

講演1 「IR ってなんだろう？」 株式会社博報堂：栗田 朗氏

IR とはそもそも何なのか。はじめて IR という言葉を聞かれた方々には、巨大な娯楽場のようなものを、わざわざ刑法を変えて作るのではないかと誤解をされる方も多いのではないかと思います。実際の IR というのは、中に一部カジノも含まれますが、その他のいろいろな複合的な施設が、統合されて都市開発されるという形になります。大きく分けると、IR はゲーミング部門と、ノンゲーミングの部門に分かれます。ゲーミング部門、このスライドでは左下のところに赤く書いておりますけれども、シンガポールの IR、今、日本がベンチマークをしております IR でございますけれども、こちらの場合では、全体の開発面積の 3%程度にすぎません。カジノをここに包含(ほうがん)することによって、その他の 97% の都市開発に必要な機能、これがカジノと金融的な面、そしてお客様の動員の面から統合的に結びついて大きな開発が成立すると、そういう仕組みになっています。このゲーミング部門が上げる利益、これが IR 全体の半分以上を占めているというような開発が多く見られます。そういった良好なゲーミングの収益が見込めるところによって、5 千億円、1 兆円というオーダーで語られております IR に対する投資を世界から呼び込むことができ、必ずしも採算性が高いとは言えないノンゲーミングの部門の収益を安定させるとことができる、という構造になっています。お客様の人数的には一般の方々も多いわけですが、世界からの富裕層の方々、カジノを好きな富裕層の方々が楽しんで時間を過ごして多額のお金をここで使っていただく、そのことによって収益が上がります。カジノの収益によってカジノ税をかけますので、このカジノ税からの税収益を社会福祉の財源に当てたり、地域の経済の活性化への財源に当てる、ということが可能になってくるということでございます。ではノンゲーミングの部門はどのような構成になっているのか。この後、ご説明させていただきますけれども、特に MICE(マイス)、あるいはエンターテインメントといった、大きな投資が必要だけれども必ずしもそれが大きな収益を安定して上げるとは限らない、こういった領域の部門をノンゲーミングの部門に含むことによって、エンターテインメント

があるから、世界中から、日本の大阪の関西の IR に来ようとお客様を創出することができるといことになります。この MICE（マイス）という言葉、聞きおよびない方もいらっしやるかと思えますけれども

M は、Meeting（会議・研修・セミナー）。

I は、Incentive tour（報奨・招待旅行）

C は、Convention あるいは Conference（大学、学会、国際会議）

E は、Exhibition、Event（展示会、イベント）の略です。

いわゆる、広い意味でのコンベンションでビジネス客を呼び込むと、こういったことが可能になるといった構造になっております。そして、このエンターテインメントがあるからこそ、世界各国から MICE の開催地としてこの関西が選ばれ、そしてアフターコンベンションのエンターテインメントを楽しんで頂くと同時にその中の一部の方々がゲーミング部門で、カジノをお楽しみいただくことで全体の収益が成り立っている、といった形になります。右下のところに書きましたけれども、世界のビジネスエグゼクティブが集まる、情報、商流が作り上げられるわけです。そしてファミリー層の観光客の方々の人流を伸ばす、滞在日数を伸ばすことによる消費金額を伸ばす、そして富裕層を呼び込むことによる金流を呼び込む。そして、IR のもう一つの機能としましては、日本の伝統文化、芸術、これを世界に発信する舞台としても機能している。ということで、文化の発信の側面。こういったことが統合的に成し得ているのが、この IR という産業になります。今、内需が非常に伸びにくい、そして少子高齢化をむかえている日本の現状において、生産拠点を海外に移転できない、外需を呼び込むコンテンツビジネスが IR だ、という言い方もできようかと思えます。ノンゲーミングという分野がどのような内容で成り立っているのかについては、一般的な構成要素としてここに書きました。6 つの要素が基本的には、IR の中で構成されてまいります。当然ながら、一部にカジノ＝ゲーミングの要素がございますけれども、ロジックと呼ばれるホテル宿泊施設、そしてリเทล（小売）ですね。超高級ブランドのショッピングモール等々。そしてコンベンション。今申し上げました MICE の機能。そして

エンターテインメント。そしてフード&ベバレッジ。これもミシュラン3スターのレストランから、非常に単価の安いフードコートまで。そして、この中だけで完結するのではなくて、IRがゲイト・ウェイとなって、地域のいろいろな観光資源、観光関係の皆様が関わっていくというエクスカージョンが組み合わされて構成されていく、というのが一般的なIRの事業の構成になります。この他にも、テーマパークが併設されたり、ゴルフ場が併設されたり、温泉が併設されたり、地域によって特色のあるIR。こういったものが構想されていくわけですが、基本要素としてはこの6つの要素が必ずIRの中に存在するとお考え頂くとわかりやすいかと思えます。

この中で、カジノの役割というものがどうなっているのか？ 先ほど、簡単に申し上げましたけれども、今の日本でのIR導入の議論としては、昨年末、国会にIR推進基本法が上程されました。これは日本が、そして関西が、東アジアのハブとして復権していくために、観光産業が非常に重要だという理由からです。観光立国を推進していくためにどうやっていくのかと、世界各国が飛躍的に観光産業を振興するための手段として選んだのがIRなのです。そして単にこれまでの観光客だけではなくて世界各国からビジネスを動かす力とお金をもった方々が日本に来て頂いて、この日本で議論することによって観光だけにとどまらない幅の広い産業が日本に創出されていく、そういったビジネスのマッチングも行われている。こういったことのための、MICEが併設をされます。これによって、ビジネスが起こるわけです。MICEのディスティネーション都市として選んでもらうために、どのような要素が必要なのか、これは2つございます。一つは、良好なMICEを開催できる施設。これが必要になります。日本のMICE施設は、80年代から整備が進んでまいりましたけれども、80年代90年代にはアジアで大きな国際会議を開こうとしますと、東京ぐらいいしか開けないと言われた時代がありましたが、そのころから、設備が大きくは更新されておられません。世界標準から言いますと、かなり陳腐化した施設で戦わなければならない、という状況が生まれています。これがIRを導入することによって、グローバルスタンダー

ドの MICE 施設を実現することができます。さらに、この MICE を呼び込む、MICE の開催地として勝ち残っていくうえでは、アフターコンベンションの楽しみ。そして MICE に出席される方々の配偶者の方々のプログラム。これの充実についても欠かせません。ここはエンターテインメントの要素です。エンターテインメントというのは、当たれば儲かりますけれども、当たらないと席がガラガラで大赤字という側面も持っています。一部にカジノの要素があることによって、動員のための相乗効果を上げると同時に、エンターテインメント～MICE の非常に採算性が良好とは言えない部門の収益を支えていくと、いう構造になっています。そして、この MICE 開催地として選んで頂くためのエンターテインメントというのは、世界で通用するような、すばらしいエンターテインメントでなければなりません。ラスベガスの例で申し上げますと、一つのエンターテインメントを開発するのに 100 億円の初期投資がいります。ランニングコストが年間 100 億円かかります。このようなものが、エンターテインメントだけでは、投資をする方がいらっしやらないわけです。ここに、一部ゲーミングが含まれることによって、そういう大きなエンターテインメントに対する投資が生まれ、そして世界から、それを見に来る方が生まれる、ということになります。しかしながら、世界では、IR は数多く立地が進んでおります。どこかの IR と同じ IR を関西でつくっても、関西には人が来ていただけません。やはり、日本ならではの、関西ならではの、文化芸術がグローバルクラスの資本力をもって、新たな演出で世界に通用する、舞台芸術として発信していったら始めて、世界各国から人々が来て頂ける、ということになります。昨年お亡くなりになりました歌舞伎の市川團十郎さんと、この件をお話したことがございます。團十郎さんは、「ぜひ IR をやって欲しいんです。文化の振興のためにやって欲しいんです。ラスベガスの舞台で、ラスベガスなみの投資をお預かりして、自分であれば世界に通用する歌舞伎を超えた新たな舞台芸術がつくれます。若い人たちには、これまでの型を守って歌舞伎を継承してもらおう、ということもやって頂かなければならないと思っているけれども、そこだけに留まらなくて、新たな革新をしていくのが、もともとの歌舞伎の原点なのだ。」というお話をされました。そういった考え方をもっておら

れる文化人の方々が数多くいらっしゃいます。こういった文化立国のためにも、IR が機能する側面があるということ、頭においていただけるとありがたいと思います。

IR の事業を構成します、産業。これは非常に幅広い産業で構成されます。自動車産業に次ぐだけの、裾野の広い産業が IR 産業ではないだろうか、とおっしゃられる方もいます。実際にこの IR を運営する事業主体になられるであろう、デベロッパーとかゼネコンとか、エンターテインメント産業の方々も本日いらっしゃるとは思いますけれども、ここからの受注として、建設業は当たり前の話として電機、電子、通信、システム等々、幅広い分野での事業会社が受注ビジネスを繰り広げます。さらには、周辺ビジネスが付帯されます。旅行、運輸、そして教育、健康、スポーツ等々、こういった周辺のビジネスが活性化するわけですね。すでに日本を代表します大企業の数々が、シンガポールの IR の開発に携わっております。シンガポールで今、SMAP のコマーシャルで有名になりました IR 施設がありますけれども屋上に船の形をした空中のプールがある。この技術は、日本の施工会社の技術をもってしかできなかった、ということです。そして、シンガポールのセントーサ島に開発しましたもう一つの巨大な IR。こちらの建築をささえましたのも日本のゼネコンです。さらに、そのセキュリティシステム。これを構築しましたのも日本の情報システムの会社です。こういった意味で、すでに日本の各産業は世界の IR に大きな貢献をしている、という状況が生まれております。

それでは日本が、なぜ IR の導入の検討を開始したのか？ということでございますけれども、2007 年に観光立国推進基本法が制定されました。これを受けまして、今年ようやく、観光インバウンドが 1000 万人を達成いたしましたけれども、2030 年までには、3000 万人の観光インバウンドを達成しようと、ということが考えられています。これを実現するために、シンガポール、マカオ、他の諸外国では、やはり IR という大きな投資を呼び込んで、多くのお客様を大量に受け入れられる世界的なランドマークになるような IR をつくらないとこのような大きな目標は達成できない、ということで、IR を導入しました。日本もそ

の先例を研究した結果、3000万人動員にIRを活用することが大きなインパクトをもたらすと、ということで、刑法の賭博の禁止を阻却してでも、こういったことを実現することを検討するということが開始されたわけです。

先程、MICEが今、日本では周回遅れという話をさせて頂きましたけれども、すでに日本の国際インバウンド、これは世界で39位、アジアで10位にすぎません。トップのフランス、アメリカ、中国、スペインあたりでは、みな5000万人、6000万人超えです。そして、MICEの開催件数、これを見ましても、国別では日本は13位。さらに都市別ですと、大阪が109位にすぎません。東京でも41位です。これが20年前には、アジアで一番だと言われていた、日本の現在の實力です。そして、なぜこういう状況になるかと申しますと、開催地としてのアフターコンベンションの魅力がないということもありますけれども、施設そのものが、やはり世界の標準に比べますと、現状かなり出遅れているということで、大阪国際会議場でも2700人の収容。世界的には1万人あるいは2万人必要だと言われております。展示面積でも、インテックス大阪で7万平米。これも世界的には、20万平米以上の展示面積を必要とする展示会が数多く存在しております。こういった施設の更新、そしてアフターコンベンションの充実、このために、IRという概念を活用しようということになったということです。

IRという言葉は、シンガポールでつくられた造語です。シンガポールでの趣旨を日本語にしてみますと、世界的なランドマーク性を有する賑わいのある街を税負担が実現する民間企業による投資としての都市開発、というふうな言い方ができようかと思います。そして、立法の目的は、東アジアのハブの実現のための国際観光産業の振興に寄与する。これがIRということになります。そして、IRと一言で言いましても、シンガポール型のIRだけではありません。大都市で国際観光インバウンドに寄与するIRと、地方都市において交流観光創出のゲイト・ウェイを担うような中小規模のIR、といったものが想定をされております。さらに、なぜ今、日本でIRなのか？こういった手法での、国の成長戦略への貢献

というのは諸外国で検討されているわけですがけれども、実際にこれを行うのは民間の事業者です。民間が事業として採算性が得られませんか、こういった大きな施策を、税金を投入しないで実現するという事は成り立たないことです。そして、そのIRの世界の市場を見てまいりますと、アジアが非常に伸びている中で、シンガポールとマカオに既に導入されています。そして、フィリピンで大きな開発が進んでおります。東アジアは今エアポケットです。そのエアポケットの東アジアで、台湾が国民投票をしてIRを決めた。韓国が自国民を入れる形のIRの導入の最終判断を待とうとしている。こういったところに遅れを取らずに、日本がIRを導入することに決定するならば、日本での事業は非常に安定してものになると、世界のIR事業者は見ています。

しかしながら、現状の生活者の方にとってのIRのイメージと言いますのは、ハリウッド映画で見られるような、マフィアが仕切っているようなカジノであったりとか、あるいは日本の映画に出てくるような、悪代官と癒着して、善良な市民を路頭に迷わすものができるのではないかと考えている方もまだまだ数多くいらっしゃるわけですがけれども、決してそうではなくて、今申し上げましたようなゲーミング以外の数多くの要素が、統合されて構成された都市開発がIRということでご理解をいただければと思います。シンガポールでは、2000年代にそれまで観光産業で順調に伸びてきたシンガポールが、周辺国の台頭に伴って、相対的地位が落ちてきました。安全で安心だけれども、何も面白くない、というように批判された時期がありました。それを受けて夜の楽しみを増やしていく。ナイトサファリやシンガポールフライヤーと呼ばれる観覧車をつくったりしましたけれども、それでは十分ではないということで、IR導入に踏み切ったわけです。シンガポールで、国会演説で有名な演説があります。国父と呼ばれているリー・クワンユー首相は、「自分はギャンブルは嫌いだけれども、これは単なるギャンブルではないんだ。シンガポールが強い時代を迎えるにあたって、カジノが一部に含まれるということだけで、IRという手法を取ることが良しとしないのであれば、これからのシンガポールの成長はないでしょう。若い人たち

が考えてください。」という演説をして、シンガポールでは、カジノを、IR を、導入いたしました。結果として今、シンガポールは非常に大成功を収めており、日本の IR 推進基本法、それからこれから検討されます IR 整備の実施法の議論の中では、シンガポールの成功事例を一つのベンチマークとして研究していくと、ということが行われてまいりました。で、シンガポールでは、日本の議論に遅れること 4 年、2005 年には閣議決定をして、二つの IR を作り上げました。一つは、マリーナ・ベイエリアに、マリーナ・ベイ・サンズという米国資本の IR、そして、セントーサ島にリゾート・ワールド・セントーサと呼ばれるマレーシア資本の IR、この二つにライセンスを与えました。これは、政府の明確な意思で、マリーナ・ベイの方ではビジネスツーリズムを伸ばすための IR。セントーサの方では、ファミリーエンターテインメントを楽しみに来られる方のツーリズムを振興していくという目的で、それぞれ、5000 億円弱の投資をして、開発を行い、2010 年にはオープンしました。これがセントーサ島のリゾート・ワールド・セントーサの事例です。島のかなりの面積を占める 40 万平米を超える面積の大型のエンターテインメント開発を行い、その中心にユニバーサルスタジオを設置、この投資と経営の安定性を支えているのが、3%程度を占めるゲーミング部門が寄与している。という構造になっております。一般的には、カジノの傍に、お子さん達が来るようなファミリーエンターテインメントを置くべきではないという声が日本ではよく聞かれておりますけれども、諸外国では逆に、カジノの収益性を活用して、老若男女が楽しみ、集える場を開発すること、という手法論をとったわけです。

こちらは、マリーナ・ベイエリアにつくられました米国資本の IR になります。こういった、CM でも有名になりましたような世界的なアイコン的な建築、そして空中庭園のプール、こういった投資を IR ではゲーミング部門が支えて、このように世界中からお客様が来る IR ができたわけです。結果としまして、シンガポールでは、GDP が 2 桁増になると、さらにインバウンドが月 100 万人を超える、そして客室稼働率が 90%を超える。IR 内のホテルの稼働率は 99.8%です。それでも周りのホテルが落ち込むことなく 90%を超えると

いうふうな状況になっております。

そして、これに先立つこと 2002 年に、マカオでも IR を解禁し、外資にカジノライセンスを発表いたしました。マカオの場合、こちらの地図を見ると解りやすいかと思えますけれども、上の北の方に半島部があり、南に実は 2 つの島があります。タイパ島とコロアン島というのがあったのですが、その真ん中の海を全部埋め立てまして、巨大な IR を小さいものを入れますと 40 箇所ほどになりますけれども、開発をして、今のマカオの観光の振興につながっているという状況になっております。これが、もともとは海だったところにこれだけの広大な IR が建設をされたという情景になります。そして、1990 年代以降、世界各国で続々と IR を、手法を活用した街づくり、都市の再開発、観光産業の振興ということが行われてきております。

90 年代までは、IR という言葉もございませんでしたけれども、事実上 IR と呼べるものとしては、ラスベガスがあったわけです。ラスベガスは、砂漠の中にカジノができ、長い 100 年の歴史を経て、ホテルが併設され、エンターテインメントが併設され、MICE が併設され、現在では、IR と呼べるような統合が完成しておりますけれども、90 年以降に IR を導入しましたオーストラリアのシドニーとメルボルン、そしてニュージーランドのオークランド、そしてマカオ、シンガポール、そして現在開発中のマニラ。こういったところは、単純に市場原理だけで IR が構成されたわけではなく、地域住民の意思、そして行政の意思としてどのような街づくりをし、どのような地域の経済を発展させていくのかという設計図を描いた上で、それを実現するための大きなインパクトを持つツールとして、IR の導入を決め、それを実現できる事業者にライセンスを与えたという違いがあります。現在では、世界で 140 を越える国と地域でカジノは認められています。そして、90 年以降は、今申し上げたような地域、そして、スイスもそうですね、スイスも含めたこのような地域で、国策として IR が導入されたということになります。これがラスベガスです。もうご存知の方の多いかと思いますが、このような巨大な集積が成功しております。このように順

を追ってまいりました。

モナコでは、中小規模のカジノ、ホテルを中心に、地域の観光リソースとが統合されて、オペラ座、そして F1 のレース、こういったものと魅力が統合されて成長を重ねてまいりました。そして、オーストラリア、このような大規模な開発が、荒廃しておりました再開発に IR という手法でこのような施設が誕生しました。そして、フィリピンでは 4 つの大きな IR が現在建設中で、今年の夏にはオープンいたします。ベトナムのホーチミン近郊でも、IR の検討が進んでおります。

このように世界各国で、IR が続々と導入をされております。ただこれを真似するだけではなくて、この関西で、大阪でふさわしい IR が何なのかを考える必要があります。例えばこれは、スペインの事例で持ってまいりましたけれども、世界的美食家のお金持ちたちが集まるサン・セバスチャン、そして IR の収益も活用した税収で、前衛的建築群の実験都市となったビルバオ、そして小さな島にあるにも関わらず、地中海で 2 番目の大型客船の寄港をほこるマヨルカ、こういったところが、それぞれの地域の特色を活かした、観光資源これに IR を結び付けることで、特色のある観光振興を行い、世界的に競争力を持つディステーションとして成功を収めたということです。

これから大阪にふさわしい IR が何なのか。観光のリソースと相乗的な効果を考え、検討を進めていくという時期にきたということでございます。簡単ではございましたけれども、IR とはどのようなものなのか、概括的にご説明をさせていただきました。