

平成 30 年度 第 5 ・ 7 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：「IR 整備法がめざす『日本型 IR』の姿」
- ・ 講師：丸田 健太郎 氏
(有限責任あずさ監査法人パートナー・公認会計士)

1. 海外の IR の姿

- ラスベガス・ストリップは、今では各施設群が IR のようで、複数の IR が競争し、まち全体がクリーンで健全に発展した一大エンターテイメントの集積地。魅力的なショー等が有名。
- マカオのコタイ地区も 1 カ所のカジノからスタートして集積が進み拡大中。近年、非常に独創的なデザインのランドマークとなるホテルがオープンするなど周辺への非カジノ関連の新規投資が相次いでいる。
- シンガポール等を参考に「日本型 IR」が議論された。MBS（マリーナ・ベイ・サンズ）のカジノは目立たない場所にありカジノ面積は非常に小さい。国家戦略としての MICE（大型会議場）施設、“WOW” と呼ばれる、目を惹き引ききたくなるような建造物、クローズドで囲い込み型をコンセプトとしている（例えば屋上のプールは宿泊者しか利用できない等）こと、の 3 点が特徴。
- メルボルンのクラウンカジノは工場跡地から発展。公的な MICE 施設に隣接し川沿いに拡大中。
- まとめると、ラスベガスやマカオは、複数 IR から成なるクラスター（集まり）で、競争・集積による相乗効果、差別化した厚みのあるエンターテイメントでファミリー層や若者も集客してカジノ以外（ノンゲーミング）の売上が急成長。都市の持続的な成長の大きな成功例。一方、シンガポールやメルボルンは、カジノ施設を 1 カ所に限定、ビジネス地区の周辺に、大型国際会議の誘致を狙って大規模会議場等を建設し、当初から IR を意図して開発。

2. 統合型リゾートのトレンドと収益構造、求められる公益性

- IR では、カジノのスペースは非常に限られる。住民がコンサートやイベントに安く気軽に行けるほか、リゾート気分を近くで味わえ、質の高いエンターテイメントを身近で体験できる。多数の監視カメラ等により警備が行き届いて安全な地域。
- 例えば、MBS は、カジノ面積は建物全体の約 3%、カジノ以外のホテルや飲食商業、MICE 等が約 97% を占める。雇用比率はカジノが約 46% で労働集約型産業。売上比率は、カジノが約 78% を占める。MBS が創出するキャッシュフロー(EBITDA)によれば、5,500MUSD（約 6,000 億円）の投資を約 4.4 年で回収。
- カジノを含む IR が認められる理由は公益性。カジノ（ゲーミング）の利益で採算の悪い会議場等ノンゲーミング施設の投資を回収し再投資を充実・拡大することを内部補助と言い、これが公益的還元となる。また、ゲーミング収益に比例して徴収される納付金は国と自治体で折半し、依存症対策やインフラ投資等の政策に活用することにも公益性がある。
- カジノ側の勝率は、スロットマシンで概ね 3~7%、マス顧客向けのテーブルゲームで概ね 10~20%、VIP 向けで概ね 2~3%。カジノ側の勝額を GGR（粗利）と言い、これに対して日本では 30% の納付金を課す。パチンコ・パチスロ市場全体の GGR は概ね 2 兆円弱と想定される。

- 世界の I R の売上におけるノンゲーミング比率は、ラスベガスでは 50%以上、シンガポールやマカオでは 20%以下でまだカジノの売上に依存。日本型 I R がめざすのは、回収資金の再投資によるノンゲーミングの発展と考えられ、まずはラスベガスの比率が目標であると考え
- インバウンドの増加も大きな政策目的。ディズニーランドとシーは 3,000 万人/年の 10%弱、USJ は 1,500 万人/年の約 13%。夢洲まちづくり構想では、夢洲 I R へ USJ と同程度の来場者数を想定しているが、インバウンド比率は USJ を上回ることが期待される。

3. 日本型 I R とは、どのようなものか～安倍首相の国会答弁のキーワードから

- 日本型 I R の大きなポイントは、まず、これまでにないスケールとクオリティ。スケールの基準の一つは投資額。あべのハルカス約 760 億円、グランフロント大阪約 6,000 億円。大都市型 I R では 5,000～8,000 億円と言われる中、夢洲まちづくり構想では建設投資が約 4,300 億円と想定され、海外の I R 事業者の中には 1 兆円と答える事業者もいる。クオリティをどう担保するかが問題。次に、各地の魅力を紹介し I R への来訪者を全国各地に送り出す、世界と各地をつなぐ交流ハブになること。連携を重視したオープン型のコンセプトがシンガポールとの違い。
- 民設民営の I R 事業で、納付金等の税金を納めてもらう公益性と国際会議場の整備等の公共投資に公共の金を使わないで民間の金を活用するモデルは、依存症対策も含めた世界最高レベルの規制とのバランスが重要となる。
- また、ゲーミングとノンゲーミングを「単一の事業者によって一団の土地での一体運営」し、再投資による I R 全体の持続的な成長がモデルとして求められている。現在の価値を上げるだけでなく、余剰キャッシュフローを活用した一定割合の再投資が求められると考えられる。

4. 日本型 I R に期待される MICE、地域貢献

- 一番期待されていることは、カジノの収益力を生かした世界水準の高規格の MICE (Meeting : 会議・研修、Incentive : 招待旅行、Conference/Convention : 国際会議、Exhibition : 展示場の略) 施設の整備。カジノの違法性阻却のための公益性を担保する重要要素。世界水準の施設を整備し多くの国際会議等を誘致するねらい。訪問客一人当たりの観光消費額が多く、MICE イベントは平日や閑散期に開催され需要の平準化が図られるほか、ハイプロファイル(社会的地位が相対的に高い)な顧客が多く、家族連れでのリピートが望める。
- 日本の状況は、宿泊施設との一体運営されておらず、国際競争力のある大規模な会議場や展示場もない。人気施設は稼働率が高く空気が無い。プロモーター(主催者)を含む国際的な誘致体制が弱い。収益性が低いため新規投資に消極的。結果として、アジア・太平洋地域でのシェアは昔 50%以上だったのが最近では 3 割弱。世界レベルの展示場は、ラスベガスのヴェネチアンが 21 万㎡、MBS が 12 万㎡。一方、日本最大の東京ビッグサイトは 9.5 万㎡。日本をパスしていた国際的大規模イベントや会議を誘致し、現在我が国がターゲットとされていないマーケットに取り組む。
- また、地域経済への貢献も重視されている。外資系の I R 事業者の強みはノウハウ。リソース(資源)は主に地域から調達されるので、地元中小企業含めて大きなビジネスチャンスがある。I R 区域整備計画申請及び更新には都道府県等議会の承認が必要となるため、なおさら、地域(住民)の理解や支持が不可欠。地域に根付かなければサポートされない。

5. I R整備法における中核施設の要件（第2条）

- 中核施設として、カジノ施設、国際会議場施設、展示・見本市施設、観光魅力増進施設、全国各地への送客施設、宿泊施設、その他観光及び滞在促進に寄与する施設の整備が要件とされ、面積等のハード面だけでなくソフト面も政令で定める基準に適合するものが要求される。
- 国は政省令の検討を行っており、会議場や展示場の要件は、「大規模会議場と一定規模の展示場」「大規模展示場と一定規模の会議場」「バランスのとれた会議場と展示場の組み合わせ」のいずれかで国際競争力のあるものと言われている。また、宿泊施設の要件では、大規模、高規格、一定率以上のスイートルームが求められている。

6. 国内のI R誘致動向と海外の代表的なI R事業者

- I R誘致を検討しているのは、大阪以外では、北海道、東京都、千葉県、横浜市、和歌山県、長崎県等。最近では川崎市も。最大3か所が認定されるが、実はI Rに適した土地はあまりない。ある程度の大きな土地があり、空港や鉄道等の交通インフラが整っていることが絶対条件。議会や地域住民のサポートが重要で、地元経済界での盛り上がりも必要。一般的には大規模住宅地が近接していると難しいと考えられる。
- カジノ事業は日本に無い産業であるため海外事業者のノウハウを使わざるを得ない。代表的な事業者は、米系（シーザーズ、ハードロック、エムジーエム、サンズ、ウィン等）とアジア系（クラウン、ギャラクシー、ゲンティン、メルコ等）。音楽ライブやショー、スポーツのビッグタイトル戦、展示や会議、高級感など各事業者のコンセプトや強みは全く異なる。
- 外資が乗り込み、利益だけ持っていくという懸念を聞くが、必ずしもそうではない。理由は二つ。一つは、地元の協力や地元議会の承認が必要であるとともに、日本型I Rの規制モデルの独自性等を前提とすると、カジノ運営のノウハウのある外資系事業者と、日本企業とのコンソーシアム（共同事業体）による事業運営が予想されていること。二つ目は、再投資義務が課されていること。ロイヤリティー（権利を持つ者に支払う対価）や委託料をGGRに連動してノウハウ料として取ろうとしても、日本では認められない。

7. 日本型I R独自のモデルへの4つのチャレンジとI R整備法における世界最高レベルの規制

- 日本型I Rは他国にない独自性を持つ国際競争力を持ったI R。①「これまでにない規模と品質」はどこまで要求されるのか、②巨額の投資を「1か所で運営される」ことによるリスク、③送客機能をどのように創出するか、オープンなI Rをどうつくるか、④都市型と地方型を単一の基準でどのように評価するか、の4点はチャレンジ。
- 同時に、日本型I Rには世界最高レベルの規制がある。カジノ管理委員会と国土交通大臣の両輪による規制は世界初のモデル。国民を対象とした入場回数制限をはじめとする依存症の抑制のための対策、チップの持出・譲渡禁止を含むマネーロンダリング対策、区分経理の公表による内部補助の見える化など財務のモニタリングなども世界初のもの。また、反社会的勢力を排除する規制、マイナンバーカード等による厳正な入退場管理による入場規制や青少年保護、四半期報告やJSOX（内部統制報告制度）を上場企業以外に適用したり厳格な内部統制の運用による不正対策などは日本初。これ以外に、日本人へのカジノ入場料の賦課（6,000円/回・24時間あたり）や、自己または家族等の申告によりカジノへの入場が禁止される排除プログラムの整備など。

- ギャンブル依存等の問題のあるギャンブル行動に走る方の絶対数が増えるという議論があるが、新たな施設ができればそのような方の絶対数が増えることは否定し難い。しかし、依存症等に対しては、納付金等の I R の財源を活用し、I R 以外のギャンブルも含めた日本全体の依存症率の低減をめざすこととしている。
- カジノ管理委員会は独立性のある三条委員会で公権力を持つ。同委員会がカジノ事業者の清廉性を徹底的に調べ、それが確認できればカジノ事業免許の付与・更新を行う。カジノのクリーンな運営・廉潔性・持続性を担保するための規制を厳格に執行する。
- 一方、公益性を担保するため、国土交通大臣が、日本型 I R の政策目的が実現できているかどうかを毎年評価する。KPI（重要業績評価指標）をモニタリングし PDCA サイクルを回す。つまり、まちづくりそのものが求められる。認定自治体は区域整備計画の作成、実行の当事者でもあり、自治体にも成果が求められる。最初に、府市が事業者としっかり対話して区域整備計画を作成することが非常に重要となる。過程や成果がオープンになるため、事業がうまくいかなければ、都道府県等での議会承認を経ることができない可能性も生じる。

8. 安全、安心な I R となるために～R G : Responsible Gaming（責任あるゲーミング）

- 世界的には、日本の既存のギャンブル等にはない「R G : 責任あるゲーミング」という考え方が重視される。これは、依存症に限らず、「ゲーミングに関連して起こる可能性がある害について、それを予防し、できるだけ少なくするためのフレームワークとその実践」を指す。
- 本日は R G のうち、皆さんにわかっていたいただきたい 4 つの要素を説明する。1 つ目はカジノ施設の警備体制。諸外国の例では、無数の CCTV（closed-circuit television : 閉鎖回路テレビ・監視カメラ）とコントロールセンターによる厳重な監視（eye in the sky と呼ばれる）、常駐するカジノ管理委員会検査官が全てのシステムにアクセスしてモニタリング、警察官の常駐など。
- 2 つ目は背面調査。不公正が起こるリスクをとことん排除する。カジノ事業者の役員や幹部だけでなく、一定以上の出資株主の役員や幹部も対象。さらに、重要な契約の内容や契約相手先の審査も含まれ、海外規制当局とも連携しながら調査する。個人の調査は、近親者や個人財産等も含めたもので、必要があれば調査対象は拡大でき、背面調査を経なければカジノ事業免許が付与されない。
- 3 つ目は R G フレームワーク。国の法規制を前提に地元の特性を反映したリスクベースアプローチに基づき、規制の運用方法を具体化するとともに、規制内容を持続的に見直す。地域のステーク・ホルダー（利害関係者）とともにフレームワークを作って、実践、運用する。オーストラリアや米マサチューセッツ州はじめ世界中で採用されている。リスクの種類は時代とともに変化するため、国の法規制だけでは柔軟に対応できない可能性がある。法規制は最低限クリアすべき土台と考え、事業者の独自施策や自治体施策と一緒に取り組み、PDCA を回していくことが求められる。
- 4 つ目は I R 事業者の経営戦略。CSR（企業の社会的責任）や SDGS（持続可能な開発目標）と同等以上の感覚で持続的な事業継続のための経営戦略として R G に取り組む意識が国際標準である。健全に娯楽として楽しんでもくれる客にのみ来ていただくことが必要である。
- 安心、安全な I R ・健全な娯楽の場としての I R が、日本型 I R のめざすべきところであると考えている。