○1998 年～1999 年のラスベガスのコンベンション客数を見ると、一番客が少ないのは 7 月と

12月。ホテルの稼働率は、1年を通して見ると、平日もシーズンオフも含めて約90%超。夏やクリスマスなどのトップ・シーズンは避けて、つまり、一般客が来ない平日やシーズンオフにコンベンションを誘致し開催することで、ホテルの部屋はいつも埋まっている状態になる。MICEの客はビジネスクラスで来て、高い客室を利用し消費額が大きい。

- ラスベガスはカジノで儲かっているからホテルが安いという話を聞くかもしれないが、それは誤り。稼働率90%で効率よく年中ホテルを回すことができるから部屋代を安くしても収益が上がる。日本の場合、週末やトップシーズンには多くの従業員が必要だが、平日は稼働率が低く従業員が無駄になる。客室が常に90%以上埋まる状態を作り出す必要がある。
- 10万㎡規模の会議場は固定資産税も高く相当頻繁に利用されないとペイしない。優秀なプロデューサーを置き、カジノが併設され、ホテル等の稼働率が上がる状態でこそ、MICE施設は(採算性のあるものとして)成立する。

6. アトランティック・シティとラスベガスの比較からラスベガスに学べ

- 1970年代後半から80年代にかけ、ラスベガスに金がさっぱり来なくなった。1976年にニュージャージー州で、1978年にアトランティック・シティでカジノが開業。アトランティック・シティは15%超の失業率、観光客減少の状況でカジノを合法化し、一時は、東海岸の9割方の利益を得て巨大なマーケットを独占。
- ところが、この立地に恵まれた状況にあぐらをかき、IR化しなかった。ショッピングセンター等の施設も整備せず、MICEにも目を向けず、儲かっている時にリノベーションや再投資もしない、これが、ノン・ゲーミング(カジノ以外の)収益が約20%、カジノ収益が80%でカジノ収益に大きく依存したアトランティック・シティが没落した大きな理由。やがて、他州でカジノが解禁され、2006年をピークに売上が急激に減少、次々と倒産が始まった。
- 一方、ラスベガスでは、スティーブ・ウィンという人物の「街全体でおもてなしをしよう、外を歩く人達も全てお客さんだ」という哲学のもとで、1989年にできた「ホテル・ミラージュ」を中心に魅力を向上させた。ファミリー客のための託児所整備等も進め、多くの再投資により付加価値を生み出し、安全で楽しい空間に街全体を変えた。これがラスベガスとアトランティック・シティの盛衰を分けた。ラスベガスでは、ノン・ゲーミング(カジノ以外の)収益が65%、カジノ収益が35%。約6千億円のカジノ収益をはるかに上回るカジノ以外の収益がある。この形こそがIR本来の構造であり、豊富な文化・観光資源やコンテンツのある日本では、この65%を70%以上にできるはずだと考える。
- ラスベガス近郊にはグランドキャニオン等多くの国立公園がある。場合によっては車で3時間以上かかるが、半日~1日で往復できる距離だ。大阪からは、半日~一日程で京都、奈良、広島、神戸、和歌山へ行け、場合によってはより遠くへも行ける。近郊にいくつかの資産がある点で大阪は似ている。世界遺産や国立公園、新しい物から古い物に至るまで様々なコンテンツがあり、アジアに近く、このような恵まれた立地は他にないのではないかと考える。
- IRにバラ色の未来だけが約束され、待っているわけではないことは承知しているが、大阪は戦後の新しい産業の70%をスタートさせてきた場所であり、先陣をきってIRという新しい産業にチャレンジしてほしいと考える。