

2018年2月21日（水）

大阪商業大学
学長 谷岡一郎

IRの成功と失敗



この交差点の4つのホテル合計だけで15,000室ある。向かい側は
ニューヨーク・ニューヨーク。

1. IRとは何か

- シンガポール(MBS)
- 韓国—
 - カンフオンランド
 - パラダイス・シティ

2. 真のIRはラスベガスにあり

- 街ができる
- ホテルと風俗
- リゾートとエンターテインメント
- ステージ・ショー
- テーマ・パーク
- コンベンション

3. IRの完成型へ

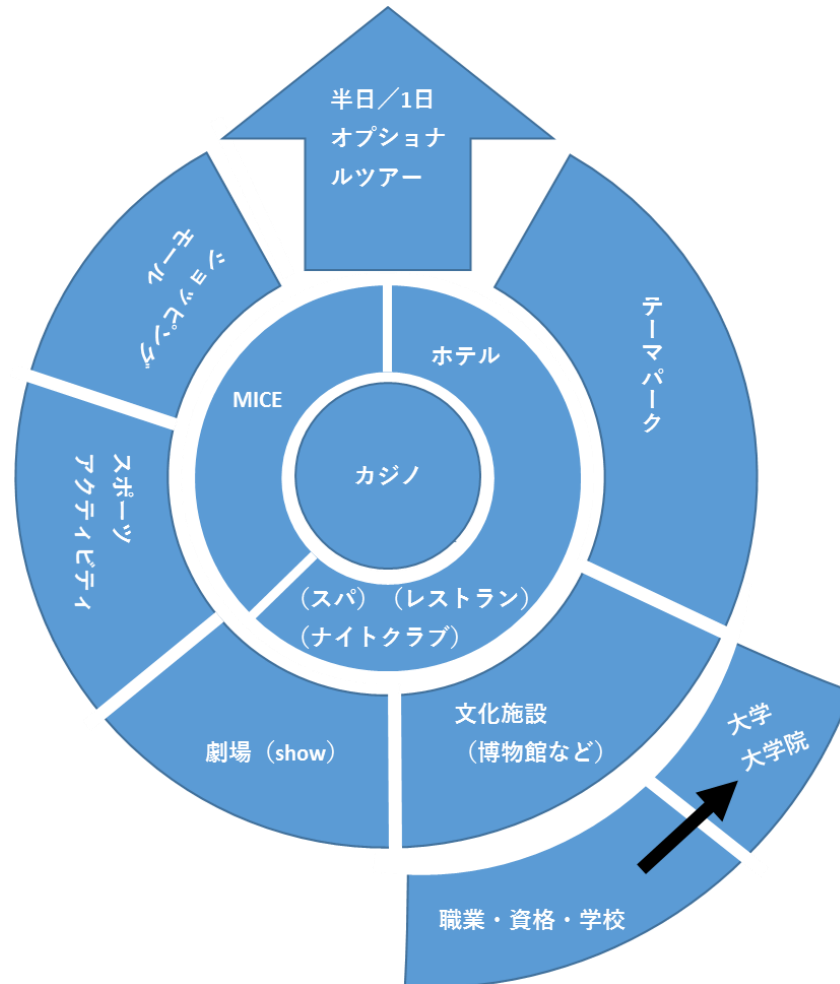
- オプションの増加
- コンベンションの重要性

4. アトランティック・シティの失敗

- ボードウォークを離れるホテル
- 失敗のはじまり
- 環境の変化

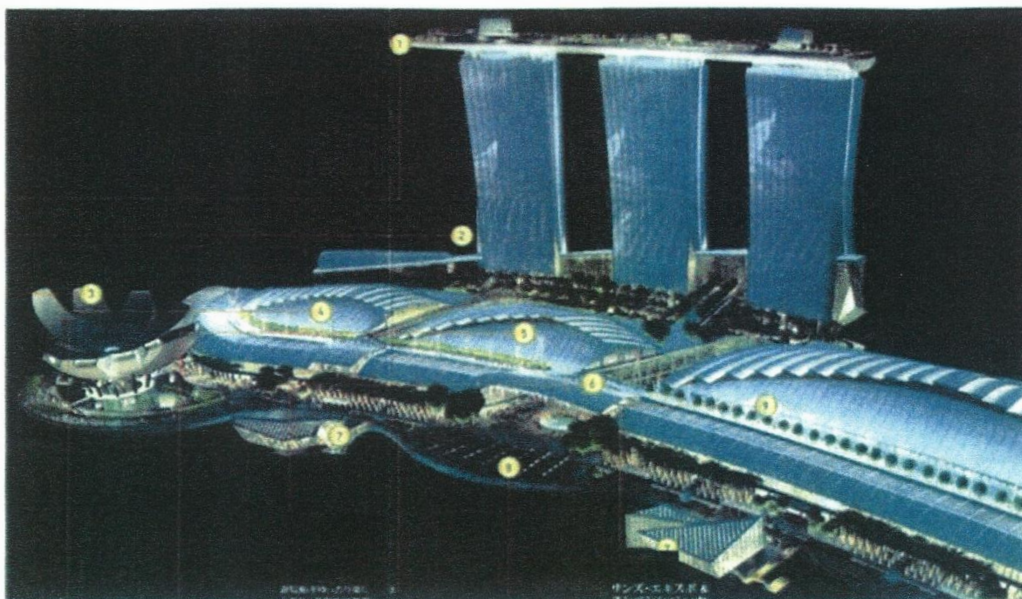
5. ノンゲーミング収益

IRを取りまく要素



シンガポールのIR

シンガポールにおけるIR: Marina Bay Sands



【開業年】2010年4月

○事業者:ラスベガス・サンズ

○事業投資額:約5,100億円(約75億SG\$)

○大会議場収容数:11,000名

○展示場面積:31,750㎡

(施設特徴)

- ・シンガポールの中心地近くに立地。
主要ターゲット層はビジネス層。
ファミリー層を主要ターゲットとするRWSと
すみ分け。

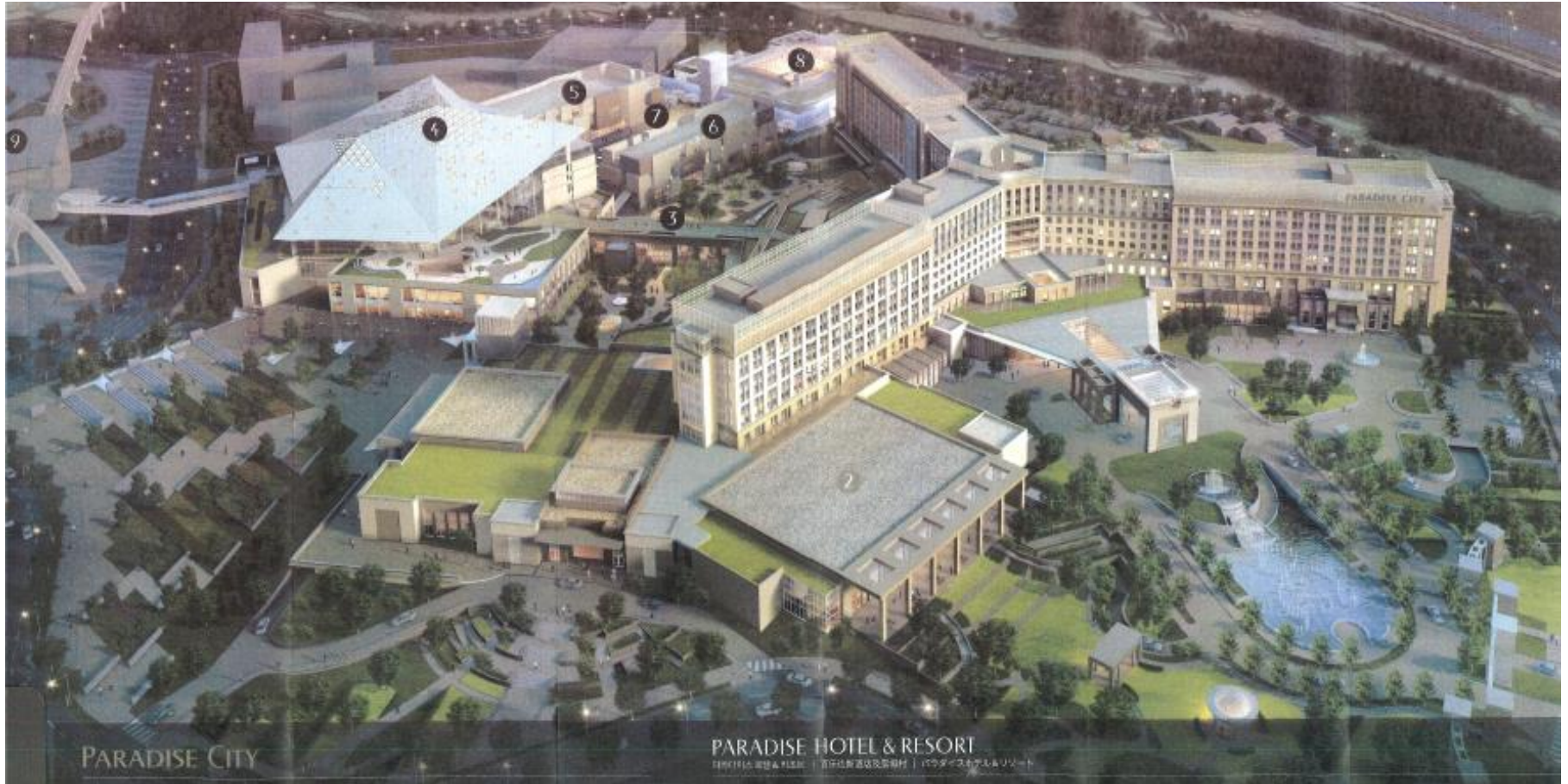
(資料)MBSヒアリング結果、パンフレット等より作成

カンウォンランド (韓国)



カンウォンランド・ホームページより

パラダイス・シティ（仁川）



真のIRはラスベガスにあり



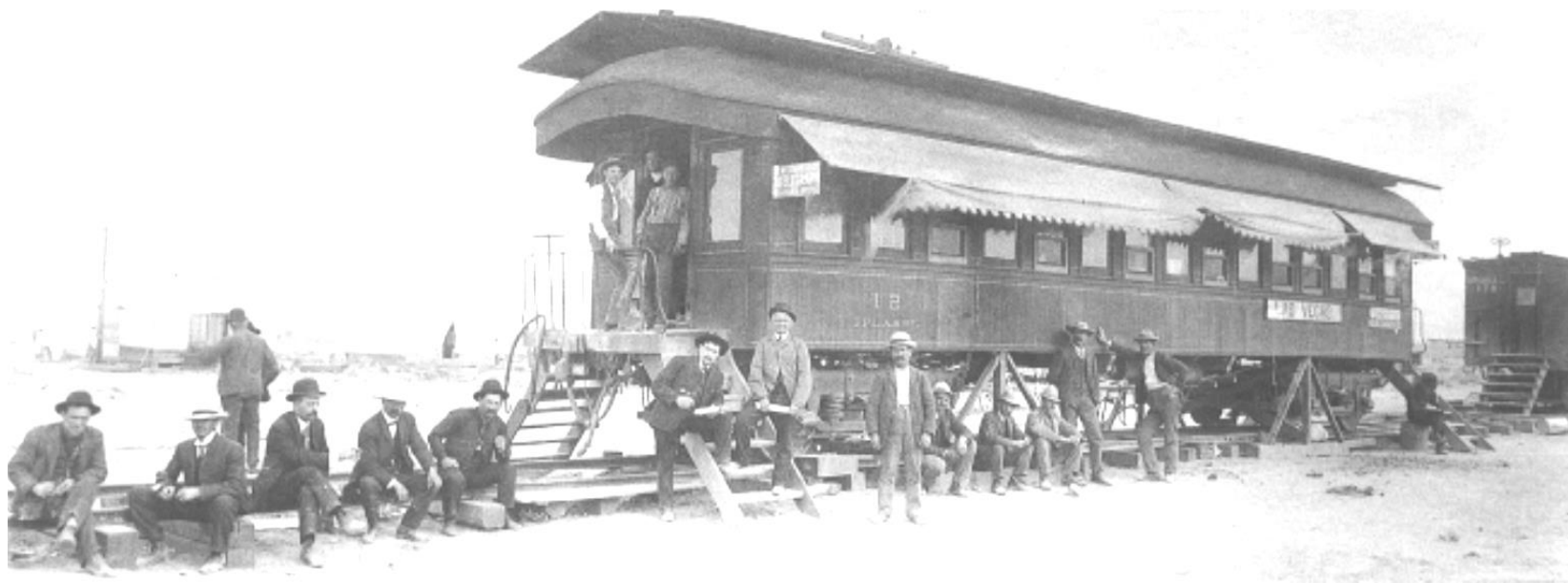
ニューヨーク・ニューヨークのジェット・コースター。



5005室のMGMグランド・ホテル。

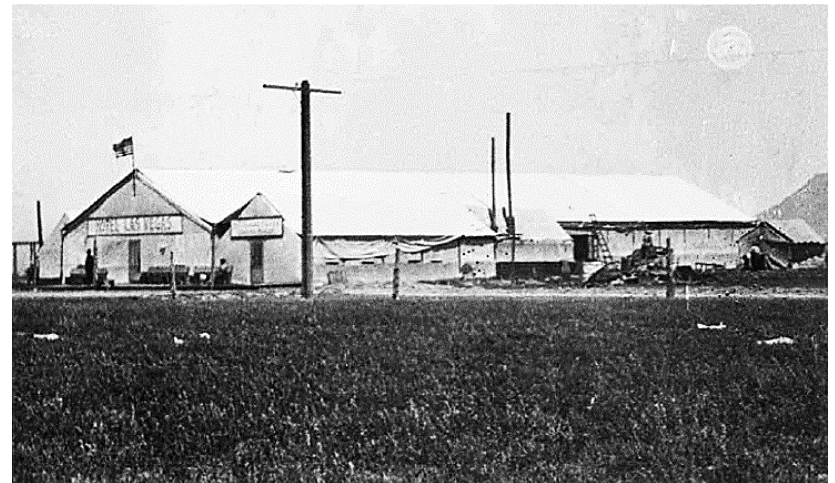
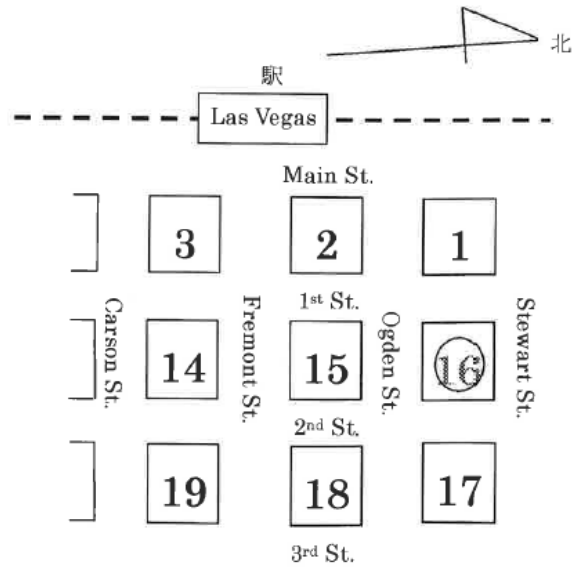
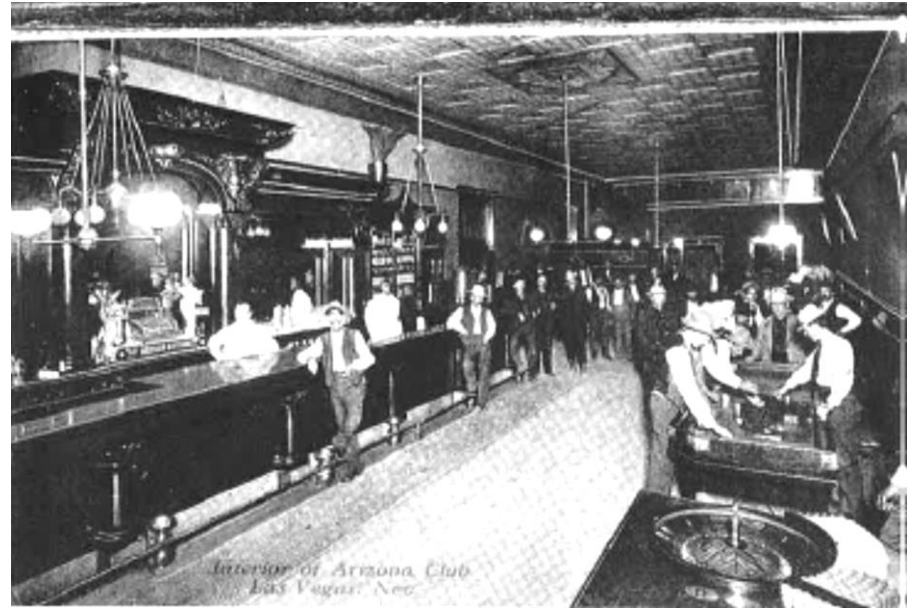
ラスベガスのスタート

– 1905年5月15日 –



1905年5月にオープンしたラスベガス駅。

Block 16



ラスベガスのホテル業第1号、ホテル・ラスベガス。

LVストリップのリゾート・ホテル



1941年のラスベガス・ストリップ(大通り)最初のホテル、エル・ランチョ・ベガスではショウ・エンターテインメントが有名だった。

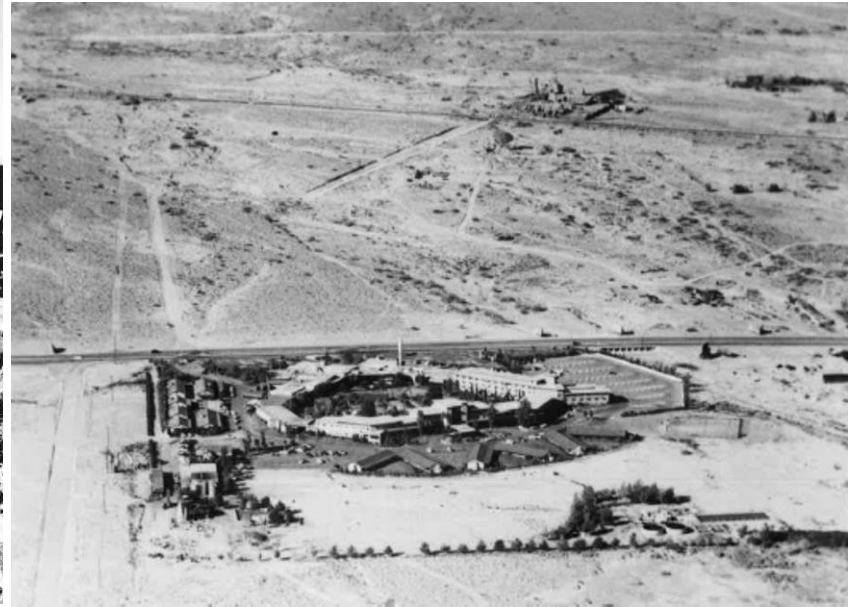


コーラス・ラインの女性たち(1946年)。

IRこととはじめ - フラミンゴ革命 -



完成当時のホテル・フラミンゴ。



上空より見たホテル・フラミンゴ。上方の道はルート99、のちのフリーウェイ15。

ステージシヨウ (1910年代)



オペレッタ「ミカド」の写真(1910~20年頃)。

テーマ・パークの元祖 -ロレンツィ・パーク-

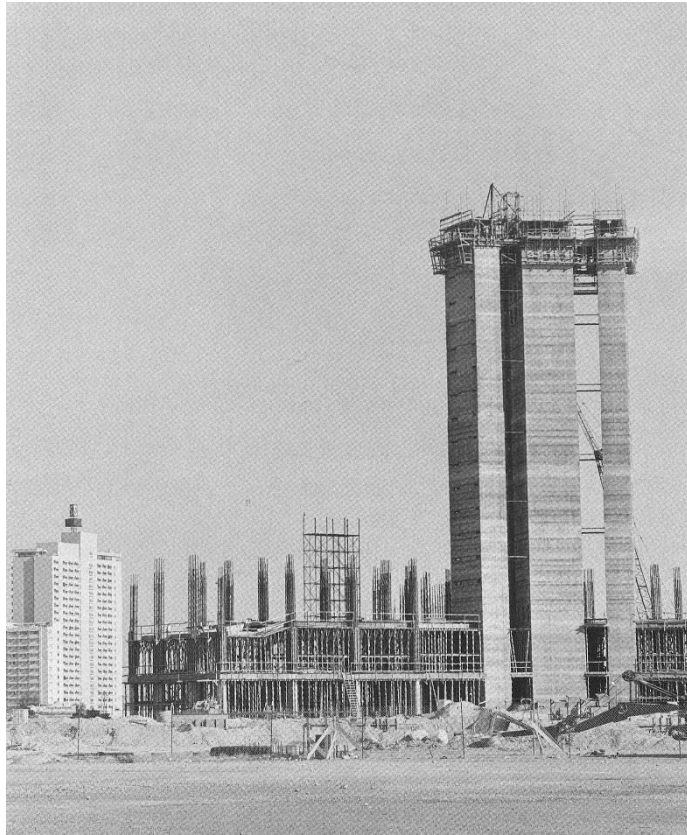


ロレンツィ・パーク(1953年の航空写真)には2つの湖が作られていた。

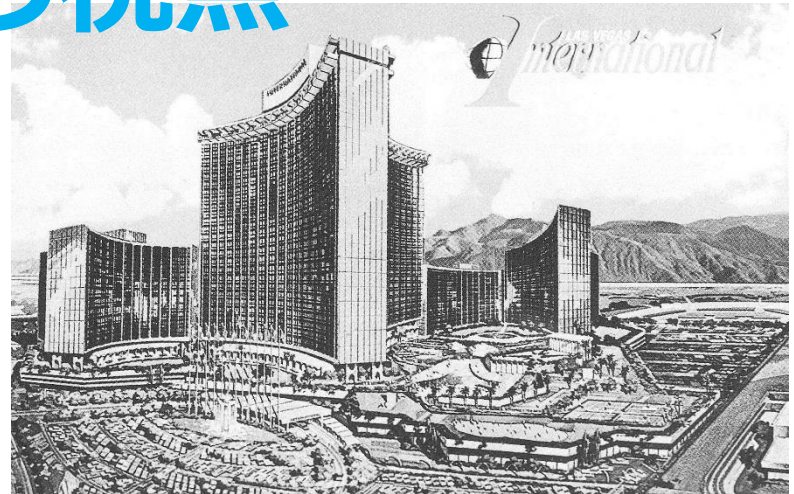


ロレンツィ・パークのプールで遊ぶ子供たち(1920年代)。

コンベンションの視点



コンベンション・センターに隣接して建設のスタートしたホテル・インターナショナル(1968年)。現在のラスベガス・ヒルトン。当時は世界最大のホテル計画だった。

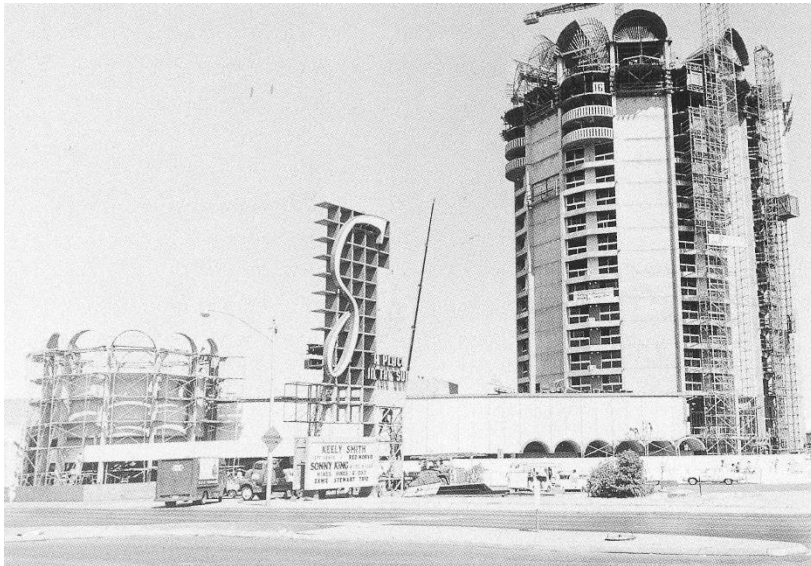


「ホテル・インターナショナル」は当時世界一。現在のラスベガス・ヒルトン。



1966年に完成したコンベンション・センター。

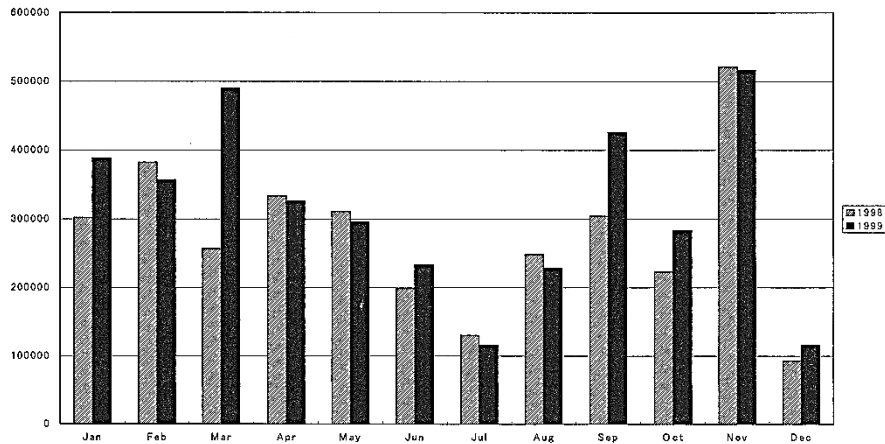
コンベンション + エンターテインメント



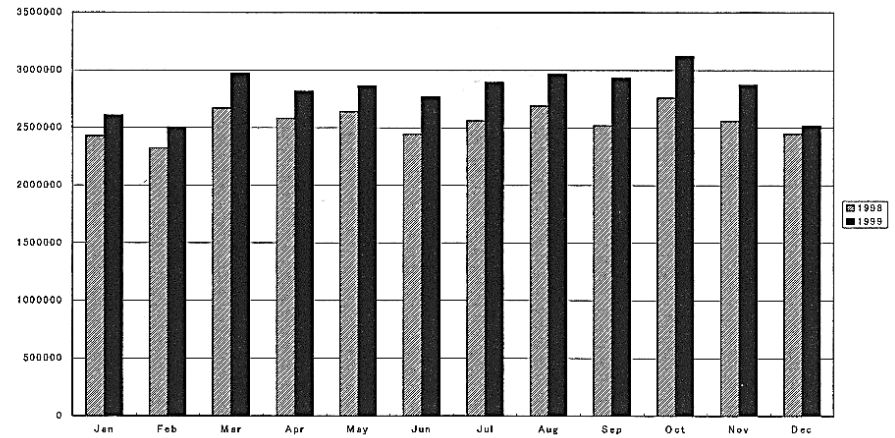
完成間近のサンズ・ホテル



ラスベガスのコンベンション客(1998-1999)



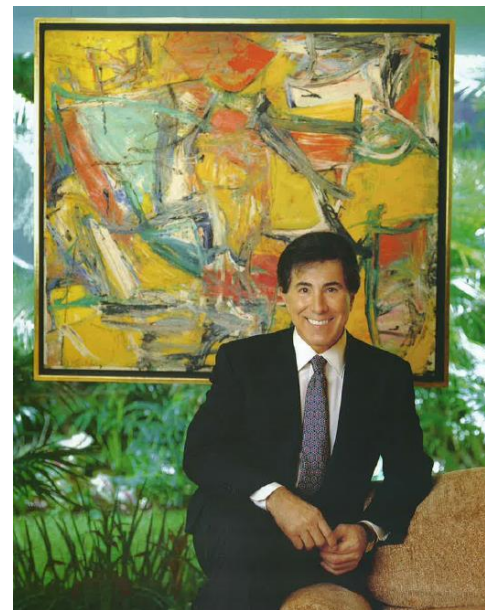
ラスベガス総訪問数(1998-1999)



Source: Las Vegas Convention and Visitors Authority (2000)

IRの完成へ

– Caesars P & Mirage –



近代アートの前の
スティーブ・ウイン。

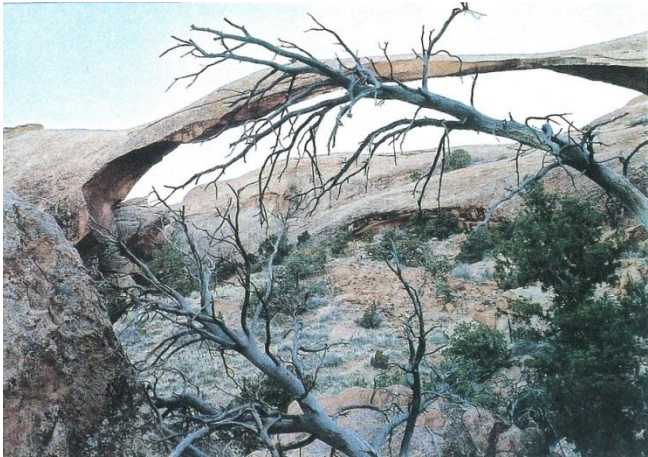


外から見られることを意識して作られたシーザーズ・パレスの夜景。

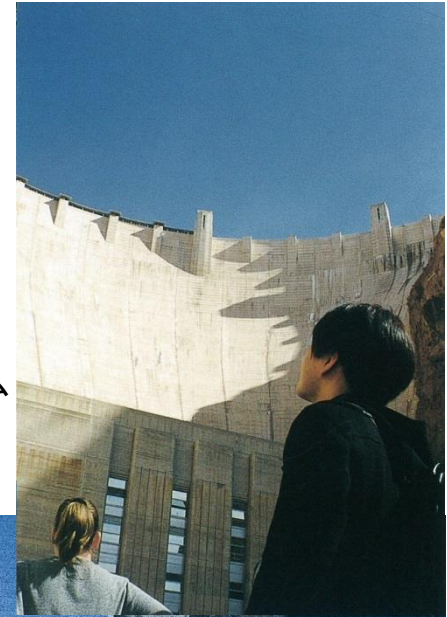


ホテル・ミラージュ

ちょっとドライブ



フーバー・ダム



デス・バレー内部。悪魔のゴルフ・コース。



バレー・オブ・ファイア。写真では示しきれないが、行けばびっくりする内容。

ちょっとドライブ -ブライス・キャニオン-



全国のホテル施設数・ホテル客室数(上位10都道府県、2014年)と稼働率

国別の展示会場の上位15位(2011年)

国	面積(m ²)	%
米国	6,712,342	21%
中国	4,755,102	15%
ドイツ	3,377,821	10%
イタリア	2,227,304	7%
フランス	2,094,554	6%
スペイン	1,548,057	5%
オランダ	960,530	3%
ブラジル	701,882	2%
英国	701,857	2%
カナダ	684,175	2%
ロシア	566,777	2%
スイス	500,570	2%
ベルギー	448,265	1%
トルコ	433,904	1%
メキシコ	431,761	1%
その他	6,455,099	20%
合計	32,600,000	100%

元データ：UFI World Map (December 2011)

資料：UFI「Global Exhibition Industry Statistics March 2014」

順	都道府県	ホテル施設数	ホテル客室数	1施設当たり客室数
1	東京都	675	98,644	146.1
2	北海道	689	63,674	92.4
3	大阪府	371	57,147	154.0
4	福岡県	393	39,475	100.4
5	沖縄県	363	32,611	89.8
	全国合計	9,879	834,588	84.5

資料：厚生労働省「平成26年度衛生行政報告例の概況」(平成27年11月)

客室稼働率は観光庁「宿泊旅行統計調査(平成27年・年間値(速報値))」2016年2月

順	都道府県	客室稼働率 (全6タイプ)	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル
1	大阪府	85	91	88	88
2	東京都	82	76	86	84
3	京都府	71	55	84	86
4	愛知県	71	59	79	84
5	千葉県	71	84	74	83
	全国平均	61	57	75	80

資料：観光庁「宿泊旅行統計調査(平成27年・年間値(速報値))」2016年2月

関西経済同友会 関西IR推進委員会 報告書(2016年11月)より

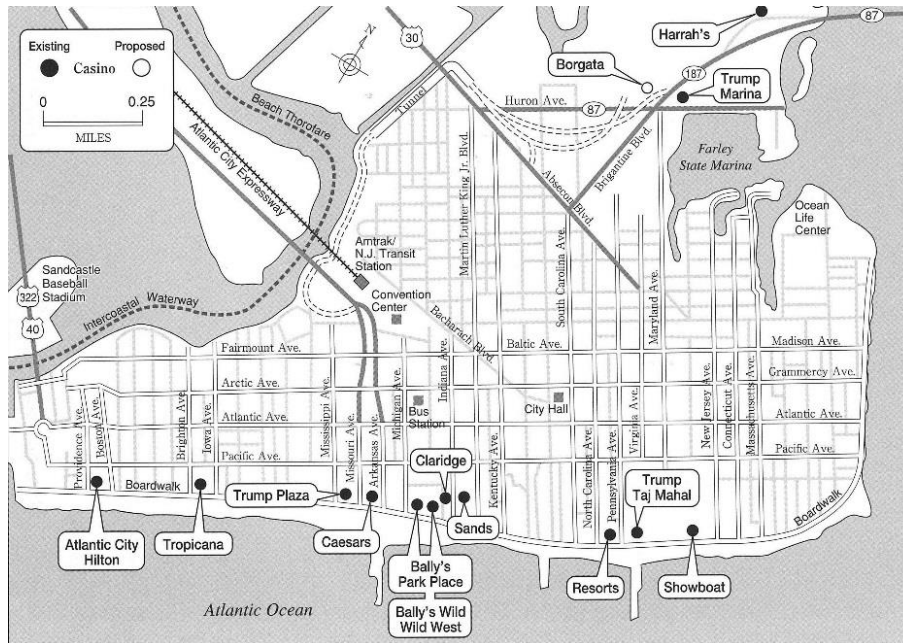
日本最大の 東京ビッグサイトでも 世界73位!

1. ハノーバー (独)	46.6	34. 義烏 (中)	12.0	69. 香港 (中)	8.3	101. インディアナポリス (米)	6.4
2. 上海 (中)	40.3	34. 青島 (中)	12.0	70. リオ・デ・ジャネイロ (ブラジル)	8.2	104. ストックホルム (スウェーデン)	6.3
3. フランクフルト (独)	36.7	34. テヘラン (イラン)	12.0	70. ドバイ (UAE)	8.2	104. フィラデルフィア (米)	6.3
4. ミラノ (伊)	34.5	34. イスタンブール (トルコ)	12.0	72. 上海 (中)	8.1	104. ニューデリー (印)	6.3
5. 広州 (中)	33.8	34. パーリ (伊)	12.0	73. 東京ビッグサイト (日)	8.0	107. バドヴァ (伊)	6.1
6. 昆明 (中)	31.0	40. ローマ (伊)	11.9	73. ヒューストン (米)	8.0	108. ヴェルス (オーストリア)	6.0
7. ケルン (独)	28.4	41. バルセロナ (西)	11.5	73. 大連 (中)	8.0	108. 杭州 (中)	6.0
8. デュッセルドルフ (独)	26.2	42. ブリュッセル (ベルギー)	11.4	73. 南京 (中)	8.0	108. 北京 (中)	6.0
9. パリ (仏)	24.3	42. リヨン (仏)	11.4	73. ダマスカス (シリア)	8.0	108. ドルトムント (独)	6.0
10. シカゴ (米)	24.2	44. ライプツィヒ (独)	11.1	73. パリ (仏)	8.0	108. トロント (カナダ)	6.0
11. バルセロナ (西)	24.0	45. ラスベガス (米)	11.0	79. クリーブランド (米)	7.9	113. ヘルシンキ (フィンランド)	5.8
12. バレンシア (西)	23.1	45. 成都 (中)	11.0	79. 広州 (中)	7.9	113. デトロイト (米)	5.8
13. パリ (仏)	22.7	45. エッセン (独)	11.0	81. アナハイム (米)	7.8	115. 寧波 (中)	5.7
14. モスクワ (ロシア)	22.6	45. ヘアニング (デンマーク)	11.0	81. ニューヨーク (米)	7.8	115. サンディエゴ (米)	5.7
15. 重慶 (中)	20.4	49. シンガポール	10.9	81. バッドザルトツレン (独)	7.8	115. フェニックス (米)	5.7
16. バーミンガム (英)	20.2	49. リミニ (伊)	10.9	84. サン・パウロ (ブラジル)	7.6	118. ウィーン (オーストリア)	5.5
17. 上海 (中)	20.0	51. ソウル (韓)	10.8	84. サン・パウロ (ブラジル)	7.6	118. トリノ (伊)	5.5
17. マドリッド (西)	20.0	51. ヒルバオ (西)	10.8	86. マカオ (中)	7.5	118. 成都 (中)	5.5
17. ボローニャ (伊)	20.0	51. ポズナン (ポーランド)	10.8	87. ローズモント (米)	7.3	118. 武漢 (中)	5.5
20. オランダ (米)	19.1	54. 北京 (中)	10.7	88. 幕張メッセ (日)	7.2	122. デンバー (米)	5.4
21. ラスベガス (米)	18.4	55. 瀋陽 (中)	10.5	88. アムステルダム (蘭)	7.2	122. ゲント (ベルギー)	5.4
22. ミュンヘン (独)	18.0	55. シュトゥットガルト (独)	10.5	90. ロサンゼルス (米)	7.1	122. 済南 (中)	5.4
22. ザグレブ (クロアチア)	18.0	55. 深セン (中)	10.5	91. インテックス大阪 (日)	7.0	122. ハリスバーグ (米)	5.4
24. ベルリン (独)	17.0	55. モスクワ (ロシア)	10.5	92. 蘇州 (中)	6.9	126. 杭州 (中)	5.2
24. ニュルンベルグ (独)	17.0	59. ジュネーブ (スイス)	10.2	93. 広州 (中)	6.8	126. 昆山 (中)	5.2
26. ペローナ (伊)	15.2	59. ニューオーリンズ (米)	10.2	94. ダラス (米)	6.7	126. カールスルーエ (独)	5.2
27. 武漢 (中)	15.0	61. ロンドン (英)	10.0	94. 鄭州 (中)	6.7	126. インディアナポリス (米)	5.2
28. バーゼル (スイス)	14.1	61. ユトレヒト (蘭)	10.0	96. 香港 (中)	6.6	130. ローザンヌ (スイス)	5.1
29. バンコク (タイ)	14.0	61. パルマ (伊)	10.0	96. コンヤ (トルコ)	6.6	131. トロント (カナダ)	5.0
30. モスクワ (ロシア)	13.3	64. ラスベガス (米)	9.6	96. ロンドン (英)	6.6	131. サンフランシスコ (米)	5.0
31. アトランタ (米)	13.0	64. 東莞 (中)	9.6	96. ヒューストン (米)	6.6	131. 昆明 (中)	5.0
32. コペンハーゲン (デンマーク)	12.2	66. ハンブルグ (独)	8.6	100. ワシントン (米)	6.5	131. 青島 (中)	5.0
33. プルノ (チェコ)	12.1	66. フリードリッヒスハーフェン (独)	8.6	101. ハリスコ州 (メキシコ)	6.4	131. 長沙 (中)	5.0
34. ヒューストン (米)	12.0	68. ボルドー (仏)	8.4	101. コロンバス (米)	6.4	131. 南昌 (中)	5.0

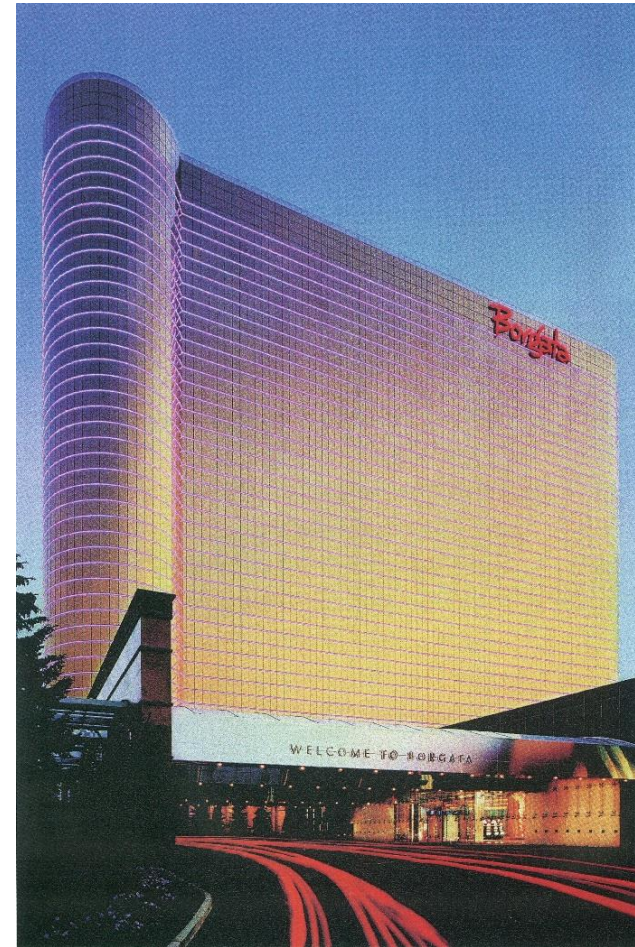
日本展示会協会調べ (2015年現在)

日展協作成データ

ボードウォークを離れた理由



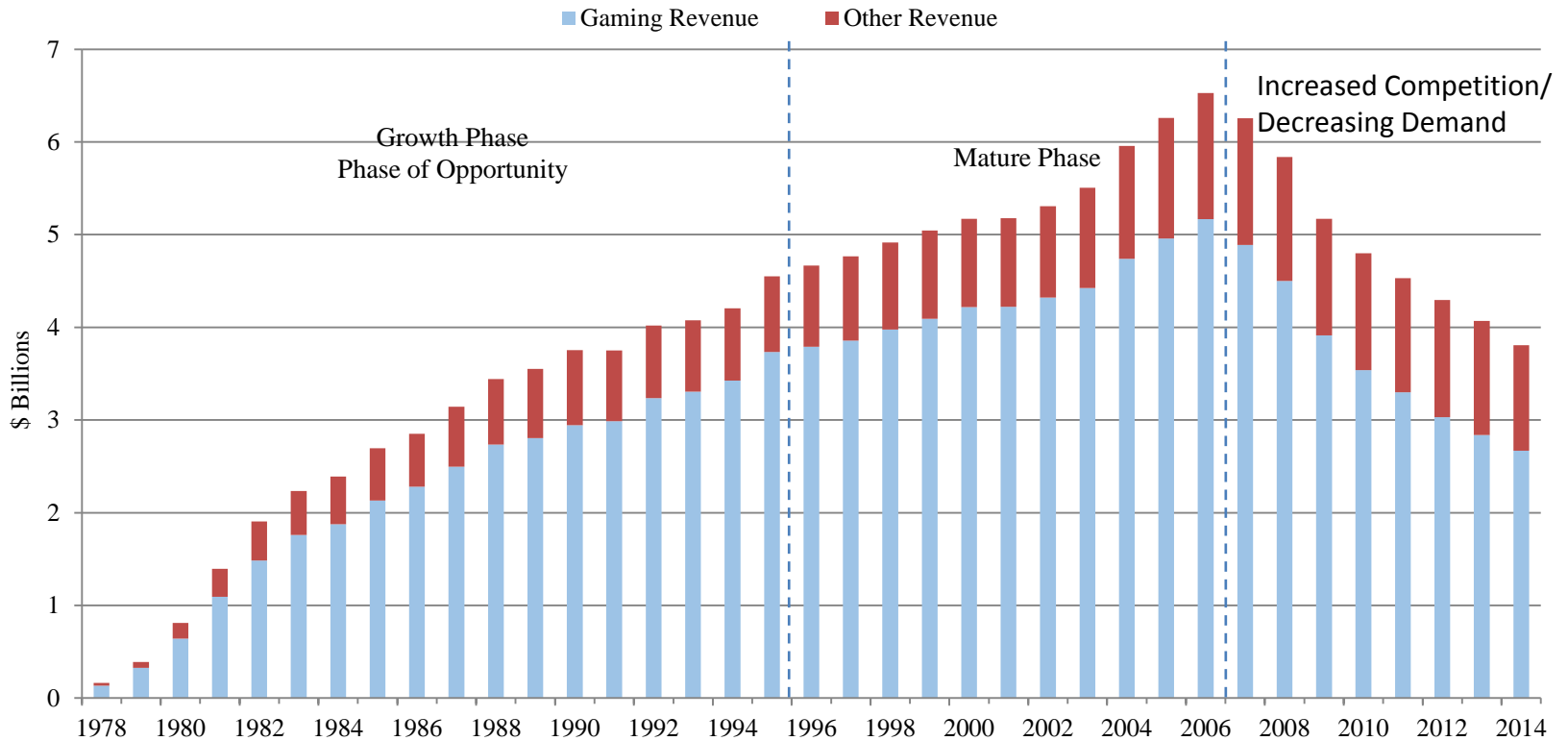
アトランティック・シティのカジノ(参考: Bear Stearns Co.)



2003年9月にオープンした13件目のホテル、ボガタにアトランティック・シティの再起がかかる。

アトランティック・シティ

Atlantic City Total Revenue (1978-2014)



米東海岸の競争環境

a



b



アケダクトにあるカジノ(NY市)

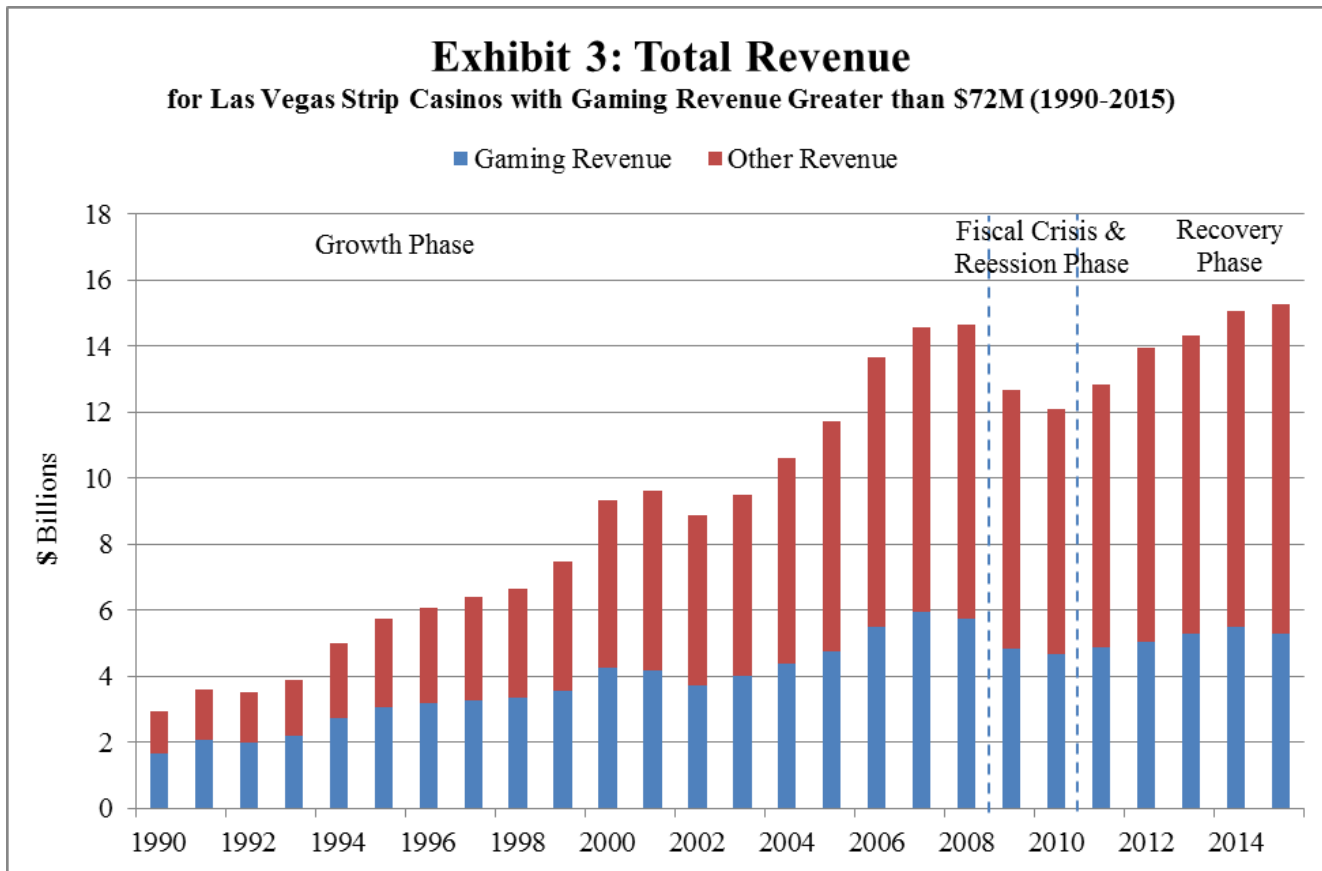


Sands Bethlehem



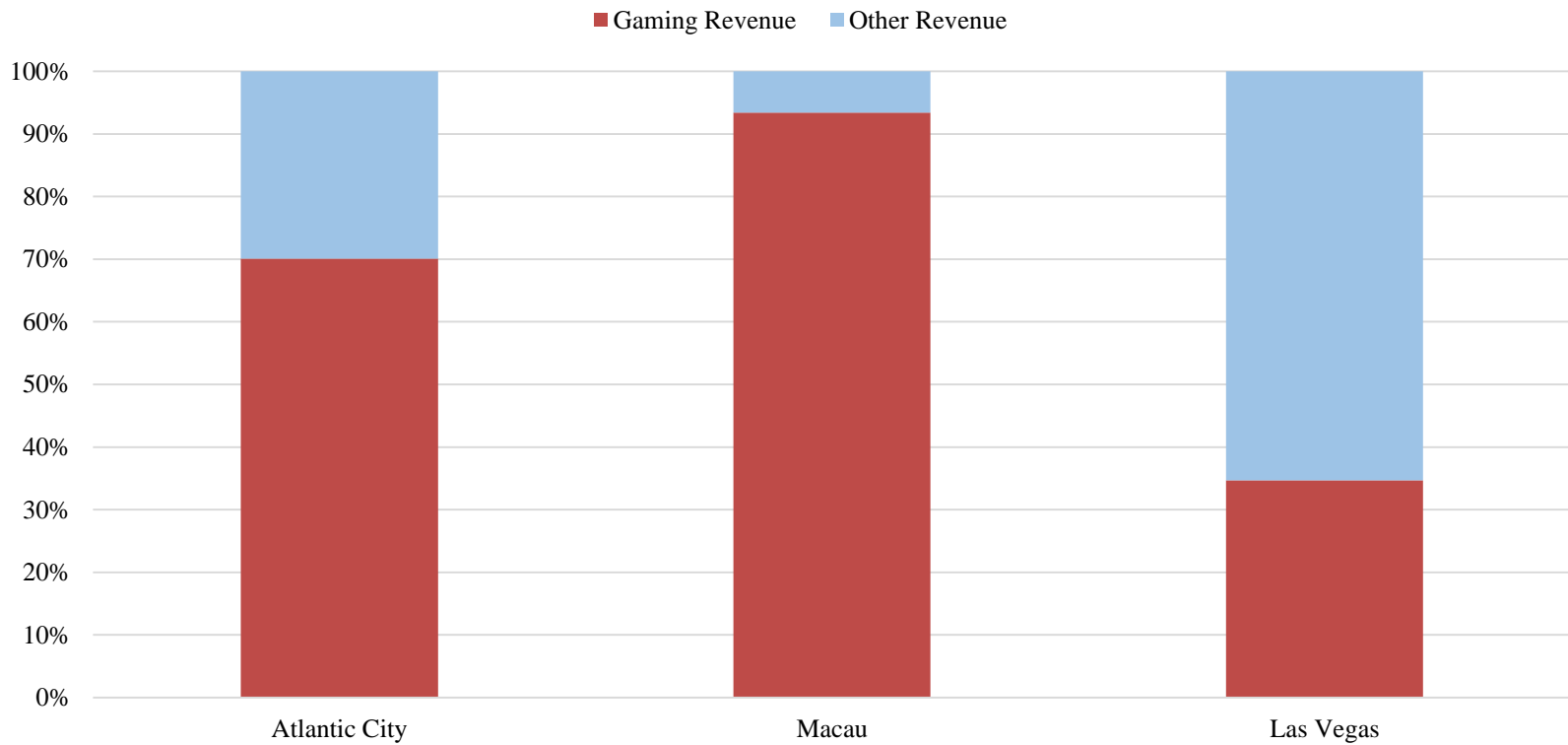
ラスベガス

Total Revenue for Las Vegas Strip Casinos with Gaming Revenue Greater than \$72M (1990-2015)



ノンゲーミング収益

**Exhibit 6 : Total Revenue for Atlantic City Casinos,
Las Vegas Strip Casinos with GGR Greater than
\$72M, and Macau Casinos (2014-2015)**





これでおしまい。
ご案内は谷岡一郎でした。